

THESE EXECUTIVE PHD DE L'UNIVERSITE PARIS DAUPHINE-PSL

REUSSIR AU FEMININ OU SE FORMER AU MASCULIN ?

Les cadres de pensée sous-jacents aux dispositifs de promotion de la diversité de genres :
le cas d'une grande entreprise française par le prisme de la « valence différentielle des sexes ».

Anne-Sophie CARENA

Directeur de thèse

Antoine BLANC

Professeur, IAE Lille

Jury en date du 10/05/2023 :

Isabelle BOUTY

Professeure des Universités HDR, Université Paris Dauphine PSL

Clotilde CORON

Professeure des Universités, Université Paris Saclay

Hélène PETON

Maître de Conférences HDR, IRG Université Paris-Est Créteil

Autorisation de diffusion électronique des thèses d'Executive PhD

(Authorization for Digital dissemination of Executive PhD theses)

Les données comprises dans les thèses d'Executive PhD doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. A tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse.

L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

There is a need to protect the confidentiality of information provided in the Executive PhD thesis. For this reason, the data and other material included in the thesis have been presented in such a way as to protect the interests of the participants. The theses will be handled according to the Université Paris Dauphine's confidentiality policy.

As the defense of the thesis is public and apart from any specific request in confidentiality from the author and granted by the jury, the Executive PhD thesis will be disseminated in the University and on the Executive PhD program's website (digital and/or paper copy).

The author is held responsible for the content of his thesis. At any point in time can the author exercise his right to withdraw his thesis from the internet, upon written request to the program administration.

The author remains free to publish his thesis through any commercial editor.

Signature de l'auteur :

Date :

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements sont tout naturellement adressés à mon directeur de thèse, M. Antoine Blanc. Je le remercie pour son écoute, sa bienveillance et son exigence. Je sors grandie de ce travail de thèse d'abord et avant tout grâce à lui.

Je remercie ensuite très chaleureusement les directeurs du programme d'*Executive PhD*, Isabelle Bouty et Lionel Garreau, de m'avoir accordé leur confiance, sans oublier nos référentes de programme, Bénédicte Germon, Béatrice Pargny et Philippine de Bernède, dont l'aide a été très précieuse. Mes remerciements les plus sincères à Mesdames Clotilde Coron et Hélène Peton, qui ont accepté de devenir membres du Jury.

Merci aussi à mes camarades de cohorte pour nos échanges constructifs et leur esprit d'entraide. Alice, je ne te remercierai jamais assez pour tes mots justes et tes encouragements, jusque dans la dernière ligne droite. Aïcha, merci également d'avoir partagé ton travail avec nous aux étapes clés, toi qui as été la première à rendre ta thèse au sein de la cohorte. Cela a été très structurant pour pouvoir avancer.

Les remerciements de la fin sont pour mon mari, qui s'est tenu à mes côtés pendant ces quatre années d'apprentissage.

RESUME

A grand renfort de chiffres, nombre de rapports d'institutions internationales, françaises ou encore de cabinets de conseil démontrent une discrimination marquée envers les femmes en entreprise. Ces constatations ne sont pas récentes et font écho à la littérature académique. Cohen, Huffman et Knauer (2009) n'hésitent pas à assimiler la situation actuelle à un « blocage des progrès ». Calás, Smircich et Holvino (2014) observent une documentation très volumineuse sur la persistance des disparités entre hommes et femmes, ou sur l'absence des femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises.

Les gouvernements jouent un rôle important dans la création d'un environnement favorable à la participation des femmes à l'économie. Il n'en reste pas moins de la responsabilité de l'entreprise de créer un écosystème favorable où les meilleurs talents – hommes ou femmes – peuvent s'épanouir. Bendl *et al.* (2015 : 1) soulignent que le sujet de la diversité et sa mise en pratique sont devenus des thèmes de discussion populaires dans toutes sortes d'organisations au cours des dernières années. De nombreux programmes de D&I (Diversité et Inclusion) sont mis en place au sein des organisations mais la réalité démontre que les entreprises luttent pour traduire leur stratégie en action avec pour conséquence un écart toujours très important entre les attentes des salariés, les actions engagées et les résultats perçus.

En recherche, tout un ensemble d'articles issus des *Diversity Studies* se consacre à l'étude du discours au sein des organisations (Zanoni et Janssens, 2004, 2007) et plus particulièrement au discours comme vecteur du *gendering process* (Tienari, Söderberg, Holgersson et Vaara, 2005). D'autres articles académiques prennent l'angle de la stratégie et des pratiques organisationnelles en matière de diversité, en se consacrant notamment à l'étude de dispositifs managériaux (Wainszok, 2017). Un nombre plus limité d'articles adoptent un angle critique et étudient la manière dont les discours portés par les dispositifs managériaux peuvent renforcer ou non les cadres identitaires des femmes en entreprise et notamment les stéréotypes de genres.

Dans ce travail de recherche exploratoire, nous posons un regard critique féministe et structuraliste sur l'objet qui nous intéresse, un dispositif managérial de promotion de la diversité de genres mis en œuvre dans une grande entreprise du CAC40. Le parcours de formation, décrit comme « ludique » et composé de mises en situation concrètes, tests et conseils pratiques, a été

ouvert à toutes les femmes de l'entreprise UPSILON France¹ pour une période d'environ un an, permettant à plus de 500 femmes de suivre la formation en ligne.

L'analyse thématique multimodale du dispositif managérial étudié permet de dévoiler les cadres de pensée qui sous-tendent la construction identitaire des femmes dans l'entreprise. Le cadre identitaire du présent est approché de manière négative, comme un état nécessitant une transformation profonde. Tandis que le cadre identitaire du futur donne à voir une identité féminine corrigée, projetant une réussite « par le haut » et implicitement masculine. L'originalité de l'approche réside dans le fait de faire appel à une notion peu usitée en sciences de gestion, et empruntée à l'anthropologie : la notion de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996), véritable butoir de la pensée qui exprime l'idée selon laquelle le masculin « vaut » plus que le féminin (Héritier, 2011 : 24).

L'apport de ce travail de recherche consiste à partir de la critique, au sens de *critical performativity* (Spicer et al, 2009), de sortir d'une forme d'évangélisation des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Il contribue à formuler des recommandations pour que les cadres de pensée des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres portent le changement tant attendu au sein des organisations.

¹ Le nom de l'entreprise a été anonymisé, UPSILON France est un nom fictif.

ABSTRACT

Many reports issued by international and French agencies as well as consulting firms substantiate a marked discrimination against women in the workplace. These findings are not new and are well documented in the academic literature. Cohen, Huffman and Knauer (2009) do not hesitate to describe the current situation as "stalled progress". Calás, Smircich, and Holvino (2014) point to a large body of literature on the persistence of gender inequality and on the underrepresentation of women on boards.

Governments play an instrumental role in fostering an environment that encourages women's participation in the economy. It is nonetheless the companies' responsibility to create a supportive ecosystem in which the best talents - men or women - can thrive. Bendl *et al.* (2015: 1) note that diversity and its practice have emerged as popular topics in all kinds of organizations over the past few years. D&I (Diversity and Inclusion) programs are now implemented in the corporate world, yet companies still struggle to translate their strategy into action. As a result, a significant gap remains between employees' expectations, actions undertaken and perceived results.

Academic articles originating from the field of the Diversity Studies focus on analyzing discourse within organizations (Zanoni and Janssens, 2004, 2007) and how it can serve as a vehicle for the gendering process (Tienari, Söderberg, Holgersson and Vaara, 2005). Other research papers adopt the angle of diversity as a strategy and its practice, focusing on the study of managerial devices (Wainszok, 2017). A more limited number of articles assume a critical posture and explore how discourses carried by managerial devices may or may not frame women's identity and reinforce gender stereotypes.

This research studies a managerial device which was designed to promote gender diversity within a large CAC 40 company, through a critical and structuralist lens. Over a period of one year, more than 500 women working for UPSILON France² underwent an online training course, which is described as "playful" and is made up of practical scenarii, quizzes, and tips. A multimodal thematic analysis of this managerial device reveals the mental frameworks that underlie the construction of women's identity within the company. On the one hand, the identity framework of the present is viewed in a negative light, calling for a profound transformation.

² The name of the company is anonymized.

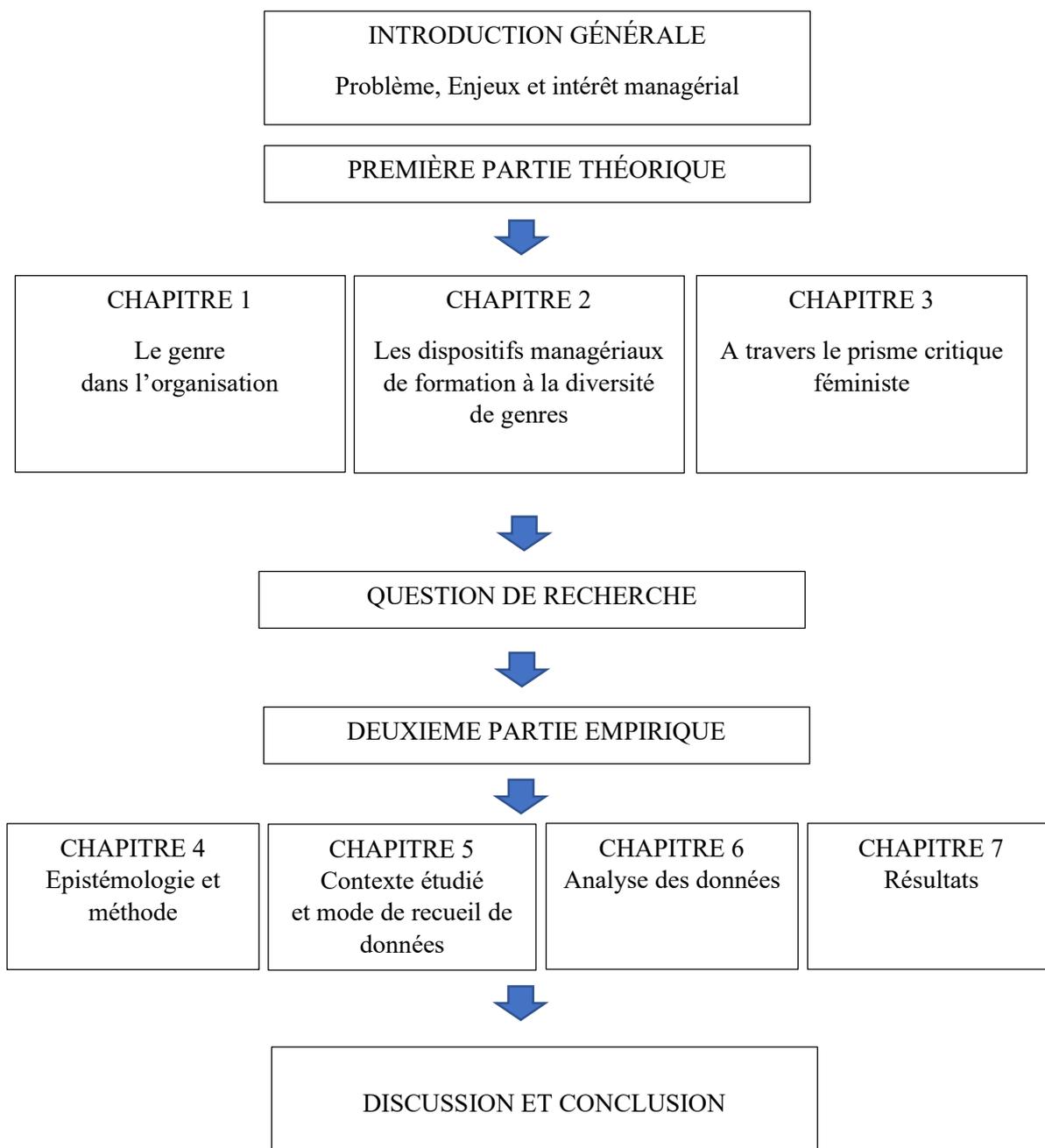
On the other hand, the identity framework of the future shows a “corrected” feminine identity and projects success in an implicit masculine way. The research calls upon a notion that is seldomly used in management studies and is borrowed from anthropology: the “differential valence of the sexes” (Héritier, 1996), which conveys the idea that the masculine is more valuable than the feminine (Héritier, 2011: 24).

Drawing on critical performativity (Spicer *et al.*, 2009), this research allows us to move away from a form of evangelization of managerial devices promoting gender diversity. It formulates recommendations so that the mental frameworks which are inherent to managerial devices promoting gender diversity can lead the long-awaited change within organizations.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	p. 4
INTRODUCTION GÉNÉRALE	p. 10
PREMIERE PARTIE THÉORIQUE	p. 29
Chapitre 1. Le genre dans l'organisation : <i>Women-in-Management</i> ou <i>Gendering Organizations</i>	p. 30
Chapitre 2. Les dispositifs managériaux de formation à la diversité de genres	p. 41
Chapitre 3. A travers le prisme critique féministe	p. 51
Problématisation et question de recherche	p. 63
DEUXIÈME PARTIE EMPIRIQUE	p. 66
Chapitre 4. Epistémologie et méthode	p. 67
Chapitre 5. Contexte étudié et mode de recueil des données	p. 74
Chapitre 6. Analyse des données	p. 93
Chapitre 7. Résultats	p. 107
DISCUSSION	p. 135
CONCLUSION	p. 155
ANNEXE	p. 156
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	p. 160
INDEX DES FIGURES	p. 167
INDEX DES TABLEAUX	p. 168
TABLE DES MATIÈRES COMPLÈTE	p. 169

Figure 1 : Structure générale de la thèse



INTRODUCTION GENERALE

PROBLEME, ENJEUX ET INTERET MANAGERIAL

I. PROBLEME

1. Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes

43%

Avec un taux de 43% de femmes aux conseils d'administration et de surveillance du CAC 40 (taux identique pour le SBF 120), la France se situait au 1er rang européen et international en matière de parité à fin 2018³. Force est de constater l'atteinte du seuil de 40% de femmes au sein des conseils d'administration des grandes sociétés françaises imposé par la Loi Copé-Zimmerman ou Loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, parue au JO n° 23 du 28 janvier 2011.

15%

Dans le même temps, les comités exécutifs et de direction du CAC 40, pour leur part non soumis à la moindre contrainte légale, présentent un faible taux de féminisation : 14,7 % dans le CAC 40 (15,3% au sein du SBF 120) avec des disparités conséquentes. Ainsi, si Publicis, Danone, L'Oréal et Orange affichaient en 2018 un taux de féminisation compris entre 33,3% et 37,5% au sein de leurs comités exécutifs, sept entreprises du CAC 40 (Airbus, Arcelor Mittal, Bouygues, Solvay, STMicroelectronics, Vinci, Vivendi) ne comptaient encore aucune femme⁴.

0 %

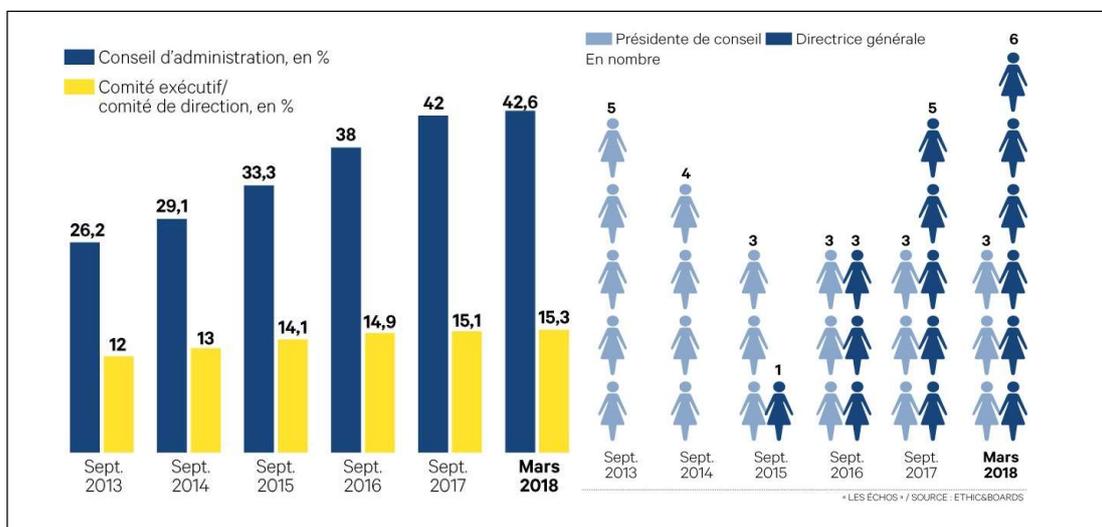
Au moment d'écrire ce chapitre, en juillet 2022, aucune femme n'est Présidente-Directrice Générale d'entreprise du CAC 40 en France. Sophie Bellon est la première et seule femme à date à présider le conseil d'administration d'une société du CAC 40, Sodexo, mais n'est pas pour autant Directrice Générale. Catherine MacGregor a été désignée Directrice Générale d'Engie, ex-GDF Suez le 2 octobre 2020, sept mois après le départ de sa prédécesseure, Isabelle Kocher. Selon le journal Le Monde, « L'Etat actionnaire (23,6%) de l'énergéticien avait à cœur d'effacer

³ SBF 120 Baromètre IFA - Ethics & Boards de la composition des Conseils (au 30/09/2018)

⁴ Les Echos, Mars 2018 /Source : Ethics & boards

les critiques sur l'éviction mouvementée de la seule femme patronne d'une entreprise du CAC 40, teintée pour certains de misogynie, en promouvant à nouveau une dirigeante. Un symbole important alors que le ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire, prévoyait avant la pandémie de défendre un projet de loi favorisant la mixité dans les comités exécutifs des grandes entreprises.»⁵ Catherine MacGregor n'occupera pas pour autant la fonction de Présidente, qui reste entre les mains de Jean-Pierre Clamadieu. En 2022, Christel Heydemann (Orange) et Estelle Brachlianoff (Veolia) ont rejoint Catherine MacGregor à la tête d'une entreprise du CAC 40.

Figure 2. Evolution de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120⁶



2. Une discrimination tout au long de la hiérarchie en entreprise

45% des femmes interrogées par PWC pensent que le genre peut être un frein à l'avancement de leur carrière⁷. Cette impression reflète la réalité des faits, chiffres à l'appui. Les chiffres avancés par McKinsey au travers de leurs études démontrent que la discrimination envers les femmes se situe tout au long de la hiérarchie en entreprise : « the biggest gender gap is at the first step up to manager : entry-level women are 18 percent less likely to be promoted than their male peers »⁸.

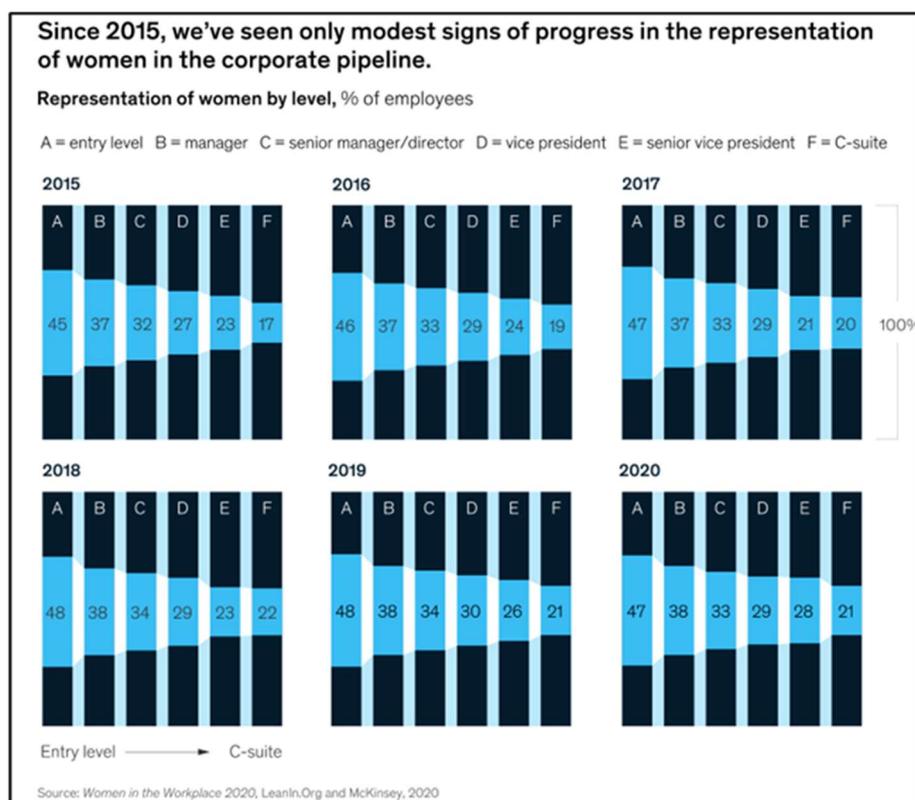
⁵ Le Monde, J-M. Bezat et I. Chaperon, 2 octobre 2020

⁶ Les Echos/Source : Ethics & boards, mars 2018

⁷ PricewaterhouseCoopers France, communiqué de presse du 8 mars 2018. Méthodologie : âgées de 28 à 40 ans, les femmes interrogées travaillaient pour des employeurs appartenant à 27 secteurs d'activité dans plus de 60 pays à travers le monde.

⁸ *Women in the Workplace 2017*, McKinsey & Company et LeanIn.Org, octobre 2017 (A.Krivkovich, K. Robinson, I. Starikova, R. Valentino, L.Yee)

Figure 3. Evolution de la représentation des femmes en entreprises en fonction de leur niveau hiérarchique⁹



Il s'agit ici d'un double écart entre les genres : à la fois sur le nombre de femmes et sur l'écart salarial. En ce qui concerne la rémunération salariale, d'autres données démontrent que les écarts commencent dès l'embauche : « Les managers hommes perçoivent en moyenne plus de 2 000 euros de plus (hors primes) par an et les écarts de salaire s'accroissent avec l'ancienneté. [...] Les femmes sont moins souvent cadres (75,5 % contre 83,3 % pour les hommes), un peu plus en CDD lors de leur premier emploi. »¹⁰. Avec un salaire horaire brut moyen inférieur de 15,4% par rapport à leurs homologues masculins, selon l'Office européen de statistiques Eurostat, les Françaises ont cessé symboliquement d'être rémunérées à la date du 5 novembre à 16h47 sur l'année 2019¹¹. Le *Global Gender Gap Report 2020* publié par le World Economic Forum révélait qu'il faudrait 99,5 années pour atteindre la parité entre hommes et femmes¹². Selon Klaus Schwab du WEF, attendre près d'un siècle paraît déconnecté des attentes des plus jeunes générations qui ont des vues plus progressives en termes d'égalité

⁹ *Women in the Workplace 2020*, McKinsey & Company et LeanIn.Org, 2020

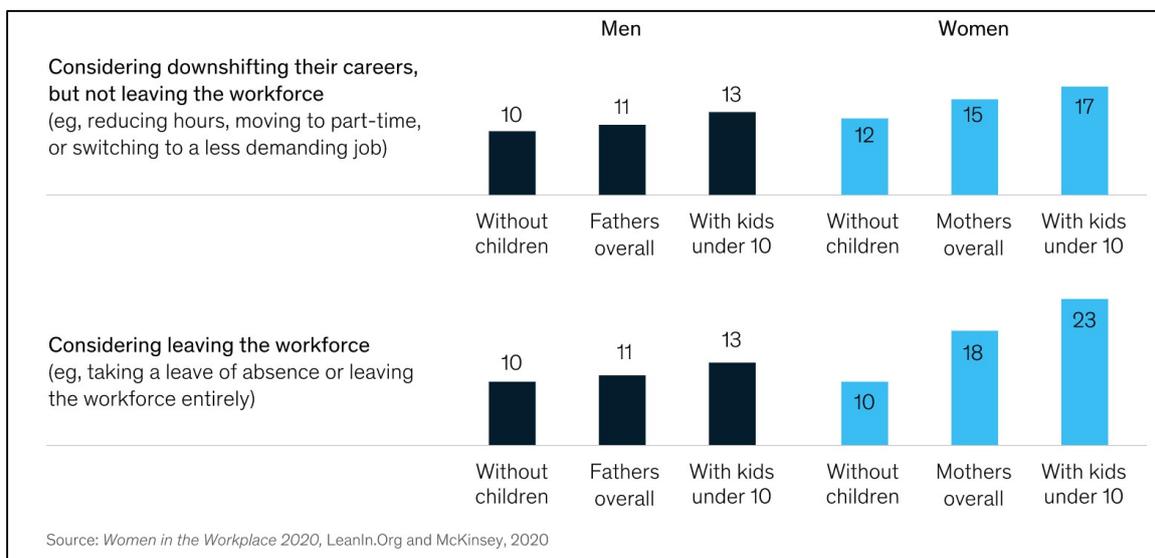
¹⁰ « Combien gagne un jeune diplômé d'école de commerce ? », C. Piédalu, Lefigaro.fr, 21/11/2017

¹¹ « A partir du 5 novembre à 16h47, les Françaises travailleront pour rien », M. Charrel, Le Monde, 03/11/2019

¹² World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, publication du 16 décembre 2019

de genres¹³. Ces discriminations ont pour conséquence de générer une fuite des talents féminins. La crise liée à la Covid-19 a eu un effet accélérateur sur ce phénomène. Une femme sur trois déclarait envisager une sortie du marché du travail ou une rétrogradation de carrière en raison de la Covid-19¹⁴, principalement en raison du double shift : une journée complète au travail, suivie de plusieurs heures passées à s'occuper des enfants et à effectuer des travaux ménagers.

Figure 4. Employés (en %) envisageant un changement de carrière depuis le début de la crise de la Covid-19¹⁵



Qu'en est-il plus spécifiquement de la France ? D'après l'index publié par l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)¹⁶, qui met l'accent en 2019 sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'impact de ce dernier sur l'égalité des genres, la France se classait dans le trio de tête parmi les pays européens (la Suède reste en tête avec 83,6 points, suivie du Danemark avec 77,5 points et de la France avec 74,6 points).

Cette appréciation reste cependant à modérer à la lumière du dossier pédagogique sur l'égalité femmes-hommes publié par l'INSEE en 2017¹⁷. Il ressort de ce dossier que « les

¹³ « At the present rate of change, it will take nearly a century to achieve parity, a timeline we simply cannot accept in today's globalized world, especially among younger generations who hold increasingly progressive views of gender equality. » [Traduction de l'auteur]

¹⁴ Women in the Workplace 2020, McKinsey & Company et LeanIn.Org, septembre 2020: « One in three mothers have considered leaving the workforce or downshifting their careers because of COVID-19. » [Traduction de l'auteur]

¹⁵ Ibid

¹⁶ Index 2019 sur l'égalité des genres, EIGE, publication en octobre 2019. Cet index se concentre sur six thèmes : le travail, l'argent, la connaissance, le temps, le pouvoir et la santé, la violence faite à l'encontre des femmes et les inégalités transversales.

¹⁷ Femmes et hommes, l'égalité en question, édition 2017, Insee Références

femmes et les hommes ne parcourent pas les âges de la vie de la même façon, tant sur le plan familial que professionnel. » Si les femmes des générations récentes sont plus diplômées que les hommes, en particulier du supérieur long, on constate pourtant par la suite près de quatre fois plus de temps partiel chez les femmes (le passage à temps partiel se produit plus fréquemment après une deuxième naissance), en lien avec l'inégale répartition du temps domestique : « Le passage à temps partiel, ou le retrait temporaire du marché du travail) apparaissent pour certaines femmes comme une solution pour mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. [...] En 2010, parmi les personnes avec au moins un enfant mineur dans le ménage, les femmes passent en moyenne 1 heure 34 minutes quotidiennement à s'occuper des enfants (contre 43 minutes pour les hommes) et consacrent 3 heures 13 minutes aux tâches ménagères (contre 1 heure 12 minutes pour les hommes). ». De même, au regard de leur poids désormais majoritaire parmi les diplômés du supérieur, les femmes devraient occuper davantage de postes de niveau cadre en début de carrière : « Toutes choses égales par ailleurs – et notamment à niveau de diplôme égal –, elles ont en effet moins de chances que leurs homologues masculins d'accéder à cette position au cours de leurs trois premières années de vie active. Cette pénalisation s'est toutefois atténuée entre les deux dates : si les jeunes femmes avaient, en 2001, 53 % de chances en moins que leurs homologues masculins de devenir cadres, en 2013 elles n'ont plus que 30 % de chances en moins.¹⁸ ». Les écarts de niveaux de retraite (âge de départ à la retraite et de niveau des pensions) reflètent les différences de carrières professionnelles entre femmes et hommes : « Les femmes partent en moyenne un an plus tard à la retraite que les hommes : 61,1 ans contre 60,2 ans parmi la génération de retraités nés en 1946. En raison de carrières plus souvent incomplètes, elles sont en effet davantage contraintes de liquider leur pension à 65 ans ou plus pour éviter une décote (24 % contre 12 % des hommes de cette génération). [...] Les pensions de droit direct (c'est-à-dire associées à la carrière professionnelle passée) des femmes retraitées restent très inférieures à celles des hommes, de 42 % en moyenne en 2014 pour l'ensemble des retraités de plus de 65 ans (891 euros nets par mois contre 1 543 euros). Avec la progression de l'activité féminine et la montée en charge de certains droits familiaux liés aux enfants, l'écart se réduit mais demeure important parmi les jeunes retraités (34 % parmi les 65-69 ans, contre 44 % parmi les 75-79 ans et 52 % pour les plus de 85 ans) et cet écart devrait perdurer pour les générations actuellement actives [Bonnet et Hourriez, 2012].¹⁹ ».

¹⁸ Ibid

¹⁹ Ibid

3. Persistance des blocages en entreprise

Bourdieu écrivait en 1998 :

« La meilleure attestation des incertitudes du statut qui est accordé aux femmes sur le marché du travail est sans doute le fait qu'elles sont toujours moins payées que les hommes, toutes choses étant égales par ailleurs, qu'elles obtiennent des postes moins élevés pour les mêmes diplômes, et surtout qu'elles sont plus touchées, proportionnellement, par le chômage et la précarité de l'emploi, et plus volontiers reléguées dans des postes à temps partiel – ce qui a, entre autres, pour effet de les exclure à peu près infailliblement des jeux de pouvoir et des perspectives de carrière. »

Force est de constater que cela est toujours vrai un peu plus de vingt ans plus tard. La prise de conscience de cette discrimination est à la hauteur des blocages qui peuvent demeurer au sein des entreprises. Le rapport *Women in the workplace 2017*²⁰ de McKinsey & Company indique que 50% des hommes (contre un tiers de femmes) pensent que les femmes sont suffisamment représentées dans des entreprises où seulement un dirigeant sur dix est une femme. Alors que seulement quelques femmes occupent des postes de direction, nombre d'employés pensent qu'elles sont suffisamment représentées. L'acceptation de ce statu quo minimise la perception de l'urgence du changement à conduire. Le manque d'ambition des femmes ne peut être avancé comme raison pour ce retard au niveau de la parité hommes-femmes au sein des instances dirigeantes. Une étude McKinsey & Company de 2013²¹ rapportait que 79% des femmes de niveau cadre moyen à supérieur aspiraient à atteindre des postes de direction, dans une proportion identique aux hommes, tout en précisant que les femmes restaient moins confiantes que les hommes sur la réalisation de leurs ambitions. La réalité des chiffres comme nous venons de le voir plus haut dans le cas de la France semble leur donner raison, réalité qui se reflète à l'international avec, en moyenne, en 2017, 17% de femmes au sein des conseils d'administration et 12% au sein des comités exécutifs des 50 entreprises les plus importantes issues des pays du G20²². Des auteurs tels que Cohen, Huffman et Knauer (2009 : 320) n'hésitent pas à assimiler la situation actuelle à un blocage des progrès²³:

²⁰ *Women in the Workplace 2017*, McKinsey & Company et LeanIn.Org, octobre 2017 (A.Krivkovich, K. Robinson, I. Starikova, R. Valentino, L.Yee): « Many employees think women are well represented in leadership when they see only a few. And because they've become comfortable with the status quo, they don't feel any urgency to change. » [Traduction de l'auteur]

²¹ « Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace », McKinsey&Company, mars 2018 (S. Devillard, V. Hunt, L. Yee)

²² *Top-listed companies of the relevant stock-market reference index*, McKinsey analysis, 2017

²³ « stalled progress » [Traduction de l'auteur]

« our detailed analysis of changes in women’s status in management augments a growing, although incomplete, literature on the stalled gender revolution (e.g., Cotter et al., 2004). This literature has focused on key trends in gender inequality, but has not engaged changes in women’s status in managerial occupations, a vital component of gender inequality. Our analyses directly target this shortcoming, by showing where women’s progress in management has been most pronounced, and where it has stalled. ».

D’autres comme Calás, Smircich et Holvino (2014 : 18) observent une documentation très volumineuse sur la persistance des disparités entre hommes et femmes, ou sur l’absence des femmes au sein des instances dirigeantes :

« That the organization landscape continues to be marked by persistent patterns of gender inequality is not in dispute ».

Difficile dans ce contexte de ne pas penser à Simone de Beauvoir qui déclarait au Monde en 1978²⁴ avoir cru trop vite à une proche victoire des femmes alors qu’elle écrivait *Le Deuxième Sexe*, estimant que la situation des femmes n’a pas sensiblement évolué.

II. ENJEUX

Si des progrès sont heureusement visibles depuis quelques années en termes de parité, il est essentiel de susciter un réel sentiment d’urgence quant à la nécessité d’un changement de fond afin de mobiliser tous les acteurs autour de ce défi. Car les enjeux sont de taille.

1. Enjeux d’ordre économique

En 2015, le McKinsey Global Institute (MGI)²⁵ stipulait que si chaque pays parvenait à progresser en termes de parité hommes-femmes au même rythme que son pays voisin le plus performant, le PIB mondial augmenterait de 12 000 milliards de dollars d’ici 2025, soit l’équivalent des PIB actuels de l’Allemagne, Japon et Royaume-Uni réunis. A la vue de ces chiffres, on comprend sans difficulté que le MGI puisse continuer d’avancer que l’inégalité entre les genres est non seulement une question morale et sociale urgente, mais également un défi économique crucial.

²⁴ « Simone de Beauvoir au « Monde », en 1978 », par P. Viansson-Ponté – Archives du journal Le Monde, consulté en ligne le 06/05/2019

²⁵ « The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth », McKinsey Global Institute, 2015

Que ce soit au niveau national ou européen, le gouvernement français a bien intégré ce défi de taille et, du fait de son rôle en tant que législateur, a mis en place au cours des dernières décennies de nombreuses mesures en faveur de l'égalité entre hommes et femmes. Une des dernières mesures phares de 2021 a fait ainsi entrer en vigueur le doublement du congé paternité en France, de quatorze à vingt-huit jours.²⁶

Mais législation et quotas ne font pas tout. L'entreprise a un rôle primordial à jouer dans la mise en place de politiques de lutte contre les inégalités de genres. Les femmes constituent une part croissante du réservoir de talents dont disposent les entreprises aujourd'hui, et au-delà elles sont un rouage essentiel de la compétitivité d'une nation : « Governments play an important role in helping create the right environment for improving women's economic participation... However, it is then primarily the imperative of companies to create ecosystems where the best talent – both male and female – can flourish »²⁷. Le rapport *Women Matter 2016* de McKinsey & Co préconisait de mettre en place un véritable écosystème pour participer au changement tant attendu, partant du principe que des initiatives combinées des gouvernements et des entreprises pourraient s'avérer nécessaires pour éliminer les obstacles traditionnels et réaliser le plein potentiel de la diversité des genres²⁸.

2. Enjeux d'ordre sociétal

Comme nous venons de le mentionner, de nombreuses lois et dispositifs ont été mis en place par le gouvernement afin de faciliter l'atteinte de l'égalité entre les hommes et les femmes. Dans les faits, et comme vu précédemment, les femmes sont toujours à la peine en termes de progression de carrière, le poids de la « charge mentale » faisant écho aux chiffres de l'INSEE de 2017 selon lesquels les tâches ménagères prennent 2,5 fois plus de temps aux femmes qu'aux hommes²⁹.

L'entreprise se retrouve sous pression sociétale pour contribuer à changer cet état de fait, en mettant en place toute une série de mesures afin de faciliter et accompagner la carrière des femmes. Les salariés hommes jouent ici pleinement leur rôle et c'est pourquoi 105 entreprises s'engageaient en 2020 à mettre en place un congé second parent rémunéré d'une durée

²⁶ « La durée du congé paternité en France va doubler, passant à vingt-huit jours », S.Cordier, Le Monde, 22/09/2020

²⁷ Zahidi, S., and Ibarra, H. 2010. *The Corporate Gender Gap Report*. Genève: World Economic Forum.

²⁸ *Women Matter 2016: reinventing workplace to unlock the potential of gender diversity* (2016): « Combined government and business-led initiatives are needed to remove traditional barriers and achieve the full potential of gender diversity. » [Traduction de l'auteur]

²⁹ Op. cit. n°17

minimale d'un mois³⁰. Cette pression sociétale envers l'entreprise s'exprime aussi bien dans la littérature managériale qu'académique (Powell, 2014 : 250) :

« Questions about sex, gender, and leadership have always been a topic of keen public interest and often a source of debate. This topic is not simply 'hot' in the sense of being fashionable; it is also inflammatory. »

Aujourd'hui, les appels au changement, et plus particulièrement les discours qui les accompagnent font légion, au point d'en devenir inaudibles. Quelques voix émergent, comme celle de Sheryl Sandberg, ex-*Chief Operating Officer* de Facebook et 4ème femme la plus puissante au monde d'après le magazine Forbes en 2017³¹, au travers de son discours prononcé sur la plateforme TED en 2010³² (devenu viral avec plus de 9 millions de vues à ce jour) puis de la sortie de son livre *Lean In : Women, Work, and the Will to Lead*³³ en 2013. Ces discours prêtent à débat à juste titre. Pour le magazine Time, *Lean In* serait « la plus ambitieuse mission pour régénérer le féminisme [...] depuis le lancement du magazine [féministe] Ms. en 1971³⁴» tandis que selon Anne-Marie Slaughter du New York Times, Sheryl Sandberg délivrerait un message que les entreprises américaines veulent entendre, à savoir qu'il est moins coûteux et plus confortable pour ces mêmes entreprises de croire qu'il faut inciter les femmes à être « comme les hommes », que ce soit dans leur mode de pensée ou de négociation, plutôt que de revoir de manière drastique le fonctionnement des entreprises.³⁵

Ferguson alertait dès 1984 (p.183) au sujet des livres "*How To*" qui délivrent aux femmes des « stratégies » pour s'intégrer au sein des « arrangements » des institutions existantes. Les livres de coaching à destination des femmes sont aujourd'hui légion. Leurs titres orientés vers l'action individuelle se réclament de promouvoir l'*empowerment* des femmes, comme si toutes les solutions étaient entre les mains de ces dernières : *Nice Girls Don't Get the Corner Office* (traduit en français par *Ces filles sympas qui sabotent leur carrière*) de Lois P. Frankel (2004), *Successful Women Think Differently: 9 Habits to Make You Happier, Healthier, and More Resilient* de Valorie Burton (2014), *Girl Boss* de Sophia Amoruso (2014) adapté en série télévisée, *How Women Rise* de Sally Helgesen et Marshall Goldsmith (2018), ou encore plus récemment *Girl, Stop Apologizing* de Rachel Hollis (2019) et *Boss Up!* de Lindsay Teague

³⁰ Tribune : « Congé rémunéré second parent : 105 entreprises s'engagent », Les Echos, 05/02/2020

³¹ Publication par le magazine Forbes de sa liste annuelle (14ème édition) des 100 femmes les plus puissantes au monde en 2017 {HYPERLINK "<https://www.forbes.com/power-women/#7049cd045e25>"}

³² *Why we have too few Women leaders*, Sheryl Sandberg, TED (décembre 2010)

³³ En français : *En avant toutes : les femmes, le travail et le pouvoir*, Editions JC Lattès, mai 2013

³⁴ Time 07/03/2013, Belinda Luscombe – Citation traduite par M. Untersinger (Le Monde.fr du 17.09.2015)

³⁵ NY Times, "Yes, You Can", A-M. Slaughter, mars 2013 {HYPERLINK "<http://www.nytimes.com/2013/03/10/books/review/sheryl-sandbergs-lean-in.html>"}

Moreno (2019). Ces livres peuvent apparaître comme des « injonctions » ayant pour objectif de faire changer les femmes, avec en corollaire une forme de pression qui finit par retomber sur elles. Kim, Fitzsimons et Kay (2018 : 974) suggèrent dans leurs travaux académiques centrés sur les messages issus de *Lean In* de Sheryl Sandberg (2013) que les messages d'auto-amélioration visant à donner aux femmes les moyens de prendre en charge les inégalités entre les genres peuvent susciter des croyances sociétales qui seraient potentiellement préjudiciables aux femmes. Ces mêmes chercheurs concluent un peu plus loin (p. 997):

«When society points to how women can change – they can dream bigger, talk louder – it also points to who and what should change [...] if structural and societal change is also needed, these results should worry those who seek gender equality in the workplace.».

En parallèle de ces appels à l'action voire à la « prise de pouvoir » individuelle, ces dernières années ont vu émerger à l'échelle des sociétés la communautarisation d'acteurs sociaux autour de différents modes de dénonciation des atteintes portées à la dignité et la promotion des femmes tels que l'hashtag #metoo ou le compte twitter @PepiteSexiste. C'est même tout un nouveau vocabulaire dit féministe qui s'invite dans la presse et sur les réseaux sociaux, avec des néologismes tels que « *mansplaining* » (néologisme anglais formé à partir des mots « *man* », homme, et « *explaining* », expliquer) ou « *maninterrupting* » (issu de la contraction de « *man* », homme, et « *interrupting* », interrompre). Un phénomène particulièrement saillant selon le journal *Le Monde* qui cite l'exemple désormais connu de l'ancienne ministre de l'Écologie, Nathalie Kosciusko-Morizet, lors du troisième débat télévisé de la primaire de la droite, à l'automne 2016³⁶. La candidate sera interrompue à vingt-neuf reprises par ses adversaires et par les présentateurs de l'émission. La nécessaire « prise en main » déjà soulignée par Simone de Beauvoir dès (1972 : 497) semble faire écho à la situation actuelle :

« [Les femmes] refusent de faire confiance à l'avenir, elles veulent prendre dès aujourd'hui leur sort en main. C'est sur ce point que j'ai changé : je leur donne raison. »

3. Enjeux d'ordre organisationnel

▪ Un enjeu de performance organisationnelle ?

Les entreprises s'intéressent de près aux inégalités de genre et investissent dans le développement de politiques de diversité, bien souvent intégrées dans les politiques plus

³⁶ « Les nouveaux mots du féminisme », A. Touny-Puifferrat et V. Morin, *Le Monde*, article du 07/03/2017

générales de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), car ces dernières sont perçues comme un enjeu de performance organisationnelle. Rapporté à l'échelle de l'entreprise, le lien de corrélation entre diversité des modèles de leadership et performance des organisations est bien réel. Un rapport publié par McKinsey en 2018³⁷ établit ainsi que les 25% d'entreprises les plus avancées en diversité de genres au niveau des équipes dirigeantes étaient plus susceptibles de surperformer en termes de profitabilité et création de valeur. En France, l'« Index Women Equity », sous le haut patronage du Président de la République Monsieur Emmanuel Macron, documente chaque année les performances financières de plusieurs dizaines de milliers d'entreprises françaises (PME et ETI, disposant de chiffres d'affaires compris entre 4 et 150M€). En 2019 était rapportée une sur-rentabilité des entreprises dirigées par des femmes au sein de l'« Index Women Equity »³⁸.

Figure 5. Sur-rentabilité des entreprises dirigées par des femmes au sein de l'« Index Women Equity », 2019



Si le lien de corrélation est établi, le lien de causalité revenant à démontrer la valeur des femmes dirigeantes au sein des entreprises reste quant à lui à être prouvé, et nombre d'articles de recherche se sont attelés à cette tâche depuis les années 1990. Au point que le *Journal of Management* au travers de Hoobler, Masterson, Nkomo et Michel (2018 : 2473) publie des résultats de tests « équivoques » à partir d'une méta-analyse (k=78, n=117,639 entreprises) des effets directs entre représentation des femmes au sein des instances dirigeantes (*CEO, Top management teams, boards of directors*) et performance financière :

³⁷ McKinsey Diversity Matters database "Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace", McKinsey&Company, mars 2018 (S. Devillard, V. Hunt, L. Yee) – "Companies in the top quartile for gender diversity in executive teams were more likely to outperform on profitability and value creation" [Traduction de l'auteur].

³⁸ {HYPERLINK "<https://palmares.women-equity.com/palmares-2019/>"} L'Index Women Equity 2019 a rassemblé 28 563 entreprises (4M€ < CA < 150M€) sur la période 2015-2018, représentant 635 milliards d'euro de chiffres d'affaires cumulés en 2018. Parmi elles, les performances financières de 4431 entreprises dirigées ou co-dirigées par des femmes ont été analysées afin d'établir le Palmarès national 2019.

«Our results suggest women’s leadership may affect firm performance in general and sales performance in particular. And women’s leadership—overall and, specifically, the presence of a female CEO—is more likely to positively relate to firms’ financial performance in more gender egalitarian cultures. Yet taking our findings as a whole, we argue that commonly used methods of testing the business case for women leaders may limit our ability as scholars to understand the value that women bring to leadership positions.»

Quand bien même le lien de causalité ne serait pas établi, les entreprises n’en sont pas moins actives dans la mise en place de programmes de Diversité et Inclusion – terme désormais utilisé en entreprise en lieu et place de Diversité, employé seul, pour promouvoir parmi d’autres la diversité de genres. Outre les contraintes gouvernementales et la pression sociétale évoquées plus haut, il faut également citer la série de procès retentissants qui ont été menés à l’encontre de grandes banques d’affaires aux Etats-Unis. Au début des années 2000, Morgan Stanley s’est vu contraint de déboursier plus de 54 millions de dollars pour régler des plaintes pour discrimination sexuelle. En 2013, la Bank of America Merrill Lynch s’acquittait de 160 millions de dollars pour discrimination raciale, portant le montant total des indemnités versées sur 15 ans par cette même banque à près d’un demi-milliard de dollars³⁹. Une motivation supplémentaire, s’il en fallait une, pour mettre en place les conditions nécessaires favorisant la diversité au sein des entreprises.

- **La diversité comme nouveau paradigme de la différence : les « identités différentes », avantage compétitif pour les organisations**

La « diversité » a révolutionné la manière d’appréhender la notion de « différence » au sein des organisations. Il ne s’agit plus seulement de dénoncer les inégalités subies par les minorités mais de démontrer comment les « identités différentes » peuvent être considérées comme des ressources stratégiques (si elles sont bien gérées) – non sans débat autour de la construction de ces identités. D’après Richard (2000 : 165), les identités différentes seraient à considérer comme ressources stratégiques, voire comme avantage compétitif :

« Cultural diversity in human capital serves as a source of sustained competitive advantage because it creates value that is both difficult to imitate and rare. ».

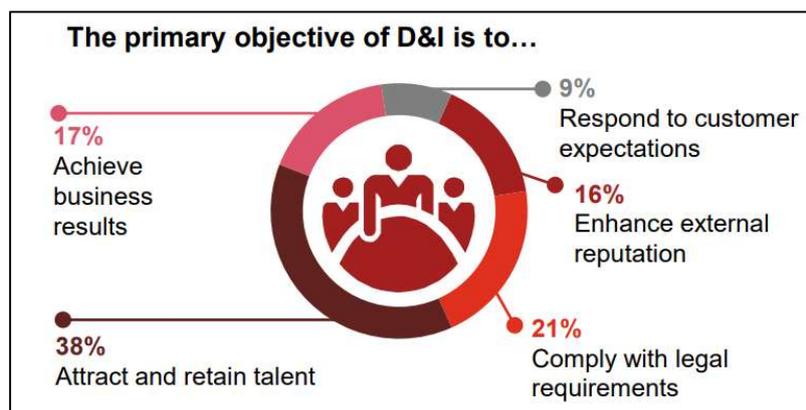
³⁹ « Why diversity programs fail », F. Dobbin, A. Kalev, Harvard Business Review, juillet - août 2016

Cette approche a contribué à inclure une plus grande variété d'identités (genre, race/ethnicité, âge, orientation sexuelle, etc.), regroupées sous le terme de « diversité ».

▪ Zoom sur les programmes de Diversité et Inclusion

Des études comme celle menée par PricewaterhouseCoopers en 2017⁴⁰ révèlent que les employés ont tout à fait conscience que les objectifs des programmes de Diversité et Inclusion dépassent la simple performance financière et agissent sur la performance organisationnelle plus globale de l'entreprise. 38% des personnes interrogées déclaraient ainsi que l'objectif principal des programmes de Diversité et Inclusion étaient d'attirer et retenir les talents, 21% de répondre aux contraintes légales, tandis qu'une minorité des répondants (17%) lie les programmes de Diversité et Inclusion directement à leurs résultats commerciaux (innovation, amélioration de la performance financière).

Figure 6. Objectifs des programmes de Diversité et Inclusion⁴¹



Dans ce souci de répondre aux objectifs précités, différentes initiatives ont été mises en place au cœur des programmes de Diversité et Inclusion. Une étude Mercer de 2010⁴² en Europe révélait ainsi qu'en dépit d'efforts organisationnels ponctuels en faveur de la diversité, 67% des organisations n'avaient pas de stratégie clairement définie ou une vision pour développer les femmes sur des rôles managériaux. Aussi, pléthore d'acteurs gravite autour de l'entreprise pour répondre à ces enjeux : organismes de formation, coachs, séminaires inter-entreprises,

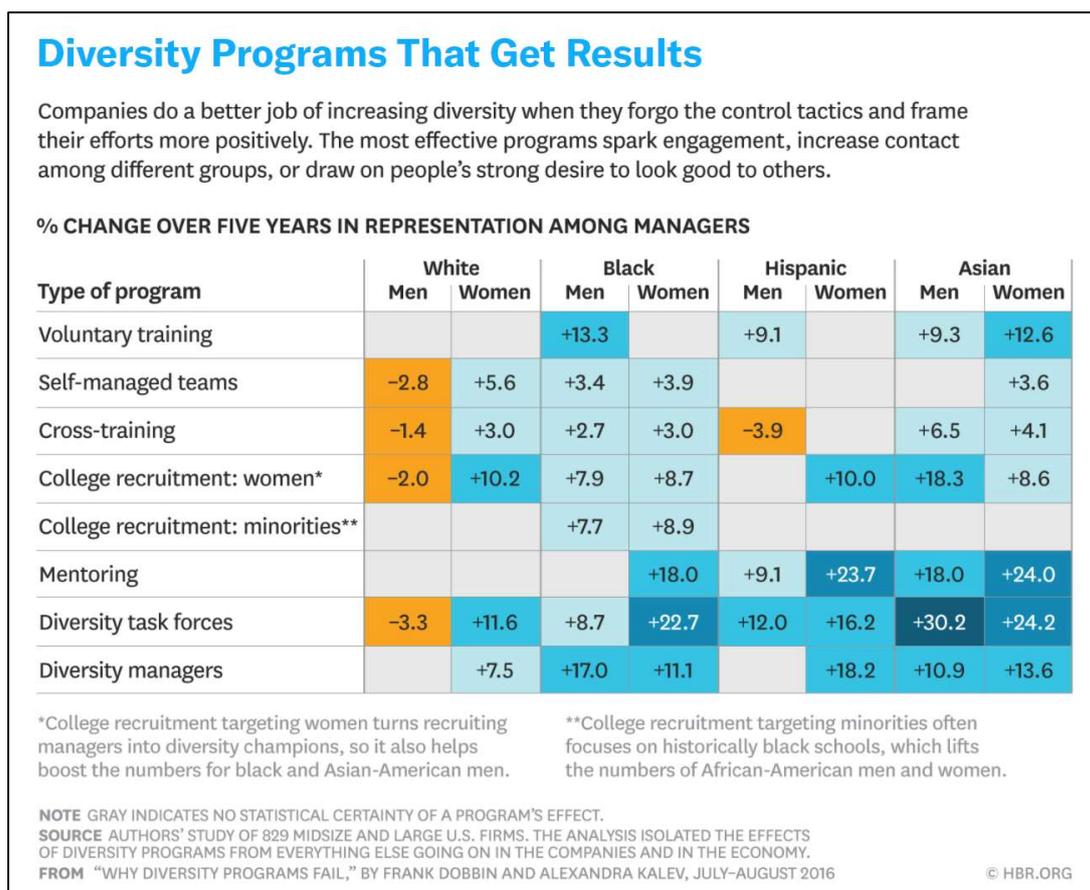
⁴⁰ PwC : Global D&I Data, 5/12/17 (810 réponses, 5 régions, plus de 25 industries)

⁴¹ Ibid

⁴² "Women's Leadership Development survey", Mercer en association avec Talent Management and Diversity Executive magazines, décembre 2010. Répondants : 450 responsables des Ressources Humaines et responsables Diversité et Gestion des talents en Europe.

plateformes de e-learning ou d'échange d'idées, etc. Il suffit pour s'en convaincre d'observer l'accroissement des offres de coaching individuel pour les femmes manageuses et les nombreux programmes de développement dédiés au *Leadership au féminin* dans les catalogues de formation des écoles de commerce les plus connues (HEC Paris, Harvard Business School, Stanford University, etc.). Les écarts de réussite constatés sont cependant très importants selon la nature de l'initiative mais aussi son degré de coercition. Une étude menée auprès de 829 entreprises américaines⁴³ démontre que lorsque l'entreprise décide d'imposer des interventions en faveur de la diversité auprès des managers (formation obligatoire, système de pénalités), les résultats ne suivent pas. Cinq années après la mise en place de ces interventions, la représentativité des minorités au sein des échelons hiérarchiques supérieurs avait même baissée. Au contraire, les initiatives évaluées comme les plus efficaces sont celles qui se fondent sur le volontariat, l'entre-aide, le mentoring ou encore des groupes de travail autonomes.

Figure 7. Efficacité des différents types de programmes de diversité⁴⁴



⁴³ Op. cit. n°39

⁴⁴ Ibid

Pour répondre à ces enjeux de performance organisationnelle, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place une stratégie déclinée en points d'étapes pour constater de réels progrès, en lieu et place d'initiatives dispersées, aux résultats contrastés comme nous le venons de le voir. Le rapport publié par Mercer en 2014⁴⁵ nous apprend qu'il ne suffit pas d'augmenter le nombre d'initiatives en faveur de la diversité des genres au sein des entreprises. L'un des facteurs clés de succès réside dans la mise en œuvre d'un système de soutien « holistique » envers les femmes, ce qui reflèterait au passage une gestion stratégique de ses talents féminins par l'entreprise. La mise en place de ce type de stratégie pourrait permettre aux entreprises d'éviter l'écueil du *gender fatigue* d'après Metz et Kulik (2014 : 184) :

“One of the newest barriers to women’s advancement in organizations may be also the most ironic: after such a long history of gender inequity in organizations, women may be losing both their ability to recognize gender inequity and their motivation to demand that inequity be addressed. Researchers have suggested employees are experiencing ‘gender fatigue’ (Kelan 2009). Employees prefer to view their workplaces as gender egalitarian, and this deeply rooted preference motivates both men and women to dismiss gender discrimination as a thing of the past.”

Notons enfin que la thématique de la Diversité et de l'Inclusion, prônée par les entreprises, est théorisée dans le domaine académique au travers de travaux de recherche tels que ceux menés par la division *Gender and Diversity in Organizations (GDO)* de l'*Academy of Management*. A ce sujet, il est intéressant de noter le changement opéré en août 2022 au niveau du nom de cette division pour inclure la notion d'équité en sus de celle de l'inclusion : *Diversity, Equity, and Inclusion in Organizations (DEIO)*.

III. INTERET MANAGERIAL

1. Sortir de l'évangélisation et encourager de nouvelles pratiques porteuses d'équilibres plus satisfaisants

Nous venons de constater en introduction que les entreprises œuvrent à transformer leur stratégie Diversité et Inclusion en actions, avec pour conséquence un écart toujours très important entre les attentes des salariés, les actions engagées et les résultats perçus. A l'échelle

⁴⁵ Mercer *When women thrive, Business thrive* (2014)

européenne, les entreprises déclaraient à 76% qu'elles font de la Diversité et de l'Inclusion une priorité⁴⁶. Pourtant, dans un pays comme la France, seulement 30% des salariés interrogés lors de l'édition 2019 du baromètre du Medef⁴⁷ considèrent que leur entreprise a défini l'égalité des chances comme une priorité. Le sujet prioritaire en faveur de l'égalité des chances demeurant pour les salariés l'égalité entre les hommes et les femmes. Le décalage est frappant. La communication de l'entreprise envers ses employés sur le thème de la promotion de la diversité peut alors apparaître comme floue voire contradictoire, puisque non partagée par tous et non alignée avec les pratiques de l'entreprise. Il devient difficile d'espérer de ces initiatives de sensibilisation des acteurs de l'entreprise aux inégalités de genre qu'elles apportent des résultats concrets en termes de promotion de la diversité de genres en entreprise. Avec à la clé un risque de *social washing* qui peut ruiner les efforts de certaines organisations.

Pour réduire cet écart de perception, il apparaît comme essentiel de réaligner discours et pratiques, mais également d'impliquer les salariés sans plus attendre, alors que la majorité d'entre eux déclarent ne pas se sentir associés aux actions de l'entreprise en faveur de la diversité. Or parmi les actions les mieux évaluées par les salariés se trouvent les chartes, les accords d'entreprise, ainsi que les dispositifs de sensibilisation⁴⁸. Si un cercle restreint d'employés agit au niveau des chartes et accords d'entreprise (principalement les membres des ressources humaines et les délégués syndicaux de l'entreprise), les dispositifs de sensibilisation sont quant à eux ouverts à tous. Ils peuvent constituer un levier efficace pour impliquer d'avantage les employés et les convaincre de l'engagement de leur entreprise en faveur de la promotion de la diversité – et notamment la diversité de genres dans le cas qui nous intéresse.

Plusieurs questions se posent au niveau de ces dispositifs de promotion de la diversité de genres, que ce soit en lien avec la genèse de leur conception, du but recherché – déclaré ou « caché », de leur mise en œuvre ou encore de l'appropriation qui en est faite par les salariés. La pensée critique qui s'est considérablement développée en sciences de gestion permet de mettre en lumière les dimensions idéologiques et éventuellement inconscientes qui structurent les pratiques et les discours des acteurs, en particulier dans notre cas au niveau des dispositifs de promotion de la diversité de genres. On ne peut raisonnablement croire qu'il y aurait une « recette » permettant aux femmes d'atteindre une forme d'égalité de pouvoir au sein des entreprises. Les propositions formulées reflètent des adhésions idéologiques, des intérêts

⁴⁶ PwC: *Global D&I Data*, 31/12/2018 (18 pays, 25 industries)

⁴⁷ Edition 2019 du *Baromètre de perception de l'égalité des chances* du Medef

⁴⁸ Ibid

spécifiques, un ancrage culturel et normatif. Dès lors, la question managériale à laquelle nous tenterons de répondre sera la suivante :

Que révèle l'analyse critique des dispositifs de promotion de la diversité de genres notamment au niveau des présupposés inhérents à l'image de la femme en entreprise ?

L'apport de la critique pour l'entreprise sera ici à comprendre au sens de performativité critique, tel que proposé par Spicer, Alvesson & Kärreman (2009 : 538) lorsqu'ils suggèrent que la performativité critique implique d'intervenir de manière « active » et « subversive » dans les discours et les pratiques managériales. Nous définirons la notion de performativité plus en détail dans la partie théorique (Chapitre 1.II.3). Cette analyse critique pourrait contribuer à infuser les pratiques de gestion sur la question de la promotion de la diversité de genres et encourager de nouvelles pratiques porteuses d'équilibres plus satisfaisants. Ce qui apparaît comme en ligne avec la mission des *Critical Management Studies (CMS)*, d'après Spicer *et al.* (2009 : *Abstract*):

« We argue that critical management studies (CMS) should be conceptualized as a profoundly performative project. The central task of CMS should be to actively and pragmatically intervene in specific debates about management and encourage progressive forms of management. This involves CMS becoming affirmative, caring, pragmatic, potential focused, and normative. To do this, we suggest a range of tactics including affirming ambiguity, working with mysteries, applied communicative action, exploring heterotopias and engaging micro-emancipations. »

L'apport managériale de la thèse consistera à partir de la critique de sortir d'une forme d'« évangélisation » des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres et de développer un regard plus compréhensif sur ces mêmes dispositifs.

Par là-même, il s'agira de contribuer à explorer des modèles de conception et d'organisation au niveau de ces dispositifs managériaux qui soient pourvoyeurs d'un équilibre plus ambitieux entre hommes et femmes en entreprise.

Instrumentaliser la critique en gestion offre la possibilité de solidifier des outils qui restent potentiellement porteurs de contradictions. Par son regard critique, le chercheur peut penser les instruments de gestion existants, qui sont à la base des propositions normatives, pour les transformer en nouveaux instruments de gestion. La dimension réflexive de la critique en gestion (la critique de la critique en quelque sorte) rend possible le fait que tout appareillage

proposé par le chercheur reste en mouvement, en devenir, puisque toujours soumis à adaptations, ajustements et questionnements. Adopter un regard critique sur des questions de société aussi complexes que celle de la promotion de la diversité de genres en entreprise et des dispositifs qui peuvent être mis en place pour y remédier renforce l'intérêt managérial de la thèse.

2. Vers une hétérotopie ?

Pour aller plus loin, nous pourrions évoquer les « hétérotopies », car celles-ci offrent la possibilité de transformer « la nature des luttes au sein d'une organisation » plutôt que de les « éliminer purement et simplement » (Spicer *et al.*, 2009). Spicer *et al* (2009) écrivent que lorsque des luttes apparaissent au sein des organisations, elles peuvent être considérées comme faisant partie du processus de mise en place d'hétérotopies. Ils arguent au passage que le combat mené par les féministes en faveur de l'égalité sur le lieu de travail a consisté à articuler différentes visions de ce à quoi pourrait ressembler un espace neutre, voire un espace dédié aux femmes au sein des organisations.

Les hétérotopies, néologisme dont la paternité revient à Foucault lors d'une conférence diffusée sur France Culture en 1966⁴⁹, et désignant des « espaces autres », sont à penser en rapport avec la possibilité, au cœur de ces mêmes espaces, de suspendre, neutraliser ou inverser les rapports qu'ils mettent en place. Les hétérotopies doivent être différenciées des utopies. Roman (2015 : 74) explique que l'utopie peut être désignée comme suit :

« L'utopie est a-topos, elle est un lieu qui n'existe pas, précisément en ce qu'elle est une eu-topie, une perfection projetée ou imaginée, un « espace merveilleux et lisse ». ».

L'hétérotopie, elle, désigne une utopie réalisée, un lieu qui contient tous les autres ou qui les reflète tous, mais pour suspendre, neutraliser, ou inverser leurs rapports. Roman (2015 : 74) continue d'avancer que l'hétérotopie est la matérialisation d'un espace autre, qui invite également à un temps autre (hétérochronie) par sa force contestataire.

D'après Foucault⁵⁰, ces hétérotopies sont une constante de tout groupe humain et peuvent également se retrouver au cœur des organisations :

⁴⁹ Foucault M., *Les Hétérotopies*, France-Culture, 7 décembre 1966

⁵⁰ Ibid

« Pourtant je crois qu'il y a - et ceci dans toute société - des utopies qui ont un lieu précis et réel, un lieu qu'on peut situer sur une carte ; des utopies qui ont un temps déterminé, un temps qu'on peut fixer et mesurer selon le calendrier de tous les jours. Il est bien probable que chaque groupe humain, quel qu'il soit, découpe, dans l'espace qu'il occupe, où il vit réellement, où il travaille, des lieux utopiques, et, dans le temps où il s'affaire, des moments uchroniques. [...] Or, parmi tous ces lieux qui se distinguent les uns des autres, il y en a qui sont *absolument* différents : des lieux qui s'opposent à tous les autres, qui sont destinés en quelque sorte à les effacer, à les neutraliser ou à les purifier. Ce sont en quelque sorte des *contre-espaces*. Ces contre-espaces, ces utopies localisées, les enfants les connaissent parfaitement. Bien sûr, c'est le fond du jardin, bien sûr, c'est le grenier, ou mieux encore la tente d'Indiens dressée au milieu du grenier, ou encore, c'est - le jeudi après-midi - le grand lit des parents. [...] La société adulte a organisé elle-même, et bien avant les enfants, ses propres contre-espaces, ses utopies situées, ces lieux réels hors de tous les lieux. Par exemple, il y a les jardins, les cimetières, il y a les asiles, il y a les maisons closes, il y a les prisons, il y a les villages du Club Méditerranée, et bien d'autres. Eh bien! je rêve d'une science - je dis bien une *science* - qui aurait pour objet ces espaces différents, ces autres lieux, ces contestations mythiques et réelles de l'espace où nous vivons. Cette science étudierait non pas les utopies, puisqu'il faut réserver ce nom à ce qui n'a vraiment aucun lieu, mais les *hétérotopies*, les espaces absolument autres ; et forcément, la science en question s'appellerait, s'appellera, elle s'appelle déjà « l'hétérotopologie ». »

Or, ces « espaces autres » peuvent être invoqués pour apporter le changement au sein des organisations. Les hétérotopies, en tant qu'« espaces autres », peuvent être considérées comme des « espaces de jeu » qui encouragent l'exploration, et permettent d'imaginer des modes alternatifs au niveau de l'être et du faire (Hjorth, 2004 : 421). L'angle managérial retenu ne consistera donc pas à « démonter » de manière totale et systématique les espaces existants mais plutôt à « démontrer » que de nouvelles approches managériales peuvent être envisagées, rompant avec les modes dominants au sein des organisations.

PREMIERE PARTIE THEORIQUE

La première partie de ce travail de recherche est consacrée à détailler les éléments théoriques qui ont été retenus et étudiés afin de construire le cadre théorique.

Le chapitre 1 propose un état de la connaissance sur le genre dans la littérature académique, à partir du travail de cartographie de Calás, Smircich et Holvino (2014), qui distingue notamment deux sous-champs d'étude *Women-in-Management* et *Gendering Organizations*.

Le chapitre 2 s'intéresse à l'objet central de ce travail de recherche, à savoir les dispositifs managériaux. Il s'agira d'étudier un type de dispositif managérial particulier : le dispositif de promotion de la diversité de genres en entreprise.

Le chapitre 3 discute des raisons pour lesquelles j'aborde l'objet de ce travail de recherche, les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres en entreprise, sous un angle critique féministe. A l'appui des perspectives structuralistes, nous expliciterons l'ancrage profond de certaines notions et présupposés en lien avec l'identité professionnelle des femmes, qui questionnent la possibilité de s'affranchir de stéréotypes ou significations sociales limitantes sur les femmes en entreprise lors de la conception de tels dispositifs managériaux.

CHAPITRE 1

LE GENRE DANS L'ORGANISATION : *WOMEN-IN-MANAGEMENT* OU *GENDERING ORGANIZATIONS*

L'objectif de ce Chapitre 1 est de présenter un état de la connaissance sur le genre dans la littérature académique. Ce chapitre s'articule comme suit :

Introduction

I. <i>Women-in-Management</i>	p. 31
II. <i>Gendering Organizations</i>	p. 34
1. Qu'est-ce que le genre ?	
2. <i>Gendering Organizations</i> ou la persistance des inégalités de genre	
3. Le discours comme vecteur du <i>gendering process</i> au sein des organisations	
III. Une identité féministe en mouvement	p. 39

La littérature académique sur le thème du genre est très vaste, rendant compte de la complexité de l'analyse de la problématique du genre au sein des organisations. L'étude des inégalités, de leur production et reproduction dans les organisations, avait déjà été abordée depuis les années 1970 par un pan de la littérature académique centré autour de la problématique du genre au sein des organisations, non sans débat d'ailleurs. Les approches théoriques féministes se rejoignent cependant autour de deux objectifs : l'un descriptif, consistant à révéler les inégalités de genre, qu'elles soient marquées ou plus subtiles, l'autre lié au degré de changement, qu'il s'agisse de réduire ou éradiquer ces mêmes inégalités (Martin, 2003) :

« Feminist scholars differ with regard to how they use the terms sex and gender, and how much change in gender relations, and what means of change, they advocate. »

Afin de mieux appréhender l'étude du genre dans l'organisation et mener à bien une revue de littérature des théories féministes en organisation, nous prendrons appui sur le travail de cartographie très complet de Calás, Smircich et Holvino (2014). Celui-ci distingue deux sous-champs d'étude :

- *Women-in-Management* : de loin le plus prolixe (17.778 résultats EBSCOhost à la date du 20/11/2022), il est centré autour de l'étude des processus cognitifs. Il est particulièrement riche en expressions « think manager, think male » (Schein, 1973) et métaphores « Glass ceiling » vs. « Glass escalator », « glass cliff », « labyrinth » (Eagly et Carli, 2007), « rocky climb » (Metz et Kulik, 2014), etc.

- *Gendering Organizations* ou comment l'organisation persiste à reproduire de manière processuelle et au cœur de ses pratiques les inégalités de genre.

Le poids du courant *Women-in-Management* par rapport à celui des *Gendering Organizations* est souligné par Perret (2017 : 612) :

« Dans le champ des théories des organisations l'approche libérale est dominante, notamment au travers du courant des femmes en gestion, qui vise à faire valoir l'égalité entre les hommes et les femmes en gestion plutôt que l'élimination des inégalités de genre dans les organisations. ».

I. WOMEN-IN-MANAGEMENT

Women-in-management, traduit en français par « femmes en gestion » (Rouleau, 2007 : 191), émerge dans les années 70. Pour Calás *et al.* (2014 : 20) ce courant s'attache à explorer les questions liées à la situation des femmes dans les organisations, y compris leur sous-représentation aux échelons supérieurs, la question sous-jacente étant « pourquoi les femmes ne réussissent-elles pas ». Les objets d'étude sont ici principalement les femmes dans leur rôle de dirigeantes, de *leaders*, ainsi que leurs différences par rapport aux hommes, au sens où Powell (2014 : 249) l'explique :

« Just like Butterfield and Grinnell (1999: 238), I use the term *leadership* to refer to 'the behaviors and qualities of persons in formally designated leadership positions.' Thus, the study of *sex differences in leadership* examines how male and female leaders actually differ in attitudes, values, skills, behaviours, and effectiveness, whereas the study of *gender differences in leadership* focuses on how people believe that male and female leaders differ. ».

Dans le courant de pensée *Women-in-Management*, des auteures comme Eagly ou Carli, publiées dans des journaux du champ de la psychologie (p.ex. *Psychological Review*, *Psychological Bulletin*, etc.), se concentrent sur l'étude des *cognitive process* (« processus cognitifs » en français) décrivant comment les actions des femmes sont évaluées au travers des conceptions de « rôles de genre », ce qui se traduit dans la pratique par un enfermement des femmes dans des stéréotypes (Calás *et al.*, 2014 : 22). Le terme de « genre » fait ici référence aux conséquences psycho-sociales en lien avec le fait d'être un homme ou une femme, soit les croyances et attentes en termes de valeurs et compétences ou encore les comportements attendus et considérés comme appropriés pour chacun des deux sexes (Unger, 1979 ; Archer et Lloyd, 2002). Les notions de « stéréotypes de genres » et de « rôle de genres » sont au centre des recherches de ce courant de pensée, ici à comprendre selon la définition de Powell (2014 : 249) :

« *Gender stereotypes* represent beliefs about the psychological traits that are characteristic of members of each sex, whereas *gender roles* represent beliefs about the behaviours that are appropriate for members of each sex (Eagly *et al.* 2000; Kite *et al.* 2008; Wood and Eagly 2010). »

Schein (1973, 1975) établit de son côté une liste de quatre-vingt-douze caractéristiques qui différencieraient les hommes des femmes et pourraient donc constituer la base de stéréotypes de genres. De même, Eagly et Karau (2002) au travers de leur *Role Congruity Theory* mettent en évidence des écarts de perception presque irréconciliables entre « rôle de leader » et « rôle de genre » (ou plutôt les stéréotypes associés à ces deux rôles), ce qui a pour conséquence de désavantager nettement les femmes dirigeantes.

Il est intéressant d'observer que le courant de pensée *Women-in-Management* a fait émerger et populariser au sein de la littérature des concepts et expressions tels que « think manager, think male » (Schein 1973, 1975) ou encore « glass ceiling » (« plafond de verre » en français), apparu pour la première fois en 1986 dans un article du *Wall Street Journal*⁵¹ et exprimant l'idée d'un obstacle unique et intangible auquel les femmes seraient confrontées dans leur carrière. Dans un discours prononcé à Montréal le 18 mars 2014⁵², Hillary Clinton faisait référence à

⁵¹ *Wall Street Journal*, C. Hymowitz & T. Schellhardt, 1986: "Even those few women who rose steadily through the ranks crashed into an invisible barrier. The executive suite seemed within their grasp, but they just couldn't break through the glass ceiling."

⁵² {HYPERLINK "<http://www.lesaffaires.com/bourse/nouvelles-economiques/hillary-clinton-invite-les-quebecoises-a-casser-le-plafond-de-verre/567285>"}

cette métaphore, presque 30 ans après son apparition : elle déplore alors que « le *plafond de verre* n'est pas encore brisé » en relevant qu'au Canada et aux États-Unis, les femmes continuent toujours à gagner un revenu moins élevé que les hommes, et qu'elles sont aussi moins nombreuses à la tête d'entreprises. Powell (2014 : 251) note également la co-existence de l'expression de « glass cliff » aux côtés de celle de « glass ceiling » :

« The higher the organizational level, the fewer women are found, suggesting the existence of both a 'glass ceiling' that restricts women's attainment of top management positions solely because they are women (Marshall 1984; Davidson and Cooper 1992; Powell 1999; Barreto et al. 2009) and a 'glass cliff' that leads women to be over-represented in top management positions that are especially precarious and difficult to retain (Ryan and Haslam 2005, 2007, 2009; Haslam and Ryan 2008). ».

Enfin, le concept protéiforme d'« émancipation » des femmes ou « *women empowerment* », en lien avec le développement des femmes mais dont la définition exacte reste relativement floue, est également mobilisé par le courant de pensée *Women-in-Management*. Rouleau (2007 : 181) explicite l'« émancipation » comme une notion très importante au sein des théories critiques (courant sur lequel nous reviendrons dans le Chapitre 3 de cette première partie théorique) :

« Par différents processus d'autoréflexion critique et de lutte, les individus, selon Alvesson et Willmott (1996) peuvent se libérer des diverses formes d'aliénation auxquelles ils font face dans leurs expériences quotidiennes. Cette autoréflexion doit être continue pour mener à la transformation de soi. ».

Plusieurs problèmes au niveau du champ d'étude *Women-in-Management* sont relevés par les auteures Calás *et al.* (2014 : 24) qui finissent par conclure :

« That these theoretical approaches have been followed for so many years while there has been so little progress in remedying the situation of gender inequality in organizations is sufficient to make us wonder whether these lines of research should continue».

Eloignons nous de ce champ d'investigation articulant les différences de genre autour d'explications psychologiques sociales et cognitives et suivons l'invitation de Calás, Smircich et Holvino à nous intéresser davantage à la non-neutralité des pratiques organisationnelles.

II. GENDERING ORGANIZATIONS

1. Qu'est-ce que le genre ?

La notion de « genre », au cœur des travaux féministes relevant de ce courant, tels que ceux de Butler (1990), revêt ici une signification différente. « Catégorie utile » selon les mots de l'historienne Joan W. Scott, proche de Butler, le genre se comprend certes en tant que construction sociale de la différence entre les sexes mais d'avantage encore comme une « façon première de signifier des rapports de pouvoir ». Perret (2017 : 612) éclaire sur le processus de construction qui caractérise le genre :

« [Les approches socialiste, postmoderne/poststructuraliste et transnationale/post-coloniale partagent une] vision complexe du genre qui distingue clairement cette notion de celle du sexe biologique. Le genre est socialement construit, et peut-être compris comme un processus produit et reproduit au travers de relations de pouvoir des différents membres de la société. ».

Différentions ici de manière plus exacte les terminologies (genre vs. sexe) :

- « sexe » : se rapporte à la classification des individus en tant que mâle et femelle sur la base de critères biologiques (Marvin et Grandy, 2012 : 219);
- « Genre » selon *Women-in-Management* : s'agissant d'expliquer les différences observées entre les sexes au sein des organisations par l'angle des processus cognitifs, le genre peut être défini par son rôle social, les caractéristiques liées à son statut, ou encore son cadre culturel (Calás *et al.*, 2014 : 22-23) ;
- « Genre » d'après *Gendering Organizations* : le genre est à comprendre comme un système culturellement institutionnalisé. La pérennité de ce système (production et reproduction) est le fait de relations de subordination et de domination qui prennent appui sur des différences hiérarchisées au niveau du sexe, de la classe sociale ou encore de couleur de peau (et aussi par la classe et la race) (Calás *et al.*, 2014 : 35).

2. *Gendering Organizations* ou la persistance des inégalités de genre

Une fois ces définitions posées, il nous faut comprendre *Gendering Organizations* comme la persistance de l'organisation à reproduire de manière processuelle et au cœur de ses pratiques les inégalités de genre. L'accent mis sur les processus de différenciation des sexes permettrait, selon Calás *et al.* (2014), de comprendre comment les structures formelles s'organisent hiérarchiquement en fonction du genre comme si c'était un fait objectif et naturel. S'intéresser à la non-neutralité des pratiques organisationnelles revient à s'inscrire dans la lignée de l'approche *Gendering Organizations*.

Le champ *Gendering Organizations* apparaît comme particulièrement interpellant et sujet à débats constructifs, puisqu'il s'articule autour de philosophies critiques, pour la plupart féministes, dénonçant un système patriarcal où la « domination masculine » (Bourdieu, 1998) et les inégalités qui en découlent sont devenues la norme. Mises à nu grâce à un travail de réflexivité au cœur même des processus et pratiques de l'organisation, les inégalités de genre pourraient être remises en cause ; un changement de type systémique pourrait alors s'opérer, non sans faire face à de possibles contestations.

3. Le discours comme vecteur du *gendering process* au sein des organisations

Avant d'exposer le rôle particulier du discours en tant que vecteur du *gendering process* au sein des organisations, donner une définition du terme « discours » s'impose. Dans cette perspective, nous retiendrons la définition proposée par les chercheurs Phillips & Hardy (2002 : 3-4) dans leur ouvrage consacré à l'analyse de discours, définition qui a l'avantage de préciser également la notion corollaire de « texte » :

« Discourse, in general terms, refers to actual practices of talking and writing (Woodilla, 1998). Our use of the term is somewhat more specific: We define a discourse as an interrelated set of texts, and the practices of their production, dissemination, and reception, that brings an object into being (Parker, 1992). [...] Discourses are embodied and enacted in a variety of texts, although they exist beyond the individual texts that compose them. Texts can thus be considered a discursive “unit” and a material manifestation of discourse (Chalaby, 1996). Texts may take a variety of forms, including written texts, spoken words, pictures, symbols, artifacts, and so forth (Grant, Keenoy, & Oswick, 1998). [...] Texts are not meaningful individually; it is only through

their interconnection with other texts, the different discourses on which they draw, and the nature of their production, dissemination, and consumption that they are made meaningful. ».

Précisons ensuite que le discours s'entend dans son aspect constitutif. D'après les auteurs Phillips et Hardy (2002 : 2), les éléments qui composent notre monde social (y compris nos identités propres) émergent du discours. Leur vision du discours est résumée dans le texte suivant :

« Without discourse, there is no social reality, and without understanding discourse, we cannot understand our reality, our experiences, or ourselves. ».

Enfin, c'est dans son aspect plus « organisationnel » que le discours nous intéresse particulièrement et nous nous adjoindrons à Zanoni et Janssens (2007 : 1375) en faisant appel à la définition qu'ils avaient eux-mêmes déjà mise en avant dans leurs travaux :

« [...] we define an organization's discursive structure as the set of interrelated discourses and the practices of their production, dissemination, and reception, which bring the organization into being (cf. Phillips and Hardy, 2002). ».

Le discours se situe au cœur des travaux des chercheurs s'intéressant aux problématiques sur le genre au sein des organisations. L'influence de Foucault était dans les faits déjà observée dès 1984 par Ferguson dans ce qu'elle qualifiera d'usage stratégique du discours Foucauldien par les féministes. L'étude du discours dans son aspect performatif (le fait de réaliser une action par le fait même de son énonciation) apporte un angle très intéressant pour observer et qualifier le *gendering process* à l'œuvre au sein des organisations. Elle permet d'abord de comprendre comment le discours participe à construire la réalité, puisque les mots créent un fait social plutôt que de décrire simplement une situation, en se référant ici à Spicer *et al.* (2009). Puis comment les mots structurent de nouvelles manières de penser les rapports entre hommes et femmes et nous agissent sans que nous en ayons conscience. Si dans son sens le plus large, le discours est utilisé pour signifier des activités symboliques, telles que le langage, l'interaction, la représentation ou encore la narration (Ashcraft *et al.*, 2014 : 130), c'est la dimension constitutive du discours et sa « performativité » qu'il nous faut retenir, si l'on suit le cheminement des auteures dans leur texte (p. 134) :

« Discourse does not merely *produce* the materiality of work and organization, including the tangible limits of our agency as ‘employees’ and ‘managers’. It *is* that material, the ‘practices that form the object of which they speak’ (Foucault 1972 : 49). Literally, then, discourse ‘matters’. ».

L’origine de cette notion de performativité est ici à rapprocher des travaux d’Austin (1955-1962). Dans son ouvrage au titre évocateur *How to do things with words* (en version française *Quand dire, c’est faire*), Austin (1962) avance que certains énoncés ne sont pas seulement constatatifs (reflétant un état de choses indépendant d’eux), mais performatifs, dans le sens où ils peuvent « produire », « faire » ce même état de choses. Austin illustre son propos en se référant à l’énoncé « Je vous déclare unis par les liens du mariage », qui, s’il est prononcé dans certaines conditions, change la nature de la relation entre un homme et une femme. A partir des années 1990, le courant critique féministe s’engage de manière plus active dans l’étude du discours dans son aspect performatif. L’aspect performatif du langage est rappelé par Butler (1990) puisque le langage jouit du pouvoir de créer ce qui est « socialement réel » à travers les actes locutoires des sujets parlants. Selon ses écrits, le langage exerce sa puissance d’agir sur le réel à travers des actes de paroles, qui, à force d’être répétés, deviennent partie intégrante des pratiques et pour finir de nos institutions. Dans un ouvrage postérieur (1993 : 2), Butler explicite ce qu’elle entend par performativité :

« In the first instance, performativity must be understood not as a singular or deliberate ‘act’, but, rather as the reiterative and citational practice by which discourse produces the effects that it names ».

Le langage est même énoncé par l’auteure comme vecteur du *gendering process* (« un/doing gender »). En conséquence, le genre devient lui-même performatif, et produit une série d’effets :

« We act as if that being of a man or that being of a woman is actually an internal reality or something that is simply true about us, a fact about us, actually it’s a phenomenon that is being produced all the time and reproduced all the time. So, to say that gender is performative is to say that nobody really is a gender from the start.⁵³ ».

⁵³ « Judith Butler: Your Behavior Creates Your Gender », HYPERLINK {“<https://youtu.be/Bo7o2LYATDc>”}

Le choix fait par les théoriciens du *gendering process* de recourir à l'analyse discursive leur offre la possibilité de repérer les décalages et de débusquer les écarts vis-à-vis de ce qui est rapporté. Avec en toile de fond l'intention de mettre à jour les non-dits dans les discours organisationnels, en somme révéler ce qui est souvent tacite ou caché entre les lignes de ce que les gens disent (Martin 1990 : 340). Trois éléments-clés retiennent particulièrement l'attention des chercheurs :

1. Qui produit le discours ?
2. A quel moment ?
3. Pourquoi ?

Tienari, Söderberg, Holgersson et Vaara (2005) se sont par exemple intéressés au langage en tant que vecteur de pratiques sociales en matière d'inégalités entre les genres. Zanoni et Janssens (2004) étudient dans leurs travaux comment les nouveaux discours centrés sur la « diversité » opèrent au sein des organisations, notamment au travers de la rhétorique des managers en Ressources Humaines. Selon Zanoni et Janssens (2007 : 1371-1372), la contribution des recherches critiques, centrées autour de l'analyse de discours sur le thème de la diversité et des minorités, serait double :

« First, they de-essentialize the notion of diversity by showing that demographic characteristics are not just given, but rather socially constructed. Second, they counter the rhetoric of diversity as a positive, empowering discourse stressing individuals' different capacities (Roosevelt Thomas, 1992) by illustrating how managerial discourses of diversity operate as control mechanisms. Specifically, they indicate that these discourses control by defining minority employees in terms of fixed, essential group characteristics (Litvin, 1997) with negative connotations (Zanoni and Janssens, 2004), and by deploying such differences to reach institutional goals (Dickens, 1994). ».

Aujourd'hui encore, les théories féministes sont toujours en mouvement puisque comme le soulignent Calás *et al.* (2014 : 17) :

« As we see it, *the necessary motivating condition* for the continued existence of the gender-and-organization literature is *the persistence of sex/gender inequality in organizations and society.* ».

III. UNE IDENTITE FEMINISTE EN MOUVEMENT

Les théories féministes sont plurielles et dans un état de transformation (Calás et Smircich, 2005). Perret (2017 : 618) parle même d'une « identité féministe en mouvement ». Le travail de synthèse et de positionnement des théories féministes dans le champ du management de Calás et Smircich (1992a,b, 1996b, 2006, 2009) permet de définir cinq grands courants de théories féministes (libéral, radical, psychanalytique, socialiste et poststructuraliste), qui s'inscrivent dans les deux champs d'étude précités *Women-in-Management* et *Gendering Organizations*, et auxquels il faut ajouter aujourd'hui un sixième courant transnational/post-colonial comme identifié par Perret (2017).

**Tableau 1. Perret (2017) : Présentation des différentes approches féministes.
Traduction sur la base de Calás et Smircich (1996 ; 2006)**

Ecole de pensée	LIBERAL	RADICAL	PSYCHANALYTIQUE	SOCIALISTE	POST STRUCTURALISTE POSTMODERNE	TIERS MONDE / TRANSNATIONAL / (POST)COLONIAL
Racines intellectuelles	Théorie politique libérale des XVIIIe et XIXe siècle.	Mouvements de libération de la femme de la fin des années soixante.	Théories psychanalytiques freudiennes et autres. En particulier les théories de la relation d'objet.	Émerge dans les années soixante-dix des mouvements de libération féministes qui cherchent à synthétiser les approches féministes marxistes, psychanalytiques et radicales.	Critiques contemporaines françaises poststructuralistes de la connaissance, de l'identité et de la subjectivité.	Intersection des approches critiques du féminisme occidental et des critiques postcoloniales des épistémologies occidentales.
Conception de la nature humaine	Les individus sont des êtres autonomes rationnels (dualisme corps/esprit).	Les êtres humains sont fondamentalement des êtres sexués.	La nature se développe biologiquement et psycho-sexuellement	La nature humaine est créée historiquement et culturellement au travers d'interrelations dialectiques entre la biologie, la société et le travail humain.	Décentration par rapport à la rationalité et à l'identité humaniste. La subjectivité et la conscience sont des effets discursifs.	Analysée comme un construit occidental qui fait «l'autre» invisible ou «presque humain». Parle également d'essentialisme stratégique et de subjectivités hybrides.
Conception du sexe / genre	Le sexe est une part essentielle de la dotation biologique. Une variable binaire.	La «sex class» est la condition des femmes, comme classe dominée de la société.	Les individus deviennent sexuellement identifiables au cours de leur développement psychosexuel. Le genre structure un système social de domination masculine qui influence le développement psychosexuel.	Le genre est un processus socialement construit au travers de l'intersection du sexe, de la race, de l'idéologie et des expériences d'oppressions dans les systèmes patriarcal et capitaliste.	Le sexe et le genre sont des pratiques discursives qui construisent les subjectivités au travers du pouvoir, de la résistance et de la matérialité des corps humains.	Constitution de subjectivités complexes au-delà des conceptions occidentales de sexe et de genre. Met l'accent sur la dimension de genre de la globalisation et des processus transnationaux.
Conception de la «bonne» société	Une société juste qui permet aux individus d'exercer leur autonomie et de s'accomplir grâce à un système de droits individuels.	Une société libérée des dominations de genre ou de sexe. (Pour certaines une société matriarcale).	Une société sans structuration par genre. Les enfants développent des valeurs égales à la fois féminine et masculine.	Une société qui a éliminé tous les systèmes d'oppressions (privés et publics) basés sur le sexe, le genre, la race, la classe... Permettant ainsi de transformer les relations sociales.	Une société qui déconstruit et dénaturalise en permanence les discours et pratiques qui la constitue	La «bonne» société est une idéologie occidentale produite par les relations de colonisation et des politiques néo-libérales. D'autres formes sociales sont possibles.
Positions épistémologiques	Positiviste, Objective, neutre (par rapport au genre).	Une connaissance holiste féministe est possible en dehors des structures patriarcales.	Les modalités de connaissance des femmes sont différentes en raison des différences dans le développement psychosexuel	Le point de vue féministe représente une condition historique particulière d'oppression qui est plus adéquat pour comprendre la société contemporaine.	L'épistémologie est un problème étant donné l'hétérogénéité des sujets et des identités sociales. Il n'y a pas de sujet de connaissance.	La connaissance est un système de relations de pouvoir déployé par l'Occident sur le reste du monde. D'autres connaissances / subjectivités sont possibles.
Orientations méthodologiques favorites	Science positive Expérimentation Analyses de corrélation. Plutôt quantitatives.	Études de cas et Groupes de prise de conscience.	Études de cas cliniques centrées sur des relations sociales spécifiques, histoires de vie.	Études de cas. Ethnographie institutionnelle - Ethnométhodologie micro-centrée et analyse des connexions avec les processus macro-sociaux.	Analyses textuelles - Déconstruction / Généalogie foucauldienne - Approches Queer.	Analyses textuelles - Déconstruction / reconstruction post-coloniales - Témoignages - représentations hybrides.

En conclusion de cette section, et dans un but de souligner le lien en termes d'agenda de recherche entre les *Gender Studies* et les *Critical Management Studies* à qui il sera fait appel dans le Chapitre 3 de cette première partie théorique, nous citerons Perret (2017) :

« La question soulevée de manière récurrente dans le travail de Marta Calás et Linda Smircich est celle de la capacité et du rôle des connaissances à participer à l'émancipation des minorités et au changement du *statu quo*. En cela, leurs préoccupations rencontrent un agenda de recherche qui, dans le champ des études féministes (Martin, 2003) comme dans celui des *Critical Management Studies* (Alvesson & al., 2009), est aujourd'hui largement ouvert et auquel leur travail, sans aucun doute, apporte une contribution. A ce titre, la principale contribution des travaux de Marta Calás et Linda Smircich au champ des théories des organisations est celle d'une identité féministe en mouvement. ».

CHAPITRE 2

LES DISPOSITIFS MANAGERIAUX DE FORMATION A LA DIVERSITE DE GENRES

L'objectif de ce Chapitre 2 est d'explicitier l'objet de ce travail recherche, les dispositifs managériaux d'un type particulier, à savoir ceux qui cherchent à promouvoir la diversité de genres. Ce chapitre s'organise ainsi :

Introduction

I. Qu'est-ce qu'un dispositif ?	p. 42
1. Le <i>dispositif</i> selon Foucault	
2. « <i>Self-Efficacy</i> » d'après Bandura	
II. Le rôle des dispositifs managériaux et des discours organisationnels attenants dans la construction identitaire des femmes	p. 45
1. Les dispositifs managériaux au sein des <i>Gender Studies</i> et <i>Diversity Studies</i>	
2. Former les femmes au masculin	
3. L'engagement des minorités dans la construction de leur propre identité professionnelle en lien avec le discours organisationnel	

Le premier volet de ce chapitre définit la notion de *dispositif*, employé dans son sens Foucauldien (1977). Seront explicitées les trois caractéristiques principales du dispositif : au niveau de sa constitution, le dispositif se construit à partir d'éléments hétérogènes (1), en fonction d'une urgence stratégique (2), et une fois conçu, le dispositif acquiert une forme d'autonomie, s'éloignant ainsi de l'objectif premier de son concepteur (3). Nous nous intéresserons ensuite au « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 1997), qui désigne les croyances des individus en leur capacité à atteindre leurs objectifs ou réaliser certaines performances. Ce sentiment pouvant être exacerbé au travers de la mise en place de dispositifs managériaux. Le deuxième volet de ce chapitre sera centré sur la manière dont les dispositifs managériaux sont traités au sein de la littérature sur le genre féminin. Avec en toile de fond la question du rôle des dispositifs managériaux dans la construction identitaire des femmes, mais également celle de l'engagement des femmes elles-mêmes dans leur propre construction identitaire au sein de ces dispositifs managériaux.

I. QU'EST-CE QU'UN DISPOSITIF ?

1. Le *dispositif* selon Foucault

La notion de *dispositif* (1977) constitue un élément central dans l'analytique foucauldienne de la société. Agamben (2007) distingue trois principaux sens au mot dispositif dans le langage courant (technique, judiciaire et artistique). Raffnsøe (2008 : 46-47) éclaire sur la définition du terme *dispositif* et les trois sens précités :

« Le dispositif n'est pas un néologisme fortuit chez Foucault, mais au contraire la réinterprétation d'un concept généralement admis en français. Dans le contexte *militaire* le mot signifie un ensemble de moyens et de mesures rangés par rapport à un projet ou aux fins stratégiques. C'est pourquoi on peut parler d'un dispositif de défense et d'attaque ou d'un dispositif de sûreté et de sécurité.

Dans un contexte *juridique* le mot dispositif signifie la partie finale d'un jugement qui énonce les conséquences juridiques du jugement, contrairement à la *narratio* qui rend compte des circonstances réelles à la base du jugement (faits et faits de droit). [...]

Dans une signification *technique* et généralement répandue du mot dispositif, ce dernier indique la manière dont les parties d'un appareillage sont réparties et qui ont pour résultat que celui-ci fonctionne d'une certaine façon, ou encore la manière d'agir d'un tel appareillage, la manière dont il agit sur son entourage.

Cet éventail de significations apparentées a dû être présent à l'esprit de Foucault quand il commence, dans la dernière partie de son œuvre des années 1970, à employer le terme non seulement pour indiquer les relations qu'il est en train de découvrir, mais aussi pour caractériser une série de rapports qu'il avait déjà examinés. Il emploie le terme à la suite des significations répandues en généralisant le dispositif à un terme sous-jacent. Chez Foucault le dispositif se réfère ainsi à un appareil formé d'une *série de parties agencées entre elles de telle manière qu'elles influent sur le champ d'action*. Un dispositif indique *un arrangement qui a un effet normatif* sur son « environnement » *puisque'il y introduit certaines dispositions*. Le dispositif crée une propension à certains types d'actes, une tendance à ce que certaines choses « arrivent ». ».

Pour aller au-delà de cette définition, Aggeri (2014 : 47) souligne le caractère stratégique du dispositif, pour sa « fonction principale de cadrage de l'action stratégique » mais également pour ses « liens étroits avec les cadres cognitifs ou socio-matériels qui forment les raisonnements stratégiques et guident les pratiques des managers ». Il explicite aussi que Foucault conçoit le dispositif de manière plus ambitieuse en le qualifiant de « vecteur de processus de rationalisation et support de nouvelles formes de gouvernementalité. » (p.49). Foucault exprime sa conception du dispositif dans une interview célèbre de 1977, retranscrite dans *Dits et Ecrits volume III* paru en 1994 (p. 299) :

« J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours aussi lié à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux. ».

Les caractéristiques du *dispositif* selon Foucault sont présentées ainsi par Aggeri (2014 : 51) :

- un dispositif est « constitué d'éléments hétérogènes dont l'agencement n'est pas immédiatement repérable » ;
- l'agencement du dispositif « se construit en fonction d'une urgence stratégique, d'une intentionnalité qu'il est possible de repérer » ;
- une fois conçu, le dispositif est « susceptible d'acquérir une autonomie relative et échappe au dessein de ses concepteurs. ».

Au travers de ce nouvel éclairage, nous pouvons comprendre, toujours d'après Aggeri (2014 : 51), qu'un dispositif se compose d'éléments renvoyant à « du dit et du non-dit ». Ceci est particulièrement intéressant puisque l'objet de ce travail de recherche, le dispositif de nature managériale (nommé dans la suite du document « dispositif managérial »), sera abordé par l'angle du structuralisme en dévoilant notamment les cadres de pensée qui peuvent préfigurer sa conception (voir Chapitre 3).

2. « *Self-Efficacy* » d'après Bandura

L'une des raisons d'être des dispositifs managériaux est de pouvoir agir sur les individus et leurs comportements – voire leur identité comme nous le verrons en partie II.3. de ce chapitre. Le concept du « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 1997) désigne les croyances des individus sur leur capacité à poursuivre des buts et réaliser des performances particulières. Il relève d'une approche psycho-sociologique et peut être considéré comme un classique du « management à l'américaine ». L'idée est de mettre en avant les qualités personnelles des participants à une formation et de donner à voir comment ces compétences pourraient être développées.

Différentes sources, complémentaires les unes aux autres, permettent de construire et de moduler ce « sentiment d'efficacité personnelle » à divers degrés pour un comportement donné, comme résumé par Rondier (2004) dans sa revue de l'œuvre de Bandura.

Tableau 2 : Présentation des quatre sources d'information à l'origine du « sentiment d'efficacité personnelle » de Bandura (1997), d'après Rondier (2004)

Source d'information	Explication
Maîtrise personnelle	« L'expérience active de maîtrise est une des sources les plus influentes sur la croyance en l'efficacité personnelle car elle est fondée sur la maîtrise personnelle des tâches à effectuer. Plus un individu vivra un succès lors de l'expérimentation d'un comportement donné, plus il sera amené à croire en ses capacités personnelles pour accomplir le comportement demandé. Le succès, lorsqu'il n'est pas trop facile, renforce la croyance en l'efficacité personnelle alors que les échecs réduisent ce sentiment. »
« <i>Vicarious learning</i> »	« L'expérience vicariante ou l'expérience indirecte consiste en un apprentissage qui repose sur le phénomène des comparaisons sociales, c'est-à-dire sur l'observation. Le fait d'observer des pairs vivre sans controverse une situation jugée préalablement conflictuelle peut influencer et renforcer la propre croyance des observateurs en leurs capacités de réussir. Au contraire, l'observation de l'échec d'un pair peut remettre en doute sa propre efficacité. »
Persuasion verbale	« La persuasion verbale signifie qu'à travers des suggestions, des avertissements, des conseils et des interrogations, les participants peuvent être amenés vers la croyance qu'ils possèdent le potentiel pour effectuer avec succès le comportement qui, autrefois, les embarrassait. Les croyances générées de cette façon sont d'ampleur plutôt faible lorsqu'elles sont utilisées seules, compte tenu du fait que les participants ne sont pas amenés à vivre une expérience. De plus, les résultats peuvent être influencés par des facteurs tels que l'expertise, la crédibilité et l'attrait exercé par la personne ressource. »

Etats physiologiques et émotionnels	« Les états physiologiques et émotionnels jouent un rôle dans le sentiment d'efficacité personnelle. Lorsqu'une personne associe un état émotionnel aversif tel que l'anxiété avec une faible performance du comportement demandé, cela peut l'amener à douter de ses compétences personnelles pour accomplir ce comportement et ainsi conduire à l'échec. Par contre, les individus seront plus enclins à croire au succès s'ils ne sont pas gênés par un état aversif. »
-------------------------------------	--

Rondier (2004) souligne l'utilisation très étendue de la théorie du sentiment d'efficacité personnelle, en citant des domaines partagés par tous les citoyens tels que l'éducation, le travail, la santé ou le sport. Les actions collectives du type de celles que l'on retrouve dans le domaine du sociopolitique sont également concernées puisqu'elles sont habitées par la croyance des citoyens en leur capacité « à provoquer des changements par le biais d'une action collective. »

Au sein des organisations, ce sentiment d'efficacité personnelle peut être encouragé auprès de publics cibles par la mise en place de dispositifs managériaux. Les dernières années ont vu le nombre de dispositifs managériaux s'adressant spécifiquement aux femmes augmenter et faire l'objet de travaux de recherche.

II. LE ROLE DES DISPOSITIFS MANAGERIAUX ET DES DISCOURS ORGANISATIONNELS ATTENANTS DANS LA CONSTRUCTION IDENTITAIRE DES FEMMES

1. Les dispositifs managériaux au sein des *Gender Studies* et *Diversity Studies*

Les dispositifs managériaux apparaissent en filigrane au travers des articles issus de la littérature académique sur le genre ou plus largement sur la notion de diversité.

Si l'on regarde par exemple les *abstracts* des deux *Oxford Handbooks* consacrés aux thèmes du genre et de la diversité au sein des organisations, nous voyons apparaître les notions de processus, de pratiques ou encore de discours – notions qui sont constituantes des dispositifs managériaux au niveau de leur conception ou mise en place :

- *Diversity in Organizations*: « This book covers the rich and diverse field of diversity studies in organizations in one book. It presents the foundations of organizing and managing diversities, offers multidisciplinary, intersectional and critical analyses on key issues, and opens up fresh perspectives in order to advance the diversity debate. »

- *Gender in Organizations*: « This book explores how organizational processes and practices systematically work to produce gender inequities and (dis)advantage. »

La publication d'articles académiques ayant pour objet les dispositifs managériaux à destination des femmes est à rapprocher du développement concomitant d'une offre de formation en présentiel ou en *e-learning*, coaching (privé ou en groupe), séminaires, réunions d'échanges d'idées (club professionnels, associations) sur le thème du *Leadership au féminin* – comme nous avons pu le voir dans la partie Introduction de ce travail de recherche. Citons par exemple le travail d'ethnographie d'une formation au *leadership* pour « aspirant·e·s cadres » mené par Wainszok (2017), qui étudie l'évolution des « savoir-faire relationnels maîtrisés par les cadres » notamment au niveau de l'apprentissage de compétences au leadership. Son constat est que les pratiques promues se trouvent réappropriées par les cadres présents, ce qui a pour conséquence de ne pas aboutir à une meilleure promotion des femmes et au contraire même à asseoir la domination de certains profils d'hommes. Wainszok (2017 : 62) observe que les motivations des membres du club participant à cette formation au *leadership* ne sont pas les mêmes selon leur genre :

« La majorité des femmes membres disent venir aux séances pour perdre leur timidité et améliorer leur habileté à communiquer. Elles insistent sur l'apprentissage de la communication plutôt que sur la notion de leader – ce mot est plus rarement employé en entretien [...] Les motivations mises en avant par les hommes sont différentes. Au contraire des femmes, leur discours couvre, à de rares exceptions près, l'ensemble des apprentissages prodigués au sein du club. Il ne dissocie ainsi pas le travail psychologique et la confiance en soi de la formation au leadership ; étant entendu qu'un bon communicant est un leader et qu'un leader est un être accompli au travail. ».

Ce constat amène à s'interroger sur le rôle des dispositifs managériaux dans la construction identitaire des femmes, mais également inversement, sur l'engagement des femmes dans la construction de leur propre identité professionnelle dans le cadre de ces mêmes dispositifs managériaux.

2. Former les femmes au masculin

Dans son article de 2003 publié dans *Studying Management Critically*, Martin énumère six stratégies de changement féministes. Se fondant sur le travail de recherche du *Simmons Center for Gender in Organizations* (Coleman et Rippin, 2000 ; Ely et Meyerson, 2000a, 2000b ; Meyerson et Kolb, 2000), son apport consiste non seulement à évaluer quatre stratégies de changement féministes déjà bien établies par les chercheurs précités, mais également à ajouter deux stratégies issues d'approches féministes plus radicales en termes de changement.

Figure 8. Liste des stratégies de changement féministes, d'après Martin (2003)

1	Réparer les femmes
2	Valoriser le féminin
3	Recruter des femmes sur des postes précédemment occupés par des hommes
4	Opérer des changements culturels mineurs mais en profondeur
5	Créer de nouvelles structures organisationnelles
6	Transformer les aspects genrés de la société

La première stratégie « Réparer les femmes » est spécifiquement liée à la construction identitaire des femmes au sein des organisations. C'est la stratégie qui est la plus suivie par les entreprises souhaitant promouvoir et développer des femmes sur des postes auparavant tenus par des hommes. Elle se fonde principalement sur l'organisation de formations en interne ayant pour but d'acquérir des compétences considérées comme plus masculines et de façonner leur identité sur le modèle dominant masculin, comme l'explique Martin (2003) :

« “Fixing the women” strategy relies heavily on group training and individual advising to help women address their “weaknesses.” For example, if women don't feel they will be able to gain a promotion, or don't want the advance once they get it, they are given self-esteem, assertiveness, and/or leadership training. Women at all ranks are urged to, and sometimes helped to, build networks of relationships with others who might help their individual career advancement. They are encouraged, and sometimes helped, to find mentors who can coach them in the informal norms and political byways of organizational life. With this assistance, women should gain a repertoire of skills, at least some of which are thought of, by some, as traditionally masculine. ».

Les limites de cette stratégie qui est mise en pratique dans de nombreuses organisations sont nombreuses, comme identifié par les chercheurs issus du *Simmons Center for Gender in Organizations*. Celle principalement relevée par Martin (2003) consiste dans le fait que ce sont les femmes qui sont à blâmer pour leur non-adaptation au sein d'un système qui joue pourtant en leur défaveur. Ce sont elles qui doivent de surcroît opérer un changement au niveau de leur identité professionnelle vers une nécessaire assimilation aux normes masculines pour espérer pouvoir progresser dans les échelons hiérarchiques :

« This strategy implicitly assumes that women are to blame for not fitting into a system that is portrayed as relatively gender neutral. However, many organizational policies and practices are not gender neutral. Part of the reason for this is structural. Organizations have been, to a large extent, designed by men, in a context where men hold most of the highest ranking positions and many of the better-paid blue-collar positions. ».

Bien entendu, l'organisation n'agit pas seule dans la construction identitaire des femmes, les femmes elles-mêmes agissent sur leur propre identité professionnelle.

3. L'engagement des minorités dans la construction de leur propre identité professionnelle en lien avec le discours organisationnel

L'engagement des minorités dans la construction de leur identité professionnelle au travers des discours sociétaux et organisationnels visant à construire des identités professionnelles « positives » et « empowering » (Bell et Nkomo, 2001 ; Zanoni et Janssens, 2007) a été mis en lumière dans le cadre de recherches académiques. Tout en soulignant les problèmes éventuels pouvant dériver d'une ontologie positiviste des identités, soit les identités vues comme « ready-made » (Janssens et Zanoni, 2005 ; Litvin, 2002 ; Nkomo et Cox, 1996) et évaluées en fonction de la norme du « white, heterosexual, middle /upper class man », alors que les individus ne se définissent pas selon des « prepackaged selves » (Alvesson, Hardy et Harley, 2008).

La volonté de « contrôle » par l'organisation de l'identité de ses employés se retrouve dans les travaux critiques d'Alvesson et Willmott (2002), non sans lien avec la propre volonté de l'acteur comme souligné par Zanoni et Janssens (2007 : 1372) :

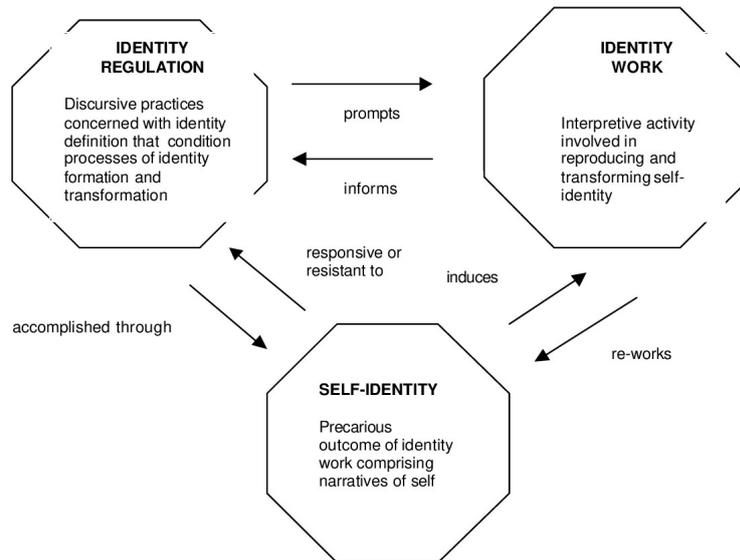
« In particular, it has been argued that: (i) managerial discourses operate as control mechanisms through identity regulation, a process whereby ‘employees are enjoined to develop self-images and work orientations that are deemed congruent with managerially defined objectives’ (Alvesson and Willmott, 2002, p. 619); and (ii) employees’ engagement with managerial identity-regulating discourses does not merely operate as a control mechanism, but also potentially opens up opportunities for them to resist control and even micro-emancipate themselves (Alvesson and Willmott, 1996, 2002). ».

Dans leurs travaux, Zanoni et Janssens (2007) se différencient de la majorité des *Critical Studies of Diversity Management*, qui se concentrent sur la manière dont les employés issus des minorités sont « contrôlés » au travers de discours. Ils proposent une approche différenciée de la notion de *diversity management*, « as a constellation of both identity-regulating discourses and bureaucratic controls » (p. 1392). S’appuyant sur une analyse en profondeur de quatre entretiens conduits auprès d’employés issus de minorités, les chercheurs parviennent à montrer comment l’engagement de ces mêmes employés dans des contrôles matériels et discursifs génère à la fois des contraintes et des possibilités de micro-émancipation.

Selon Zanoni et Janssens (2007 : 1373), il ne faut pas négliger le fait que dans les organisations contemporaines, le contrôle qui peut s’opérer par le discours est véhiculé en grande partie par l’employé lui-même. Il ne lui est pas simplement imposé :

« We further argue that minority employees are not passive receptacles of control but rather, as agents, reflect and act upon it in more or less compliant ways and that, through their reflections and actions, they can possibly create space for their own micro-emancipation. ».

**Figure 9. Schéma “Identity regulation, Identity work and Self-identity”,
d’après Alvesson et Willmott (2002)**



Cette notion de contrôle, imposé par l’organisation ou inhérent à l’individu, conduit à se demander quels présupposés pourraient être ancrés dans l’esprit ou quelles pourraient être les « adhésions » (terme qui sera explicité dans la prochaine partie à l’appui de Bourdieu) des personnes qui conçoivent les dispositifs managériaux, du type de ceux qui ont pour objectif de promouvoir la diversité de genres dans le cas qui nous intéresse. Avec pour risque de continuer de véhiculer tout un ensemble de stéréotypes ou de significations sociales sur les femmes et ainsi d’aller à l’encontre du sens souhaité au départ pour ces dispositifs managériaux, comme vouloir participer à l’émancipation des femmes manageuses. Le Chapitre 3 de cette première partie de cadre théorique sera consacré à expliciter cette perspective féministe structuraliste.

CHAPITRE 3

A TRAVERS LE PRISME CRITIQUE FEMINISTE

L'objectif de ce Chapitre 3 est d'explicitier en quoi la perspective critique féministe est particulièrement pertinente au niveau du cadrage théorique de ce travail de recherche, notamment en considérant l'apport des structuralistes dans la mise à jour des cadres de pensée, adhésions et stéréotypes de genres au sein des organisations. Ceci en lien avec ma volonté d'entrer en conversation avec les *Critical Management Studies* (auxquelles nous nous référerons par la suite en utilisant l'acronyme CMS), qui s'attachent à développer des « interprétations critiques » et sont animées d'un « désir commun de changer [la] situation »⁵⁴ selon leur propre *domain statement*.

Ce chapitre s'articule comme suit :

Introduction

I. Qu'est-ce que la critique féministe ?	p. 52
1. Les <i>Critical Management Studies</i> et la problématique du genre	
2. Zoom sur les <i>Critical Diversity Studies</i> et la contestation de la rhétorique dominante	
3. Pont avec les théories féministes	
II. Apport des perspectives structuralistes.....	p. 55
1. Les cadres de pensée sous-jacents	
2. Le monde social de l'entreprise et les rapports de domination d'après Bourdieu	
3. Pensée de la différence, « valence différentielle » et stéréotypes de genres au sein des perspectives structuralistes d'après Héritier	
- Héritier et la pensée de la différence	
- Les lois du genre et la « valence différentielle des sexes »	
- Les stéréotypes de genres, point d'ancrage de nos comportements sociaux et cognitifs	
III. Problématisation et question de recherche	p. 63

⁵⁴ Site internet de l'AOM, visité le 30/09/2020: « The Critical Management Studies Division is a forum within the Academy of Management for the expression of views critical of unethical management practices and the exploitative social order. Structural features of contemporary society, such as the profit imperative, patriarchy, racial inequality, and ecological irresponsibility, often encourage managers to see organizations as instruments of domination and exploitation. Driven by a shared desire to change this situation, we aim in our research, teaching, and practice to develop critical interpretations of management and society and to generate radical alternatives. Our critique seeks to connect the practical shortcomings in theories of management and managerial practices to the demands of a socially divisive and ecologically destructive system. » [Traduction de l'auteur]

La première partie de ce chapitre s'attache à explorer le lien entre les CMS et les *Feminist Studies* (ou *Gender Studies*). Le champ des CMS étant très large, le choix a été fait dans cette revue de littérature de se concentrer sur les travaux de Zanoni, Janssens, Benschop et Nkomo (2010) au niveau des *Critical Diversity Studies* et de ceux menés par Martin (2003) du point de vue de la théorie féministe critique. Ceci dans un but de mettre en avant les possibilités d'interactions fortes entre ces champs et surtout la portée transformatrice qui leur est commune. Dans un deuxième mouvement, nous adopterons le prisme des perspectives structuralistes, notamment pour le questionnement qu'elles permettent au niveau de la capacité critique d'individus considérés comme émancipés au sein de contextes organisationnels (Picard, Martí Lanuza, 2016). Une fois les cadres de pensée sous-jacents et les rapports de domination posés, le parti pris sera d'avoir recours à une auteure encore peu usitée en sciences de gestion, l'ethnologue et anthropologue Françoise Héritier, qui apparaît comme la digne représentante d'une anthropologie sociale centrée autour de la problématique du genre. Son concept central de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) retiendra notre attention. Butoir ultime de la pensée, la « valence différentielle des sexes » est au fondement de la société et signifie d'après la définition que lui donne Héritier (2011 : 24) que « les deux sexes ne sont pas d'égal valeur, l'un « vaut » plus que l'autre, et donc le masculin « vaut » plus que le féminin ».

I. QU'EST-CE QUE LA CRITIQUE FÉMINISTE ?

1. Les *Critical Management Studies* et la problématique du genre

Si l'émergence des CMS est relativement récente en France, l'origine du mouvement peut pourtant être rattachée au travail de théoriciens critiques français, tels que Bourdieu, Foucault, Deleuze, Lacan et Derrida, d'après Huault et Perret (2016). « Fondé » en 1992 avec la publication de l'ouvrage *Critical Management Studies* de Alvesson et Willmott, le champ de recherche des CMS est aujourd'hui une division à part entière de l'Academy of Management. Selon son propre *domain statement*, visible sur le site de l'AOM, la division CMS s'attache à développer des « interprétations critiques » et est animée d'un « désir commun de changer [la] situation ».⁵⁵

Fournier et Grey (2000 : 18) nous éclairent sur le rôle des CMS au sein des problématiques liées au sujet du genre :

⁵⁵ Ibid

« Whilst non-critical work takes gender as a 'given' repository of differences, critical perspectives may concentrate on the making of gender differences and the ways in which organizational practices, including equal opportunity practices, are implicated in the reproduction of gendered power relations (e.g. Acker, 1992; Halford et al.,1997). ».

2. Zoom sur les *Critical Diversity Studies* et la contestation de la rhétorique dominante

A l'intersection des CMS et du champ *Diversity in Organizations*, les *Critical Diversity Studies* émergent dans les années 1990 alors que les organisations se réapproprient l'égalité des chances à travers la notion de diversité (Zanoni *et al.*, 2010 : *Abstract*). Les précisions apportées par Bleijenbergh et Fielden (2015 : 539-540) permettent d'identifier les travaux de recherche plus spécifiquement liés aux *Critical Diversity Studies* au sein du champ plus général de *Diversity in Organizations* :

« We define a critical perspective as a research approach that aims at revealing organizational norms, in particular hierarchical organized dichotomies, in order to make organizations more inclusive for groups that deviate from the norms. In this sense it differs from mainstream research on diversity in organizations, where gender, race, class, age, or sexual orientation are examined as single variables and organizational norms are taken for granted.».

D'après Zanoni *et al.* (2010)., les *Critical Diversity Studies* contestent dès leur origine la rhétorique dominante relative à la diversité en tant qu'approche positive et responsabilisante valorisant les différentes compétences des employés. Ceci à la lumière d'un glissement théorique au niveau de la notion de diversité qui masquerait les relations de pouvoir inégales au sein des organisations et entraverait la possibilité de les remettre en cause. Les auteures avancent que les organisations ne sont pas les « méritocraties » que nous aimons à penser qu'elles sont au travers d'une documentation centrée sur la manière dont les inégalités se structurent autour des clivages de genres, raciaux et ethniques au sein des organisations et sur les mécanismes sous-jacents qui les produisent.

3. Pont avec les théories féministes

A l'origine des *Critical Diversity Studies* se trouve la littérature sur les minorités, dont font partie les femmes, et en cela un pont peut être fait avec les théories féministes qui se présentent sous un double aspect, critique et non critique, selon Martin (2003) :

« Although there are many varieties of feminist theory, they share two objectives. The first is descriptive: to reveal obvious and subtle gender inequalities. The second is change-oriented: to reduce or eradicate those inequalities. Feminist scholars differ with regard to how they use the terms sex and gender, and how much change in gender relations, and what means of change, they advocate. Some feminists are liberal advocates of equal opportunity, while others endorse more radical alternatives. In other words, there are both critical and non-critical versions of feminist scholarship. ».

La théorie féministe critique fusionne les concepts de la théorie critique et de la théorie féministe (Sprague, 2016). La théorie critique s'attache à identifier les inégalités de toutes sortes (classe sociale, race, genre, âge, etc.) tandis que la théorie féministe se concentre principalement sur les inégalités liées au genre. Martin (2003) appelle à une interaction plus forte entre *Critical Management Studies* et *Feminist Studies* (ou *Gender Studies*) afin de dépasser les limites actuelles de ces deux champs de littérature, notamment au niveau de leur portée transformatrice :

« Many contemporary critical theorists have turned away from seeking society-wide transformation, to focus on a critique of the status quo, 'refraining from directive statements about what people should do (revolt, liberate) but emphasizing the problematization of dominating values and beliefs' (Alvesson and Deetz, 1996: 202). Similarly, as indicated in the evaluation of the six feminist change strategies, feminist theory has generally focused more on critiquing the status quo, exposing gendered inequalities; it has not shown us how, effectively, to reduce or eradicate those inequalities. Perhaps if critical theorists and feminist theorists were to work together on problems of change, unexpected synergies would arise. ».

II. APPORT DES PERSPECTIVES STRUCTURALISTES

Le courant de pensée du structuralisme fut initié dans le champ de la linguistique en 1916. Il intègre très vite le champ de la sociologie. Comme mentionné plus haut, l'origine des *Critical Management Studies* peut être rattachée au travail de théoriciens structuralistes s'inscrivant dans un courant sociologique à la française (Durkheim, Bourdieu, etc.), puis celui de l'anthropologie à la suite de la publication dans les années 1950 de la thèse de Claude Lévi-Strauss sur les structures élémentaires de la parenté. Le structuralisme oriente une grande partie des travaux ethnologiques français, dont ceux de Françoise Héritier qui fut l'élève de Claude Lévi-Strauss, et qui apparaît comme la digne représentante d'une anthropologie sociale centrée autour de la problématique du genre.

Les apports des perspectives dites structuralistes nous intéressent particulièrement parce qu'elles questionnent « les potentialités et les limites du projet critique d'un « sujet émancipé », notamment dans les contextes organisationnels » (Picard, Martí Lanuza, 2016 : 85). Le concept précité d'hétérotopie (Foucault, 1966) nous amène à repenser les individus au sein des organisations. Ceux-ci ne seraient pas des « acteurs libres » qui pourraient s'affranchir de toutes contraintes relationnelles ou préexistantes : « La capacité d'action du leader peut être contrainte par son contexte de vie et d'action, et notamment par une structure organisationnelle limitant les marges de manœuvre et les capacités d'influence à des échelles plus locales. » (Picard, Martí Lanuza, 2016 : 84).

1. Les cadres de pensée sous-jacents

Pour mieux appréhender ce que l'on souhaite signifier par sous-jacent, il nous faut en préambule expliciter la notion de cadres de pensée ou « manières de penser » qui occupe le travail de Durkheim. Pour cela nous appuyons sur le travail de Birnbaum (1969 : 3) :

« Les « manières de penser » constituent selon lui des faits sociaux qui, de par leur pouvoir de coercition, s'imposent aux individus ; Durkheim, bien qu'il se soit peut-être davantage préoccupé des « manières de faire » ne les a pas pour autant négligées. A ses yeux, les « manières de pensée » sont au même titre que les « manières de faire », produites par la société ou par l'un des multiples groupes qu'elle renferme. ».

Dans le cas qui nous intéresse, il pourrait être envisagé que les personnes à l'origine de la conception de dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres puissent être mues

par des cadres de pensée qui donnent à voir une certaine idée de la représentation de la femme en entreprise. Cadres de pensée dont ces mêmes personnes n'auraient peut-être pas conscience et qui se reflèteraient de manière sous-jacente dans les discours qui accompagnent les dispositifs managériaux.

De même, lors de la mise en œuvre des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres, il peut être attendu des individus qu'ils se conforment à certaines normes, à comprendre selon la définition d'Homans (1974 : 96) :

« Une norme est un énoncé (*statement*) qui spécifie la manière dont un individu, ou des individus d'un certain type, est censé se comporter (*behave*) dans des circonstances données, selon la personne qui énonce la norme. ».

Toujours d'après Homans, la manière dont un individu agit ou doit agir dans un contexte spécifique et en fonction de ses propres caractéristiques sociales est dictée par une norme. Dès lors, le comportement de ces individus peut être évalué selon un certain nombre de concepts normatifs à l'appui de qualificatifs (Keucheyan, 2009 : 82-83) :

« Des qualificatifs comme bien, bon, mauvais, meilleur, obligatoire, autorisé, responsable, etc., viennent naturellement à l'esprit lorsqu'il s'agit d'interpréter ou d'évaluer le comportement d'un individu. [...] Or on s'aperçoit en explorant le langage ordinaire que les concepts normatifs s'appliquent non seulement à l'action, mais également à la pensée. Il arrive souvent que l'on dise d'une inférence qu'elle est *bonne* ou *mauvaise*, d'une croyance qu'elle est *valide* ou qu'elle ne l'est pas, d'une règle qu'elle nous *autorise* à déduire une proposition ou nous l'interdit, ou d'une loi *logique* qu'elle nous oblige à accepter telle ou telle conclusion. ».

En extrapolant à partir de ces notions, nous pouvons percevoir que c'est tout un vocabulaire normatif qui pourrait se retrouver dans le discours qui sous-tend les dispositifs managériaux. Voire dans le cas qui nous intéresse, être véhiculé par les femmes elles-mêmes alors qu'elles participent à des dispositifs managériaux conçus pour elles. Dès lors, le risque encouru est de favoriser la diffusion de présupposés et autres stéréotypes au niveau de l'image des femmes et des comportements qui sont attendus de leur part en entreprise.

2. Le monde social de l'entreprise et les rapports de domination d'après Bourdieu

Les cadres de pensée que nous venons d'aborder peuvent être teintés d'une forme de « domination », reflétant l'asymétrie des relations qui s'établissent entre les individus sous la forme de rapports de pouvoir et qui font société. Le travail de Bourdieu nous éclaire sur cette notion de domination, comme précisé par Messu (2012 : 16) :

« On peut dire que la sociologie de la domination professée par Pierre Bourdieu est une tentative de repenser la domination elle-même et la servitude volontaire qu'elle présuppose (le plus souvent), ni comme une simple faiblesse humaine, ni comme un évident contenu de croyance. Mais, comme le résultat d'un mécanisme mental par lequel s'opère individuellement l'adhésion à un contenu de croyance qui, du coup, va pouvoir se donner comme relevant de l'ordre naturel des choses, comme « allant de soi ». ».

Empreints de rapports de pouvoir et plus spécifiquement dans le cas qui nous intéresse de « domination masculine » (Bourdieu, 1998) – expression qualifiant la hiérarchie des genres, les cadres de pensée peuvent nous agir sans que nous en ayons conscience. A travers son approche structuraliste et notamment son concept d'*habitus*, Bourdieu donne ainsi à voir une interprétation des actions et comportements des individus comme le résultat de structures intériorisées, non réfléchies, qui sont le reflet des positions hiérarchiques de chacun suivant les rapports de domination au cœur de la société.

Sans le savoir, il serait possible d'« adhérer » à des cadres de pensée qui pourraient être défavorables aux femmes et de considérer certaines préconceptions sur leur identité ou leur potentialité en entreprise comme « allant de soi ». Comprendre la mécanique à l'œuvre derrière ces cadres de pensée sous-jacents appelle à poser la question des invariants qui sous-tendent les relations entre les hommes et les femmes. Si nous avons déjà cité dans ce travail de recherche les auteurs « classiques » ayant abordé la problématique des inégalités de genre tels que Simone de Beauvoir ou Bourdieu, l'apport du regard d'un auteur moins usité en sciences de gestion comme l'ethnologue et anthropologue Françoise Héritier, première femme titulaire d'une chaire au Collège de France (où elle succède à son ancien professeur, Claude Lévi-Strauss), peut donner une coloration particulièrement intéressante à notre réflexion.

3. Pensée de la différence, « valence différentielle » et stéréotypes de genres au sein des perspectives structuralistes d'après Héritier

▪ Héritier et la pensée de la différence

Mobiliser Héritier et particulièrement son attachement au langage, au dévoilement des invariants, donne l'occasion de tester un nouveau cadre et permet d'envisager certaines lacunes dans les apports féministes des organisations en privilégiant une dimension unique en son genre: la « valence différentielle des sexes » (1996), véritable butoir de la pensée. La « valence différentielle des sexes » exprime l'idée centrale dans le travail d'Héritier selon laquelle « les deux sexes ne sont pas d'égale valeur, l'un « vaut » plus que l'autre, et donc le masculin « vaut » plus que le féminin » (Héritier, 2011 : 24).

Françoise Héritier, anthropologue et ethnologue, fut l'élève de Claude Lévi-Strauss, professeur émérite au Collège de France et titulaire de la chaire d'Étude comparée des sociétés africaines (1982-1998)⁵⁶. Elle consacra une grande partie de son œuvre à penser la différence entre le masculin et le féminin.

Dévoiler les « mécanismes invariants sous-jacents, en petit nombre, qui ordonnent le donné phénoménologique des sociétés et lui confèrent son sens » et « élucider l'ordre caché des choses » constituait selon Héritier la tâche de l'anthropologie⁵⁷. L'anthropologue a montré un réel intérêt pour le sujet de la construction sociale du genre et du rôle du langage au sein de cette même construction (Héritier, 1996 : 21-22) :

« La construction sociale du genre, néanmoins, est un sujet qui m'intéresse [...] J'évoque donc ces questions du sexe et du genre sous un éclairage anthropologique général, à partir de mes travaux de terrain et des travaux d'autrui. Et je me suis appuyée à plusieurs reprises explicitement sur ces travaux pour essayer de faire comprendre à des auditoires différents (médecins, juristes, psychiatres...) que les catégories de genre, les représentations de la personne sexuée, la répartition des tâches telles que nous les connaissons dans les sociétés occidentales ne sont pas des phénomènes à valeur universelle générés par une nature biologique commune, mais bien des constructions culturelles. Avec un même "alphabet" symbolique, universel, ancré dans cette nature biologique commune, chaque société élabore en fait des "phrases" culturelles singulières et qui lui sont propres. ».

⁵⁶ Collège de France : biographie, site internet visité en 2021 {HYPERLINK "<https://www.college-de-france.fr/site/francoise-heritier/index.htm>"}

⁵⁷ Le Monde. 15/11/2017. A. Chemin, J. Birnbaum. « Disparitions. L'ethnologue et anthropologue Françoise Héritier est morte »

▪ Les lois du genre et la « valence différentielle des sexes »

Un concept central dans la théorie d'Héritier tel que la « valence différentielle des sexes » (1996), qui devança l'expression de « domination masculine » d'abord employée par l'anthropologue Maurice Godelier (1982) pour qualifier la hiérarchie des genres puis préférée par Bourdieu (1998), apporte une clé de lecture différenciante et éclairante sur la problématique abordée dans ce travail de recherche. Empruntant le terme de « valence » au domaine de la chimie, Héritier définit dans ses écrits la « valence différentielle des sexes » comme élément unificateur du tripode social de Lévi-Strauss.

Grâce à ses travaux d'analyse anthropologique, Héritier met à jour l'invariance et l'universalité de la domination du masculin sur le féminin, c'est-à-dire le fait que, partout, de tout temps et en tout lieu, le masculin est considéré comme supérieur au féminin. Elle dresse ce constat à partir de ses travaux de terrain et des travaux d'autrui (Héritier, 2011 : 29) :

« L'observation ethnologique nous montre que le positif est toujours du côté du masculin, et le négatif du côté du féminin. ».

Les valeurs attribuées aux catégories du masculin et du féminin ne sont en rien naturelles et résultent selon Héritier d'une pure construction de l'esprit humain, théorisée sous le terme de « valence différentielle des sexes ». Rechercher les marqueurs de cette « valence différentielle des sexes » par le prisme d'Héritier pourrait être une manière de mettre à nu les invariants au cœur du discours tenu par un dispositif managérial de promotion de la diversité de genres. Ces marqueurs se révèlent souvent appartenir à des catégories binaires, soit des mots ou adjectifs en opposition (Héritier, 2011 : 28) :

« Dans toutes les langues il y a des catégories binaires, qui opposent le chaud et le froid, le sec et l'humide, le dur et le mou, le clair et l'obscur, le haut et le bas, l'actif et le passif, le sain et le malsain... On trouve également des catégories abstraites qui nous servent à penser – comme, justement, abstrait et concret, théorique et empirique, culturel et naturel... – et qui, je crois, sont aussi construites sur cette opposition entre identique et différent. Elles découlent toutes de cette grande répartition évidente, qui oppose le masculin et le féminin. ».

Si les catégories binaires ont déjà été identifiées en anthropologie, et notamment par Rodney Needham, puisqu'au cœur du structuralisme, Héritier (2011 : 29-30) dévoile leur

rattachement aux valeurs du masculin et du féminin, argumentant qu'elles sont culturellement hiérarchisées :

« L'observation ethnologique nous montre que le positif est toujours du côté du masculin, et le négatif du côté du féminin. Cela ne dépend pas de la catégorie elle-même : les mêmes qualités ne sont pas valorisées de la même manière sous toutes les latitudes. Non, cela dépend de son affectation au sexe masculin ou au sexe féminin. (...) Par exemple, chez nous, en Occident, "actif", signe de l'action sur la matière, est valorisé, et donc associé au masculin, alors que "passif", moins apprécié, est associé au féminin. En Inde, c'est le contraire : la passivité est le signe de la sérénité, à laquelle on parvient par toute une série d'ascèses. La passivité ici est masculine et elle est valorisée, l'activité – vue comme toujours un peu désordonnée – est féminine et elle est dévalorisée. Selon les lieux et les époques, il peut y avoir des changements d'optique, mais ce qui est constant, universel, c'est la valorisation du masculin. ».

▪ **Les stéréotypes de genres, point d'ancrage de nos comportements sociaux et cognitifs**

Les catégories binaires et les stéréotypes qui en découlent ont été étudiés de manière centrale par Héritier, comme illustré par la représentation des « Ages de la vie⁵⁸ » en tant qu'épisode marquant dans la jeunesse de l'anthropologue. Son intérêt à dévoiler les clichés, préjugés, effets de langage et plus profondément les stéréotypes de genres ressort dans les réflexions qu'elle aimait à partager avec le plus grand nombre au travers de la mise en ligne de vidéos⁵⁹ :

« Le cliché me paraît être l'écume des choses, c'est-à-dire ce qui transparait dans le langage et les comportements ordinaires. Mais derrière, ce qu'il y a est beaucoup plus important, ce sont les stéréotypes. Alors, c'est un cliché de dire que les femmes sont bavardes ou de dire qu'elles n'ont pas le sens de l'orientation ou, je ne sais pas... qu'elles sont de mauvaises conductrices ou qu'elles ne savent pas jouer dans des jeux d'équipe. Ce sont des clichés. Derrière, ce qui est beaucoup plus important, ce sont les stéréotypes qui guident ces clichés et ce sont ceux-là qui m'agacent. Qui m'agacent n'est peut-être pas le terme qui convient... mais qui me touchent profondément et sur

⁵⁸ Françoise Héritier, La différence des sexes (Bayard, les petites conférences), 2019

⁵⁹ « Les clichés selon Françoise Héritier » : {HYPERLINK "<https://m.youtube.com/watch?v=YSRyd8VtHP4>"} vidéo mise en ligne le 19 juin 2012

lesquels je voudrais lutter, ne serait-ce que par mon propre travail d'anthropologue. Parce que c'est dans le travail d'anthropologue que j'en ai montré l'évidence et notamment dans ce qui touche le rapport des sexes. »

Héritier poursuit sa réflexion en indiquant que les clichés et autres stéréotypes relatifs aux femmes, sont transmis de façon inconsciente, presque sans y penser, parce qu'ils renvoient à un modèle archaïque dominant de pensée qui a traversé l'histoire de l'humanité :

« Il y a 30.000 ans ils [les stéréotypes] étaient déjà bien assis et c'étaient déjà les mêmes. Et ce sont ceux qui renvoient les femmes au domestique, à l'intérieur, et alors que toutes les tâches extérieures et productives sont celles des hommes, celles des femmes sont celles du domestique, du soin quotidien et pas nécessairement de la technique, la technique étant réservée aux hommes. Cela a été mis en place il y a extrêmement longtemps et ça s'est accompagné de toute une série de comportements sociaux et de comportements cognitifs que nous continuons à transmettre. ».

L'étude des stéréotypes de genres apparaît comme pertinente dans notre société contemporaine. En cela, elle fait toujours l'objet de travaux de recherche académiques en sciences de gestion, notamment dans le champ des *Gender Studies*, tel que nous avons pu le voir en Chapitre 1 de cette première partie théorique. Le recours aux stéréotypes de genres dans la rhétorique moderne indique que nous n'avons pas quitté le modèle dominant de pensée.

Aujourd'hui encore, force est de constater que :

- les « métiers d'hommes » ou les filières d'études majoritairement masculines sont culturellement valorisés et les femmes qui y accèdent sont perçues comme bénéficiant d'une forme d'ascension sociale. L'inverse n'est pas vrai.
- Une femme qui adopterait au sein de son organisation les codes dominants masculins, plus valorisés que les codes féminins (conformément à la « valence différentielle des sexes »), serait d'avantage appréciée (au sens de gagner en valeur) ;
- En « commandant » aux femmes d'adopter les codes traditionnellement valorisés de la masculinité si elles veulent donner à voir une représentation de carrière réussie, la « valence différentielle des sexes » façonne l'identité de ces mêmes femmes, et les contraignent à ne pas être elles-mêmes.

S'agissant d'un modèle construit par la pensée humaine, la « valence différentielle des sexes » est en toute logique « déconstructible » sous les effets du temps et d'un travail de dévoilement accompagné d'efforts de pédagogie. En ligne donc avec l'objectif premier des *Critical Management Studies* et du champ des *Gendering Organizations*, qui consiste à développer des interprétations critiques qui permettront à terme de changer la situation.

III. PROBLEMATISATION ET QUESTION DE RECHERCHE

Bendl *et al.* (2015 : 1) soulignent en introduction du *Oxford Handbook* dédié au champ d'étude *Diversity in Organizations* que le sujet de la diversité et sa mise en pratique sont devenus des thèmes de discussion populaires dans toutes sortes d'organisations au cours des dernières années. En recherche, le sujet de la diversité est le plus souvent abordé par l'angle de la stratégie et des pratiques organisationnelles. Un nombre plus limité d'articles adoptent un angle critique comme en témoigne le résultat de recherches sur EBSCOhost à la date du 23/11/2022 (24.963 articles pour « Diversity in Organizations » contre 5.636 pour « Critical Diversity »). Nous considérons que ce dernier courant, pourtant minoritaire, est particulièrement important pour développer des contributions théoriques pourvoyeuses de propositions plus efficaces et plus radicales. Nous nous inscrivons ainsi avec volontarisme dans le courant des *Critical Diversity Studies*.

Pour aller plus loin, et comme nous l'avons vu en partie « Intérêt Managérial » (partie III de l'Introduction générale), l'apport de la critique pour l'entreprise sera ici à comprendre au sens de *critical performativity* tel que proposé par Spicer *et al.* (2009 : 538). La performativité critique implique dans ce contexte d'intervenir de manière « active » et « subversive » dans les discours et les pratiques managériales. Cet apport managérial fait écho à un apport attendu plus spécifiquement au sein des théories critiques féministes (Martin, 2003):

« Many contemporary critical theorists have turned away from seeking society-wide transformation, to focus on a critique of the status quo, 'refraining from directive statements about what people should do (revolt, liberate) but emphasizing the problematization of dominating values and beliefs' (Alvesson and Deetz, 1996 : 202). Similarly, as indicated in the evaluation of the six feminist change strategies, feminist theory has generally focused more on critiquing the status quo, exposing gendered inequalities; it has not shown us how, effectively, to reduce or eradicate those inequalities. Perhaps if critical theorist and feminist theories were to work together on problems of change, unexpected synergies would arise. ».

Le changement est évalué comme un point faible dans les recherches académiques critiques et féministes (Martin, 2003). Aussi ce projet de recherche participera à dépasser la critique du statu quo. En adoptant un prisme critique féministe et structuraliste, il tentera de contribuer à

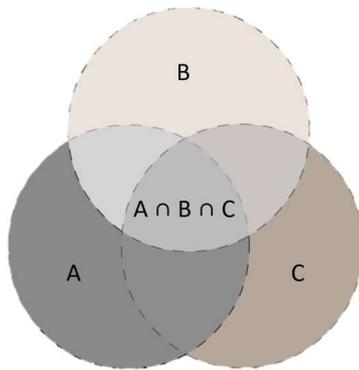
formuler des recommandations en lien avec les discours organisationnels pour que ces derniers portent davantage au sein de leurs cadres de pensée le changement attendu au sein des organisations. Nous poserons donc un regard critique féministe et structuraliste sur l'objet qui nous intéresse, soit un dispositif managérial d'un type particulier, destiné à un public exclusivement féminin, tout en tentant de répondre à la question de recherche suivante :

Quels **cadres de pensée**, sous-tendant la **construction identitaire des femmes** dans l'entreprise, sont portés par les **dispositifs managériaux** de promotion de la diversité de genres ?

La question de recherche comprend trois éléments principaux :

- Les cadres de pensée et ses corollaires tels que présupposés, stéréotypes, mécanismes et éléments de structure sous-jacents, formations discursives, etc. sont à rapprocher de l'approche structuraliste explicitée en partie II du Chapitre 3 de cadrage théorique.
- La construction identitaire des femmes dans l'entreprise, en tant que minorité, a été étudiée en partie théorique de ce travail de recherche. Qui dit construction identitaire dit ici renforcement, et non transformation, et pourquoi pas alignement avec certains stéréotypes.
- La notion de dispositif managérial, elle aussi abordée dans la partie théorique, est choisie pour son impact normatif et cognitif, et sa vocation à transformer l'individu et changer la perception du monde (Agamben, 2007). Le dispositif managérial constituera à la fois le critère de sélection et le contexte dans lequel le discours sera collecté. Sa caractéristique première sera son ouverture à toutes les femmes de l'entreprise retenue dans l'étude de cas, et sa vocation principale sera de promouvoir l'égalité de genres. L'originalité du travail consistera à s'intéresser à un dispositif managérial conçu et promu par des femmes qui ont elles-mêmes été préalablement sensibilisées à la diversité de genres.

Figure 10. Cœur de la recherche



A = Dispositif managérial – le choix du dispositif étudié, parmi les plus avancés en termes de promotion de la diversité de genres, sera explicité dans la partie « design de recherche »;

B = Les cadres de pensée ou plutôt leur analyse et déconstruction possible;

C = L'identité professionnelle, en tant que femme, dans l'entreprise.

Les sous-questions de recherche seront les suivantes :

- Les cadres de pensée intrinsèques aux dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres sont-ils le reflet de stéréotypes de genres et d'identités genrées préconstruites ?
- Donne-t-on à voir une identité « corrigée » (Martin, 2003) de la femme en entreprise au travers de dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres ?

Nous chercherons enfin à comprendre si les présupposés et mécanismes de pensée sous-jacents sont si ancrés dans l'*habitus* des personnes qui conçoivent ce type de dispositifs managériaux, qu'ils en finissent éventuellement par véhiculer des cadres de pensée allant à l'encontre du but originel recherché. Pour ce faire, nous prendrons appui sur le concept de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) tel que nous l'avons explicité dans la revue de littérature (Chapitre 3. A travers le prisme critique féministe).

Une fois cette étape d'analyse et de déconstruction des cadres de pensée faite, nous tenterons de proposer des pistes pour promouvoir davantage de diversité de genres en entreprise.

DEUXIEME PARTIE EMPIRIQUE

La deuxième partie de ce travail de recherche a pour but de décrire le design de recherche et le cas étudié puis d'explicitier la collecte des données et leur analyse en vue de formuler des résultats.

Le chapitre 4 traite de mon positionnement éthique vis-à-vis du terrain de recherche et revient sur mon choix de recourir à un registre de recherche exploratoire au travers d'une étude de cas unique.

Le chapitre 5 aborde le contexte spécifique du cas sélectionné et le mode de collecte des données. Ici sera explicité mon choix de retenir l'entreprise UPSILON⁶⁰ France. Je détaillerai également les éléments recueillis : données textuelles comme matériel d'étude principal, complétées par des entretiens qualitatifs contextuels.

Le chapitre 6 est consacré à l'exploitation des données collectées, sur la base d'une analyse de contenu avec emploi du logiciel Nvivo comme logiciel d'analyse qualitative (transcription, codage, analyse thématique et regroupement par thèmes).

Le chapitre 7 présente les résultats du travail de recherche, ce qui ressort de l'étude et les éléments saillants.

⁶⁰ Le nom de l'entreprise retenue pour l'étude de cas a été anonymisé.

CHAPITRE 4

ÉPISTEMOLOGIE ET MÉTHODE

L'objectif de ce Chapitre 4 est de préciser mon positionnement éthique vis-à-vis du terrain de recherche ainsi que la méthode qui a été déterminée comme pertinente pour répondre à la question de recherche énoncée dans le chapitre précédent.

Introduction

I. Épistémologie	p. 68
1. Positionnement vis-à-vis du terrain de recherche	
2. Critères de validité	
II. Etude d'un cas unique : cadre de recherche et méthode	p. 71
1. Présentation du cadre de recherche	
2. L'étude de cas intensive comme méthodologie qualitative retenue	

La première section de ce chapitre a pour but de rappeler l'objectif de mon travail de recherche mais aussi ses fondements épistémologiques. Avant de pouvoir rentrer dans le détail de la méthodologie choisie, il m'apparaît essentiel d'éclaircir la posture avec laquelle j'aborde mon travail de recherche. Je reviendrai tout d'abord sur les avantages certains qui sont liés à mon accès direct au terrain de recherche. Je mentionnerai ensuite avec la plus grande transparence les obstacles qui sont à considérer au niveau de mon travail de recherche, en lien avec mon double statut de manageuse et de chercheuse en *Executive PhD*. Ce faisant, je donne à connaître mes propres représentations sur la diversité de genres, construites au travers de mon expérience et de ma subjectivité, afin qu'elles soient considérées d'avantage comme un « instrument de connaissance du monde social », et non pas comme des biais (Paring, 2019 : 108).

Le deuxième volet du chapitre reviendra sur mon choix d'une méthodologie qualitative exploratoire dans un but de développer la compréhension d'un phénomène. La méthodologie qualitative offre la possibilité de faire émerger du sens à partir de données sur la base d'un problème soulevé par le chercheur (Paillé et Mucchielli, 2012 : 84). Je m'attacherai à justifier pourquoi une étude de cas unique « intensive » me paraît pertinente, à l'appui, entre autres, de Dyer et Wilkins (1991).

I. EPISTEMOLOGIE

1. Positionnement vis-à-vis du terrain de recherche

Mon terrain de recherche est mon entreprise actuelle. Je suis moi-même une employée du groupe UPSILON France⁶¹. J'y occupe un poste de Directrice Internationale pour l'une des marques du groupe.

Être en immersion au sein de son terrain de recherche présente de nombreux avantages, dont celui d'avoir accès à des données de première main, possiblement recontextualisées par ma connaissance de l'entreprise. Etant donné ma localisation géographique, soit le fait que j'exerce mes fonctions directement au siège de l'entreprise, j'ai la possibilité de pouvoir échanger avec des personnes clés au sein de l'organisation et d'être partie prenante, en tant qu'employée, de tout un ensemble d'initiatives menées par l'entreprise sur le thème de la diversité : conférences, séminaires, formations, communication, etc. Cette proximité avec le terrain de recherche en tant que manageuse est une caractéristique courante dans le cadre d'un *Executive PhD*, dont le programme a été pensé pour être suivi en parallèle d'une carrière professionnelle. Comme il le sera explicité dans la partie de présentation du terrain de recherche (Chapitre 5.I), j'ai formulé la demande de pouvoir réaliser ma recherche au sein d'UPSILON France directement auprès de la Directrice des Ressources Humaines France. J'en étais alors au début de mon aventure de recherche, mais il m'apparaissait que mon éthique de chercheuse aurait pu être critiquée si je m'étais décidée à mener ce travail de recherche sans me déclarer officiellement. Une fois cette autorisation obtenue, j'ai pu prendre contact auprès de personnes référentes au sein de l'organisation sur le sujet de la diversité, dont certaines m'avaient été directement recommandées par la Directrice des Ressources Humaines France. Nous verrons dans le chapitre suivant ce qui a motivé UPSILON France à nous accorder cet accès. Les nombreux échanges que j'ai conduit au sein de mon entreprise, aussi bien formels qu'informels, m'ont été d'une très grande aide afin de pouvoir mieux appréhender les dimensions de mon terrain de recherche et évaluer les possibilités d'étude qui s'offraient à moi. D'un point de vue managérial, je suis régulièrement confrontée à des problématiques en lien avec la diversité de genres, que ce soit à mon niveau ou à celui de mon équipe. Aussi, l'idée de réaliser mon travail de recherche au sein de mon entreprise actuelle me motivait d'autant plus qu'elle me donnait la possibilité d'être moi-même actrice au niveau du changement organisationnel sur cette thématique essentielle. Le partage des résultats issus de ce travail de recherche peut être

⁶¹ Le nom de l'entreprise retenue pour l'étude de cas a été anonymisé.

l'occasion attendue de soulever des questions et d'engager des débats. C'est d'ailleurs comme cela que mon projet critique s'inscrit, non pas dans un rapport de destruction par rapport à mon entreprise, mais au contraire dans une volonté d'équilibre et de réussite. C'est là ma motivation profonde.

D'un point de vue épistémologique, il est entendu qu'un chercheur puisse participer au travail de construction de la connaissance à travers sa présence active sur son terrain de recherche (Firode, 2015 : 3) :

« Popper et Piaget ont en commun de rejeter les théories d'inspiration empiriste qui conçoivent la connaissance comme le simple enregistrement passif d'informations fournies par la réalité. Il n'y a pas de connaissance, au niveau élémentaire comme au niveau scientifique, sans une intervention active du sujet qui impose des structures (les « schèmes » de Piaget ou les « attentes » de Popper) au donné empirique. »

La validité de ces démarches est associée à un travail exigeant d'explicitation des modalités de collecte et d'analyse de données, de manière à faire preuve de transparence et à permettre la compréhension des interactions entre les formes de subjectivité du chercheur et les résultats produits. Il ne s'agit pas de considérer la subjectivité du chercheur comme un obstacle, mais davantage comme un élément de contextualisation des résultats produits. Ceci est d'autant plus important dans le cadre d'un double statut de manageuse et de chercheuse, caractéristique d'un parcours en *Executive PhD* comme décrit précédemment. Il s'agira de contextualiser et d'explicitier d'éventuelles subjectivités inhérentes aux recherches qualitatives, par l'adoption d'une méthodologie rigoureuse. Une transparence au niveau de la collecte de données et de leur analyse, ainsi qu'une attention accrue portée sur les « états de pairs », qui traduisent « l'existence d'une proximité entre l'interviewer et l'interviewé » (Budin et Romelaer, 2019 : 170), lors des entretiens de contexte, pourront aider à répondre à cet enjeu. Ensuite, au niveau des éléments de validité, il m'apparaît aussi comme une certitude qu'il y a une part non négligeable de construction dans mes observations – en tant que chercheuse, il me faut être consciente de ma propre représentation sociale. Aussi, je ne pense pas qu'il serait juste de prétendre endosser une posture de mise en retrait. J'aborde plutôt mon objet de recherche à travers une posture constructiviste. Au travers de mes réflexions et mon expérience, j'ai moi-même ma propre construction (au sens de construction sociale), mes propres représentations, de ce que peut être la diversité de genres. Arnaud (2003) évoque ainsi l'implication du chercheur-observateur selon

trois modalités possibles, dont l'inscription « dans » le phénomène – le chercheur ayant accès aux représentations de la réalité en fonction de sa personnalité, sa propre expérience et son intention. D'après Paring (2019 : 107-108), au contraire des épistémologies traditionnelles, une approche de recherche comme celle de l'autoethnographie rend possible pour le chercheur d'utiliser son propre vécu pour sa recherche :

« [...] l'un des traits fondamentaux des approches autoethnographiques, insuffisamment examiné en lui-même selon moi, à savoir que la subjectivité et le vécu de la chercheuse ou du chercheur sont envisagés comme un *instrument* de connaissance du monde social ou organisé, et non pas seulement un biais, une limite ou une influence. Au lieu de l'exclure ou de la circonscrire, l'autoethnographe creuse sa subjectivité, comprise plus largement comme sa relation au monde et aux autres – avec réflexivité, mais sans s'excuser – pour étudier l'environnement qui la structure. ».

Le fait d'être une femme occupant un poste de direction au sein d'une grande entreprise, sensible à la notion d'égalité de genres, a pu m'orienter dans mon choix d'adopter une perspective critique féministe tout au long de mon travail de thèse :

- Critique, dans le sens de performativité critique, et non dans la critique pour la critique ;
- Féministe, au sens de « réclamer une identité de situation entre l'homme et la femme ».

Je pense comme Simone de Beauvoir le disait en 1967, dans un entretien avec Francis Jeanson que le féminisme est une « manière de vivre individuellement et de lutter collectivement ». Individuellement, en essayant de s'affranchir des contraintes économiques qui pèsent contre la femme. Collectivement, non pas pour prendre la place des hommes, mais « pour changer le monde tel qu'il est fait par les hommes »⁶². Cette approche féministe est, j'en suis convaincue, fidèle à mon parcours, à l'étonnement et au questionnement dont je fais preuve face à des phénomènes qui paraissent naturels et qui pourtant m'interpellent. Ce même étonnement me permet, non sans un travail de réflexion, de remettre en question une certaine forme de « prêt-à-penser » sur les problématiques de genre et ses expressions corollaires telles que *Empowerment* ou *Leadership au féminin*. Sans cette part de sincérité dans ma recherche critique féministe, je ne pourrai solidifier mon engagement en faveur de l'égalité de genre, être cohérente avec moi-même, et participer à la transformation de la réalité de l'entreprise.

⁶² « Simone de Beauvoir au « Monde », en 1978 », par P. Viançon-Ponté – Archives du journal Le Monde, consulté en ligne le 06/05/2019

Néanmoins il est évident que les déterminants subjectifs en lien avec ma position se devaient d'être connus et discutés, au risque de mettre à mal mon travail de recherche.

2. Critères de validité

Tout d'abord, je précise que j'ai pris le parti au niveau de la méthodologie de recherche de recourir à une analyse de contenu à partir de données textuelles et visuelles préexistantes. Ceci dans une volonté de travailler à partir de matériel brut, sans participation au développement du matériel d'analyse.

Ensuite, en lien avec ma posture « constructiviste » telle que je l'ai détaillée un peu plus haut, je prends appui sur les travaux de Baumard (1997) consacrés à la posture épistémologique du chercheur et qui établit les critères conditionnant l'émergence d'une posture épistémologique au niveau de la validité des connaissances. Il s'agit de la nature de la connaissance produite, du chemin pour parvenir à sa production et la validité de la connaissance en tant que telle. Je veillerai à expliquer de manière rigoureuse et transparente la méthode avec laquelle j'analyserai et interpréterai les données récoltées lors de ma recherche (« le chemin »), les résultats produits (« la nature ») et comment ils peuvent être confrontés à l'état des connaissances en lien avec les *Critical Diversity Studies* ou d'autres champs de connaissance qui pourraient être pertinents, afin d'en éprouver la « validité ». Je tâcherai donc de suivre l'exemple d'articles adoptant un prisme féministe mais assurant la plus grande rigueur et transparence au niveau de l'interprétation des résultats, comme l'article de Martin (1990) qui déconstruit et analyse d'un point de vue féministe revendiqué différentes interprétations d'une même situation (*Caesarean story*). L'appréhension par le lecteur de la problématique dans toute sa complexité et de la valeur potentielle de la connaissance produite devrait s'en trouver facilitée.

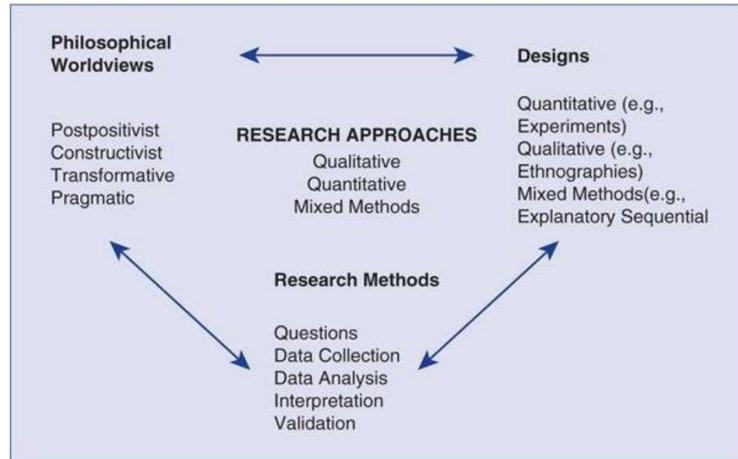
II. ETUDE D'UN CAS UNIQUE : CADRE DE RECHERCHE ET METHODE

1. Présentation du cadre de recherche

D'après Creswell (2018), le cadre de recherche se trouve à l'intersection de 3 éléments : vue philosophique, design et méthode de recherche.

Figure 11. Cadre de recherche selon Creswell (2018)

Interconnexion entre vue philosophique, design et méthode de recherche



En termes de vue philosophique, et parmi les quatre alternatives proposées selon la classification de Creswell, mon choix se porte ici sur une vue transformative pour les raisons suivantes :

- Mon agenda de recherche est tourné vers l'action et motivé par une volonté de contribuer à changer un état de fait existant ;
- Mon sujet de recherche est centré autour d'un enjeu social – la promotion de la diversité de genres ;
- Je fais appel aux cadres théoriques des *Critical Diversity Studies* et des théories féministes.

2. L'étude de cas intensive comme méthodologie qualitative retenue

Au niveau du design de recherche, le choix de l'étude de cas, sur la base d'une étude de cas unique, comme méthodologie qualitative me paraît pertinente. Je souhaite avant tout privilégier une dimension exploratoire au niveau de mon travail de recherche. Or la nature de la recherche qualitative est d'être compréhensive et de « donner à voir » d'après Dumez (2016). En outre, la méthodologie qualitative peut être vue comme un exercice intellectuel qui permet de faire émerger du sens (Paillé et Mucchielli, 2012 : 84) :

« L'analyse qualitative est en fait, comme nous venons de le voir, un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver un réarrangement pertinent de données pour les rendre compréhensibles, globalement, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur. ».

En ce qui concerne le choix de réaliser une étude cas unique (et non multiple), je me réfère aux cinq justifications énoncées par Yin (2003) et plus précisément, à l'argument selon lequel « a single case is the *representative* or *typical* case » Yin (2003 : 41). L'entreprise que j'ai choisi de retenir pour mon terrain de recherche est représentative ou typique d'une grande entreprise française cotée au CAC 40. Les observations et constats issus de l'étude de cas unique pourront se prévaloir d'informer sur ce type d'organisation face à la problématique de promotion de la diversité de genres, même s'il n'y aura pas vocation à tirer de généralisation du cas étudié – la validité d'une étude de cas n'étant pas statistique mais analytique (Yin, 2003).

Notre étude de cas intensive pourra servir à expliciter et affiner des concepts ou cadres théoriques grâce à des données contextualisées. Face à Eisenhardt (1989 : 545) qui soutenait qu'à moins de quatre cas, il était souvent difficile de développer une théorie élaborée, aux fondements empiriques convaincants, Dyer et Wilkins (1991 : 614) opposent au contraire que c'est l'étude minutieuse d'un cas unique qui amène les chercheurs à voir de nouvelles relations théoriques et à remettre en question les anciennes. Les bénéfices qu'ils identifient au niveau des études de cas uniques sont multiples (Dyer et Wilkins, 1991 : 616) :

« Although it is difficult to determine how deep a researcher must go to generate good theory, the classic case study researchers certainly went deeper into the dynamics of a single case than Eisenhardt advocates. The emphasis of Eisenhardt's approach favors most strongly the development of clear constructs and testable propositions. The emphasis of the classic case study approach is to highlight a construct by showing its operation in an ongoing social context. The result is that the classic case study becomes a much more coherent, credible, and memorable story. ».

Il est intéressant de noter que les auteurs vont jusqu'à opposer « Deep Case Studies Versus Surface Case Studies » (Dyer et Wilkins, 1991 : 614) pour mieux renforcer la possibilité qu'offre les études de cas uniques d'aller en profondeur sur un sujet. Une étude de cas unique rend en effet possible la description épaisse du phénomène étudié avec une forte validité interne, alors que le même phénomène en raison de sa nature complexe rendrait superficielle une étude de cas multiple. La nature et le degré de complexité des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres au sein de l'entreprise retenue pour l'étude de cas unique seront des éléments déterminants pour analyser le phénomène que je souhaite comprendre en profondeur.

Le chapitre suivant s'attache à expliciter le contexte de cette étude de cas unique ainsi que la manière dont laquelle les données ont été recueillies pour être analysées dans le Chapitre 6.

CHAPITRE 5

CONTEXTE ETUDIE ET MODE DE RECUEIL DE DONNEES

Le Chapitre 5 introduit l'entreprise qui a été sélectionnée comme terrain de recherche. Il explicite les raisons de ce choix, en lien avec notre problématique de recherche axée sur les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Il décrit également le mode et le type de données recueillies, tout en présentant le dispositif managérial qui a été retenu dans le cadre de mon analyse.

Introduction

I. Le cas étudié : l'entreprise UPSILON France et ses dispositifs de diversité p. 75

1. Présentation d'UPSILON France
2. La diversité de genres au sein d'UPSILON France
3. Les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres chez UPSILON France

II. Mode de recueil des données p. 81

1. Recueil des différents types de données qualitatives
 - Phase de pré-analyse
 - Entretiens de contexte et exploratoires
 - Données documentaires
2. Présentation des données primaires
 - Choix du dispositif managérial retenu : « Réussir au Féminin »
 - Description du dispositif managérial « Réussir au Féminin » et des données collectées

Ce chapitre me donne surtout l'opportunité de rentrer dans le détail du travail d'enquête qui a été le mien au sein d'UPSILON France, alors que j'étais en « immersion » à la recherche du ou des dispositif(s) managérial(aux) qui allaient constituer l'objet de mon futur travail d'analyse. Aussi je précise de manière exhaustive les différentes initiatives menées par UPSILON France en matière de promotion de la diversité de genres et j'énonce clairement à quels dispositifs j'ai pu participer.

I. LE CAS ETUDIE : L'ENTREPRISE UPSILON FRANCE ET SES DISPOSITIFS DE DIVERSITE

1. Présentation d'UPSILON⁶³ France

Comme vu précédemment dans la partie Epistémologie (Chapitre 4.I.1), mon choix de terrain de recherche s'est porté sur mon entreprise actuelle, en considérant que celle-ci pouvait être représentative pour mon étude de cas unique. En septembre 2020, j'ai pris contact avec la Directrice des Ressources Humaines d'UPSILON en France, qui s'est montrée très ouverte envers ma recherche comme en témoigne son écrit :

« La thématique de votre recherche fait totalement écho à la politique d'UPSILON qui s'engage sur la thématique de la recherche et de l'inclusion. Je vous encourage sur ce sujet à lire la page 'Diversité et Inclusion' de notre site intranet France qui est déjà très riche. Pour compléter cette lecture, je vous propose de rencontrer Simone V⁶⁴, notre Resp diversité et inclusion France qui pourra vous renseigner de manière détaillée sur l'ensemble des actions portées par la France et le Groupe, avec l'axe managérial qui est votre approche ».

En termes d'enjeu managérial, mon étude a été comprise comme une opportunité donnée à UPSILON France de dresser un bilan et d'engager une réflexion sur les dispositifs managériaux déjà établis au sein de l'entreprise, en lien avec les principaux acteurs sur cette problématique.

UPSILON est aujourd'hui un groupe international coté au CAC 40, dont le siège se situe en France. L'entreprise a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 17,9 milliards d'euros. En 2018, le groupe français a connu un bouleversement sans précédent, au travers de sa fusion avec le groupe italien LAMBDA, au profil d'activité parfaitement complémentaire. Aujourd'hui le groupe franco-italien UPSILON-LAMBDA est un poids lourd du CAC40, avec une capitalisation boursière de près de 80 Milliards d'euro et plus de 180.000 employés dans le monde à la date de juillet 2022. Il est régulièrement cité dans les classements internationaux prestigieux comme ceux du magazine *Forbes : World's Most Innovative Companies* en 2018 ou *Change the World* en 2019, classements qui reconnaissent chaque année respectivement les

⁶³ Le nom de l'entreprise a été anonymisé, UPSILON France est un nom fictif.

⁶⁴ Les noms des personnes d'UPSILON France ayant participé aux entretiens ont été anonymisés.

entreprises les plus innovantes et celles qui ont un impact social positif grâce à des activités en lien avec leur cœur de métier.

Dans le déroulé chronologique des différentes initiatives mises en place en faveur de la diversité de genres, j'emploie le nom d'UPSILON ou UPSILON-LAMBDA selon la date et le contexte. Je précise que mon terrain de recherche est circonscrit à la filiale France du groupe, nommée UPSILON France dans le corpus du texte.

2. La diversité de genres au sein d'UPSILON France

UPSILON France me paraît être un terrain propice pour collecter les données empiriques nécessaires à mon travail de recherche sur le sujet de la promotion de la diversité de genres car plusieurs éléments clés font d'UPSILON France un cas représentatif pour mon étude.

Tout d'abord, en termes de répartition Hommes-Femmes et à l'échelle de la France, l'entreprise témoigne du problème de représentativité des femmes au plus haut niveau, comme cela est visible au travers des classifications internes propres aux Cadres-Managers. En 2019, si les « Collèges I et II » sont à l'équilibre, le « Collège III » correspondant aux postes de management et de direction est composé à une majorité écrasante d'hommes (la tranche supérieure C3B-C3C est composée de 117 hommes pour 39 femmes – en très faible progression par rapport à 2016).

Depuis plusieurs années déjà, et comme de nombreuses entreprises du CAC 40, UPSILON France mène une politique active en faveur de la diversité. Elle s'est engagée sur la période 2019-2023 sur un Nouvel Accord Diversité & Inclusion dont le champ d'action couvre notamment les thèmes suivants :

- Lutte contre la discrimination, les stéréotypes et le harcèlement ;
- Diversification des recrutements ;
- Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en s'engageant par exemple à supprimer les différences de salaire à niveau de compétence équivalent entre un homme et une femme.

Des actions sont également menées en faveur de la parentalité, actions essentielles pour agir, comme nous avons pu le voir en introduction, au niveau du déséquilibre du travail domestique et pour lutter contre le poids écrasant de la « charge mentale ». Enfin, en termes de représentativité et de symboles forts, le 30 mars 2020 a vu pour la première fois de son histoire, UPSILON France nommer deux femmes (pour 10 hommes) au sein de son comité exécutif.

Ces différentes initiatives, et bien d'autres encore, ont permis à UPSILON France d'être reconnue pour ses efforts envers la promotion de la diversité de genres. Lors de la publication

de l'Index de l'Égalité femmes-hommes le 1er mars 2019, UPSILON France se distingue avec la note de 94/100 (sur la base de 5 critères). En comparaison, L'Oréal obtient un score de 90/100 et Total 80/100. De même, le *Financial Times* a décerné à UPSILON-LAMBDA le titre de “ *Diversity Leader 2020* ” dans le cadre de la publication de son classement annuel sur la Diversité et l'Inclusion dans le monde du travail. Le Directeur des Ressources Humaines Monde d'UPSILON soulignait les efforts du groupe lors de la réunion de relancement de la communauté Women@UPSILON en 2019 :

« [...] il y en a certains qui diront “ mais alors comment ça se fait qu'on a 94% tout de même... on n'est pas si bon que ça et il y a certainement beaucoup d'améliorations à apporter ! mais ils ne les font pas ”. Il y a un point fort qu'on a fait, qu'on a décidé de faire, c'est de supprimer (et de s'engager aussi financièrement pour ça) toutes les différences de salaire à niveau de compétence équivalent entre un homme et une femme. C'est quelque chose qui était inscrit dans la NAO [négociation annuelle obligatoire] l'an prochain. Et puis il y a d'autres choses, il y a des choses un peu symboliques et importantes, et que vous voyez dans les grands recrutements qu'on fait de majeurs, très seniors, dans les promotions... on ne fait jamais assez bien entendu. Mais il y a des choses assez visibles qui montrent que l'on y croit. Et je peux vous dire que pour en arriver là, il faut vraiment que ce soit *top of mind*, absolument tout le temps. [...] Il y a une prise de conscience de chacun, dans toutes les décisions humaines, RH. Quelquefois on ne prend pas les bonnes décisions, simplement parce qu'on oublie. Donc il faut que ce soit inscrit dans tous nos process RH, dans les mentalités. Il y a plein de choses à faire aussi au niveau des biais inconscients. ».

En réponse à cette volonté de progresser au niveau de la diversité, plusieurs équipes sont mobilisées au sein d'UPSILON-LAMBDA à l'international. Olympe de G.⁶⁵, en charge des formations pour le groupe, témoigne lors de notre entretien du 12 octobre 2020 des progrès qui restent encore à faire :

« C'est-à-dire qu'on a toujours un petit peu quand même cette croyance que si on s'en débrouille pas mal, ça va venir spontanément. Cette croyance-là

⁶⁵ Les noms des personnes d'UPSILON France ayant participé aux entretiens ont été anonymisés.

n'est pas justifiée de mon point de vue, car il faut toujours rechallenge et remettre les curseurs de façon à rappeler les niveaux d'exigence. ».

Olympe de G. me fait ensuite part des initiatives les plus marquantes qui ont été mises en place au sein d'UPSILON France selon elle. Par exemple, le fait de proposer a minima une femme sur les « *short lists* » à destination des postes de direction. Ou encore de mettre en place un certain nombre de « *metrics* » au niveau de l'évolution des rémunérations. Ceci a permis de mettre en évidence un décrochage à partir d'un certain niveau de classification et de consacrer une « enveloppe de rattrapage » aux femmes, traduisant ainsi une volonté d'UPSILON France de réaligner de manière proactive les niveaux de rémunération entre hommes et femmes :

« Et ça c'est un point sur lequel on ne peut pas être complètement satisfait : l'évolution des rémunérations à partir d'un certain niveau de classification. Déjà le nombre de femmes dans ces niveaux de classification, on voit bien qu'il y a un décrochage sur les C3A et encore plus C3B⁶⁶, c'est une évidence, et qu'il y a un retard en termes de rémunération, qui certes a été en partie compensé. Là aussi sur la diversité il y a eu une initiative, [...] qui a été en France de faire une enveloppe de rattrapage pour le réalignement des salaires des femmes sur les hommes. ».

3. Les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres chez UPSILON France

UPSILON France constitue un terrain très propice à ma recherche, car la volonté de promouvoir la diversité de genres s'est traduite par la mise en place de nombreuses initiatives au cours des dernières années, me donnant la possibilité de choisir le dispositif le plus pertinent pour mon étude. Citons quelque unes de ces initiatives les plus marquantes :

- Une formation interne autour de la diversité et des stéréotypes est organisée depuis décembre 2016, avec participation obligatoire de tous les managers d'UPSILON France. J'ai moi-même participé au pilote de cette formation interne.

- La même année, en 2016, UPSILON France met en place un programme de mentoring pour les jeunes femmes managers. J'ai eu l'opportunité de participer à ce programme de mentoring en 2019.

⁶⁶ Niveaux de classification internes à UPSILON France

- La création de Women@UPSILON en 2014. A l'origine réservé aux femmes, Women@UPSILON a été ouvert aux hommes en septembre 2019, à l'instigation de sa nouvelle Présidente. Conçu à l'origine comme un réseau d'entreprise, Women@UPSILON s'apparente aujourd'hui davantage à un dispositif managérial et est soutenu par la Direction des Ressources Humaines. Il organise régulièrement des conférences ouvertes à tous les employés dont le programme est diffusé sur la plateforme de communication interne à UPSILON France. Les sujets abordés lors de ces conférences se rejoignent sur le thème central de la diversité de genres :

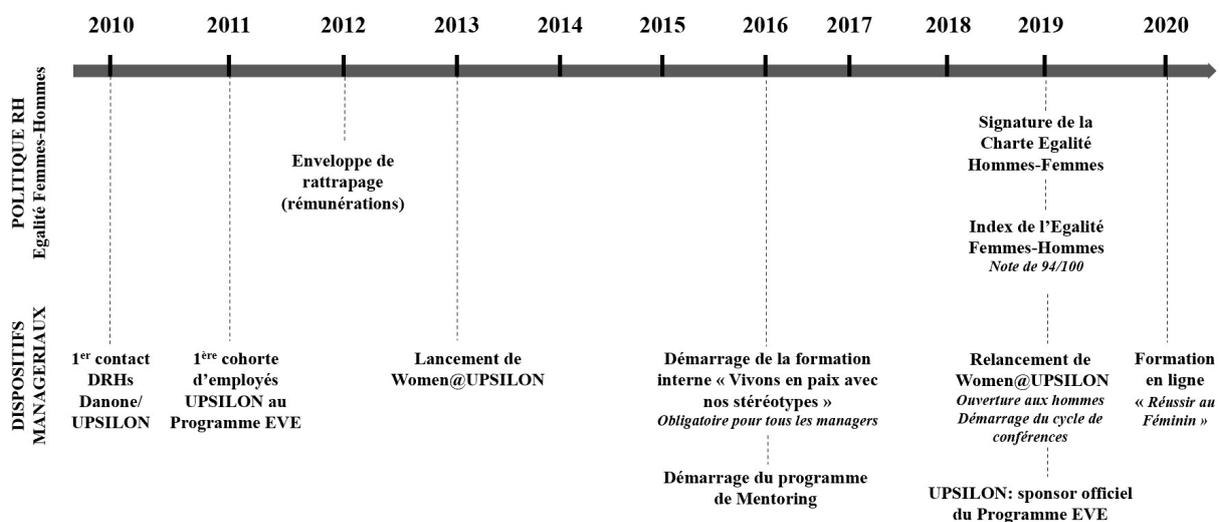
- « Egalité Femmes-Hommes dans le milieu professionnel » par Frédérique Bedos (Novembre 2020),
- « Egalité Femmes-Hommes : où (en) sont les hommes ? » par Romain Sabathier (mars 2021),
- « On a tous des supers pouvoirs » par Florence Servan-Schreiber (octobre 2021),
- « Femmes, prendre sa place un acte de leadership » par Ida Gennari-El Hicheri (novembre 2022).

Dans le cadre de mon travail d'enquête en interne, je me suis rendue à la grande majorité des conférences organisées par Women@UPSILON. J'ai également suivi la communication qui accompagnait ces conférences auprès des employés d'UPSILON France, notamment par le biais de *newsletters* 'Hello, UPSILON !' diffusées par les Ressources Humaines d'UPSILON. Une page dans l'intranet, dédiée à la communauté Women@UPSILON a été une grande source d'informations, notamment grâce à un système de *posts* accompagnés de commentaires et de questions. Enfin, un des grands temps forts de Women@UPSILON a été la mise en place en 2020, conjointement avec les Ressources Humaines France, d'une formation en ligne ouverte à toutes les femmes de l'entreprise : *Réussir au Féminin*.

- UPSILON France sponsorise officiellement le programme EVE depuis 2019. Le programme EVE est aujourd'hui reconnu comme un acteur majeur et prescripteur au niveau de la promotion de la diversité de genres en entreprise. Il rassemble 40 entreprises, parmi lesquelles des leaders du CAC 40 tels que Danone, L'Oréal, KMPG, Orange, SNCF ou encore le Crédit Agricole. En comparaison avec d'autres dispositifs managériaux, tels que les formations de *Leadership au Féminin* dispensées par les grandes écoles de commerce, le programme EVE adopte un positionnement unique d'ouverture aux hommes comme aux femmes (30% des participants au programme EVE sont des hommes) à des niveaux d'expérience différents (1/3 Directeurs Généraux, 1/3 Directeurs, 1/3 hauts managers). UPSILON envoie des cohortes de participants au programme EVE en Europe (plus tard en Asie) depuis 2011. Je n'ai pas pu

participer au programme EVE en tant qu'employée UPSILON, d'abord parce que la liste d'attente de potentiels participants en interne est très longue, ensuite parce que la Covid-19 a eu pour conséquence de suspendre le programme EVE durant deux années. J'ai cependant échangé de manière informelle et formelle (au cours d'entretiens) avec certaines participantes au programme EVE en 2019 et 2022. J'ai pu aussi récupérer les documents de supports du programme EVE ainsi que le carnet de bord d'une participante au programme.

Figure 12. UPSILON France :
Chronologie des initiatives principales en faveur de la diversité de genres



Ayant choisi l'analyse de données textuelles dans le cadre de la méthodologie de recherche de mon projet, il paraît évident que je peux bénéficier d'une entreprise prolixe en termes de communication au niveau de mon terrain de recherche. Or UPSILON France est très active au niveau de sa communication interne et externe sur le thème de la diversité de genres. Des publications internes sont organisées pour le 8 mars, Journée de la Femme, et mois de la diversité chez UPSILON France. Sur LinkedIn, où l'entreprise suit une politique active d'*Employee Advocacy*, les femmes du groupe sont parfois mises en avant, générant au passage de nombreux commentaires d'autres employés. Le point de la communication de ces différentes initiatives, en interne aussi bien qu'en externe est un point particulièrement essentiel selon Simone V.⁶⁷, Responsable Diversité et Inclusion UPSILON France, qui le mentionne lors de notre entretien du 2 octobre 2020 :

⁶⁷ Les noms des personnes d'UPSILON France ayant participé aux entretiens ont été anonymisés.

« En gros, si on veut avoir une politique reconnue et connue de tous, il faut travailler sur tout ça. A la fois travailler sur la communication interne, notre visibilité à l'extérieur, être présent un peu partout. Ce qu'on explique aux managers, c'est que cette politique qui pourrait paraître éloignée de leur activité première, de leur activité opérationnelle, elle a une importance dans l'attraction et la rétention des talents, dans la performance globale de l'entreprise, dans les valeurs qu'on souhaite partager d'UPSILON, dans l'engagement social d'UPSILON. Et ça contribue également à l'innovation qui est le cœur de notre activité. ».

Les différents dispositifs managériaux précités et la communication qui en est faite m'ont conforté dans mon choix de retenir UPSILON France comme terrain de recherche.

II. MODE DE RECUEIL DES DONNEES

1. Recueil des différents types de données qualitatives

▪ Phase de pré-analyse

Mon travail empirique s'appuie essentiellement sur les discours produits au sein d'UPSILON France autour des dispositifs de promotion de la diversité de genres. J'ai retenu en particulier des données documentaires produites par des locuteurs officiels et pertinents, pouvant refléter (voire construire) certaines représentations autour de la diversité de genres. Mon corpus est constitué de données textuelles et visuelles collectées dans le cadre d'un dispositif managérial de promotion de la diversité de genres. Vu le nombre d'initiatives menées par UPSILON France au niveau de la diversité de genres, comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, une quantité très importante de matériel pouvait potentiellement servir de matériel de base, aussi je me suis efforcée d'identifier les données les plus pertinentes dans une phase de pré-analyse (Thietart, 2014 : 554):

« Plus généralement, tout type de communication verbale ou tout matériel écrit peut faire l'objet d'une analyse de contenu. Cette étape est parfois appelée pré-analyse (Bardin, 2013). ».

Durant cette phase de pré-analyse et de sélection des données d'analyse, je me suis appuyée sur les questions définies par Phillips et Hardy (2002 : 75).

Figure 13. Recueil de données d'après Phillips et Hardy (2002)

Box 4.4

Collecting Data

- What texts are most important in constructing the object of analysis?
- What texts are produced by the most powerful actors, transmitted through the most effective channels, and interpreted by the most recipients?
- Which of the above texts are available for analysis?
- Which of the above texts is it feasible to analyze?
- How will I sample these texts?
- How will I explain the choices I have made?

Apporter une réponse à ces questions m'a tout d'abord conduit à rassembler un nombre important de données textuelles internes à l'entreprise UPSILON France, que j'ai pu collecter au cours de conférences, séminaires ou programmes auxquels j'ai moi-même participé (voir partie I.3. pour le descriptif complet). Grâce à mon travail d'enquête en « immersion », je suis donc parvenue à réaliser un travail de collecte de données très riche au sein d'UPSILON France. J'ai complété ce travail interne avec des recherches élargies, comme l'étude du contenu et de la communication du programme EVE, dont UPSILON est sponsor mais qui est indépendant de l'entreprise. Afin d'avoir des références externes, j'ai aussi réalisé un travail comparatif appuyé, en étudiant les programmes de formation de *leadership* au féminin qui sont organisés par les grandes écoles de commerce du type d'HEC Paris. Durant ce travail d'enquête, je ne cache pas que j'ai rencontré des obstacles liés à la Covid-19, ce qui a eu pour conséquence d'annuler certaines réunions ou formations prévues en présentiel. Heureusement, le basculement en télétravail et l'amélioration très rapide des technologies de diffusion en ligne ont rendu possible la tenue de conférences en ligne ou l'organisation de formations en e-learning.

Ma proximité avec les équipes d'UPSILON France m'a permis de mener des échanges informels avec des employées ayant participé aux conférences ou formations internes organisées par Women@UPSILON et les Ressources Humaines d'UPSILON France. Ces échanges informels, qui viennent en complément des entretiens plus formels que j'ai menés, m'apparaissent comme essentiels. Ils m'ont permis de vérifier que les éléments textuels collectés et retenus par la suite avaient du « poids », soit parce qu'ils étaient largement consultés, soit parce qu'ils avaient retenu l'intérêt des employés d'UPSILON France. Cette étape me paraissait indispensable au vu de la production très importante de contenu qui est typique dans une grande entreprise comme UPSILON France.

▪ Entretiens de contexte et exploratoires

Afin de pouvoir mieux appréhender la politique générale d'UPSILON France en termes de diversité de genres mais aussi dans un but de mieux définir mon objet d'étude, repérer les thèmes pertinents (par exemple l'identité, la représentation de carrière, le rapport à la vie personnelle, etc.) et identifier le matériel à retenir, j'ai sélectionné quatre personnes clés au sein d'UPSILON France avec lesquelles j'ai mené des entretiens individuels. Ces entretiens individuels sont complémentaires aux échanges informels et à la collecte de contenus, tel que cela a été explicité juste avant.

En préambule de chaque entretien, j'informais mon interlocuteur que je réalisais un travail de recherche sur le thème de la diversité de genres. Mais je ne mentionnais pas de manière directe l'angle critique féministe qui était le mien, dans un but de ne pas influencer mes interlocuteurs. De manière pratique, les entretiens ont été réalisés soit de visu soit par le biais de l'outil Google Hangout. La langue privilégiée était le français pour éviter de perdre le sens exact des propos par le biais de la traduction.

Tableau 3. Présentation des salariés interrogés lors des entretiens qualitatifs

Entretien	Nom ⁶⁸	Fonction	Objectif	Date
1	Rosa P.	Manager + Présidente de Women@UPSILON	Clarifier les différentes initiatives menées par Women@UPSILON, dont le parcours de formation en ligne <i>Réussir au Féminin</i> (qui sera au cœur de notre analyse de données).	23/09/2020 60 min.
2	Simone V.	Responsable Diversité France (Ressources Humaines)	Contextualiser et appréhender en détail la politique de diversité de genres au sein d'UPSILON France	02/10/2020 60 min.
3	Gisèle H.	Directrice de la Communication	Cet entretien est principalement motivé par la participation de Gisèle H. à l'édition 2019 du programme inter-entreprises EVE, programme dont UPSILON France est sponsor.	06/10/2020 45 min.
4	Olympe de G.	<i>Corporate Training Manager</i> (Ressources Humaines)	Dresser un panorama des dispositifs managériaux en rapport avec la diversité de genres.	12/10/2020 60 min.

⁶⁸ Les noms des personnes d'UPSILON France ayant participé aux entretiens ont été anonymisés.

Ces entretiens m'ont été particulièrement utiles pour :

- dresser un état des lieux exhaustif des différents dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres mis en place par UPSILON France (voir figure 12 « Chronologie des initiatives principales en faveur de la diversité de genres » en partie I.3. de ce chapitre) ;
- pouvoir appréhender la genèse de ces différents dispositifs (qui en était l'auteur ou l'instigateur, avec quel objectif, pour quel public, quel degré d'importance, etc.) et leur mode de déroulement ;
- définir les thèmes spécifiques abordés par ces dispositifs.

C'est à la suite de l'entretien avec Rosa P. que j'ai acquis la conviction de sélectionner le parcours de formation interne en ligne « Réussir au Féminin ». Celui-ci m'est apparu comme le choix le plus approprié pour mon analyse de contenu. En effet, parmi tous les dispositifs de promotion de la diversité de genres mis en place au sein d'UPSILON France, « Réussir au Féminin » est le seul dispositif à avoir été coconstruit par des employés du groupe et un organisme de formation externe. Je reviens plus en détail sur ce choix un peu plus loin.

▪ **Données documentaires**

En parallèle de ces entretiens, et afin de recueillir un ensemble de données préexistantes à mon travail de recherche, j'ai parcouru l'ensemble des sections du site intranet d'UPSILON France dédiées à la politique de Ressources Humaines du groupe et plus particulièrement à la diversité de genres. Comme détaillé précédemment, j'ai également collecté des supports de formation ainsi que des retours écrits de participants, aussi bien oraux qu'écrits. Pour mieux m'« immerger » dans mon terrain de recherche, j'ai participé moi-même à des conférences et des formations en ligne sur le thème de la diversité de genres. Enfin, un podcast publié en mai 2021, proposant un entretien sur des questions clés liées à l'égalité hommes-femmes au sein d'UPSILON France avec la Directrice des Ressources Humaines France a également fourni des éléments de contexte pertinents.

2. Présentation des données primaires

▪ **Choix du dispositif managérial retenu : « Réussir au Féminin »**

Parmi tous les dispositifs managériaux ayant pour objectif de promouvoir la diversité de genres au sein d'UPSILON France, mon choix s'est porté sur un dispositif de formation interne en ligne appelé « Réussir au Féminin ».

Afin de contextualiser ce choix au sein de ma démarche méthodologique, je prends appui sur les questions clés identifiées par Phillips et Hardy (2002) au niveau du travail de collecte de données (voir figure 13. Recueil de données d'après Phillips et Hardy (2002) en partie II.1. de ce chapitre) :

- Quels sont les textes les plus importants dans la construction de l'objet de l'analyse ?

Le dispositif managérial « Réussir au Féminin », ouvert à toutes les femmes au sein d'UPSILON France est centré autour de la construction identitaire en tant que femme manageuse en entreprise, en écho à la question de recherche de ce projet. Il peut être rapproché de la première des stratégies de changement féministes (Martin, 2003), qui se fonde principalement sur l'organisation de formations en interne ayant pour but d'acquérir des compétences considérées comme plus masculines et de façonner l'identité des femmes sur le modèle dominant masculin (voir Chapitre 2.II.2). Il est particulièrement pertinent d'étudier ce dispositif au travers d'une approche critique féministe. En effet, tous les textes et éléments visuels collectés dans le contexte de ce dispositif managérial ont été produits par des individus qui ont été préalablement sensibilisés au sujet de la diversité de genres dans le cadre de dispositifs promus par l'entreprise. Que ce soit au niveau des Ressources Humaines, ou de la Présidente de Women@UPSILON qui est l'instigatrice principale du dispositif étudié et qui a elle-même participé au Programme EVE, programme inter-entreprises dont UPSILON France est sponsor (voir Chapitre 5.I.3). Cette spécificité rend l'étude de ce dispositif d'autant plus intéressante, puisque les biais et stéréotypes de genres au niveau de la conception du dispositif « Réussir au Féminin » devraient s'en trouver « diminués », à défaut d'être « neutralisés ». Notons enfin que le dispositif a été conçu selon les mots de la Présidente de Women@UPSILON pour « essayer de donner des clés à toutes les femmes pour essayer de dépasser leurs propres freins », et que la décision a été prise de ne pas ouvrir l'accès du dispositif aux hommes de l'entreprise, ce qui pourrait être source de questionnement.

- Quels sont les textes produits par les acteurs les plus influents, transmis par les canaux les plus efficaces et interprétés par le plus grand nombre de destinataires ?

Le dispositif de e-Learning « Réussir au Féminin » a été mis en place à l'initiative de la Présidente de Women@UPSILON avec le soutien de la Direction des Ressources Humaines en France. Il a été mis à la disposition de toutes les femmes d'UPSILON France pendant plus d'une année sur une plateforme accessible en ligne. Son lancement a été accompagné d'un réel dispositif de communication, incluant un webinaire et de nombreuses parutions internes (*newsletters, posts, etc.*). Au total ce sont plus de 500 femmes qui auront participé à ce dispositif managérial, sur un total de 3.029⁶⁹ salariés sous contrat UPSILON en France. Si on estime qu'une moitié environ des effectifs sont des hommes, cela signifie qu'une femme sur trois a participé à ce dispositif managérial, ce qui en démontre la portée. J'ai moi-même eu des retours sur cette formation lors d'échanges informels avec des collègues féminines. L'accueil était largement positif, d'autant plus qu'il s'agissait d'une première pour UPSILON France. Les nombreux « merci » au sujet de cette initiative, formulés dans le *chat* dédié lors du webinaire de lancement (8 octobre 2020), démontrent qu'il y a eu un réel engouement autour de ce dispositif de la part de l'audience cible.

- Quels textes sont disponibles pour analyse ?

Tous les textes qui sont publiés dans les modules de formation en ligne du parcours « Réussir au Féminin » sont disponibles pour analyse. Il s'agit d'un corpus de 38 textes, divisés en 4 épisodes, comme nous le verrons par la suite. A cela s'ajoute un total de 49 images qui ont été créées spécifiquement pour illustrer les modules de formation. Seules 33 images proposent une protagoniste féminine et seront incluses dans l'analyse (les autres images servent à marquer la transition entre les différents modules : flèche, ampoule « idée », etc.).

- Parmi ces textes, lesquels sont susceptibles d'être analysés ?

L'intégralité des textes peut être potentiellement analysable, tout comme la majorité des images. Exception faite bien sûr de certaines phrases de certaines images en lien avec la structuration des épisodes comme vu précédemment.

- Comment vais-je sélectionner ces textes ?

⁶⁹ Effectif d'UPSILON France en 2021, donnée accessible en ligne

L'intégralité des textes pouvant être analysée, j'ai téléchargé l'ensemble du contenu de la formation, textes et visuels, dans le logiciel NVivo, pour procéder à son analyse (voir Chapitre 6 : « Analyse des données »). L'analyse thématique des données textuelles du dispositif de formation étudié a été réalisée à partir de la découpe du texte en thèmes principaux grâce au codage des données. Les images qui font partie prenante du dispositif étudié ont été traitées au travers d'un processus d'analyse systématique.

- Comment vais-je expliquer les choix que j'ai faits ?

Que ce soit au niveau de la sélection des données qu'en ce qui concerne leur analyse, mon objectif est bien sûr d'explicitier mes choix de la manière la plus rigoureuse et transparente possible, en lien avec ma posture en tant que chercheuse et manageuse (se référer à la partie I du Chapitre 4 : Epistémologie).

Les éléments textuels et visuels composant le parcours en ligne « Réussir au Féminin » me paraissent propices à être retenus dans le cadre de notre étude. Leur analyse devrait nous permettre de générer des résultats en vue de répondre à notre question de recherche, qui est centrée autour des cadres de pensée sous-tendant la construction identitaire des femmes dans l'entreprise et portés par les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres.

▪ **Description du dispositif managérial « Réussir au Féminin » et des données collectées**

Le jeudi 8 octobre 2020, Women@UPSILON annonce par le biais de la communication interne d'UPSILON France le lancement de sa nouvelle plateforme de e-learning. Un premier parcours qualifié de « ludique », en 4 épisodes (format court), est proposé sur la plateforme à destination de toutes les femmes salariées d'UPSILON France (le parcours n'est pas accessible aux hommes).

Baptisé « Réussir au Féminin », son objectif est d'aider les femmes à « appréhender les clés du leadership au féminin ». Le format de la formation permet un apprentissage individuel, selon le rythme décidé par les participantes. Il est en effet possible d'interrompre la formation et de la reprendre par intervalles.

Figure 14 : Communication interne sur le parcours « Réussir au Féminin »

Women @ [redacted]

La diversité est une valeur clé du groupe [redacted] qui a lancé plusieurs initiatives afin de promouvoir l'égalité entre les sexes et favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Le réseau Women @ [redacted] vous propose ce parcours ludique en 4 épisodes pour appréhender les clés du leadership au féminin.

« Si quelqu'un vous offre une place à bord d'une fusée, ne demandez pas de quelle place il s'agit. Montez ! »
Sheryl Sandberg

Réussir au Féminin

Pourquoi ne faut-il pas hésiter à s'investir dans son réseau ? Comment bien choisir son mentor ? Au fait, c'est quoi avoir un "sens politique" ? Et comment se réconcilier avec l'ambition, tout en combattant son complexe de l'imposteur ?

Ce parcours s'adresse à toutes les femmes qui veulent évoluer dans leurs projets professionnels. À travers plusieurs exemples tirés de cas réels, on vous dévoile comment renforcer votre leadership et votre influence, tout en gérant mieux vos priorités !

Commencer

À découvrir dans ce parcours :

- Des mises en situation concrètes** qui correspondent à plusieurs moments de son parcours professionnel...
- Des conseils pratiques** pour réussir ses entretiens et ses prises de parole en réunion...
- De bons réflexes** pour valoriser son image au quotidien...
- Des tests** pour mieux connaître ses atouts et ses faiblesses...

Lors de notre échange du 23 septembre 2020, la présidente de Women@UPSILON explique la démarche derrière la mise à disposition de ce nouveau dispositif managérial :

« Quand je les ai rencontrés [la société ALPHA⁷⁰, en charge de la création du parcours de formation], je leur ai dit [...] nous notre besoin c'est d'aider les femmes à réussir. On a travaillé avec ALPHA pour essayer de bâtir quelque chose, je leur ai donné les directions qu'on voulait pour cette formation et ils sont arrivés avec, somme toute, quelque chose qui était tout à fait réussi. ».

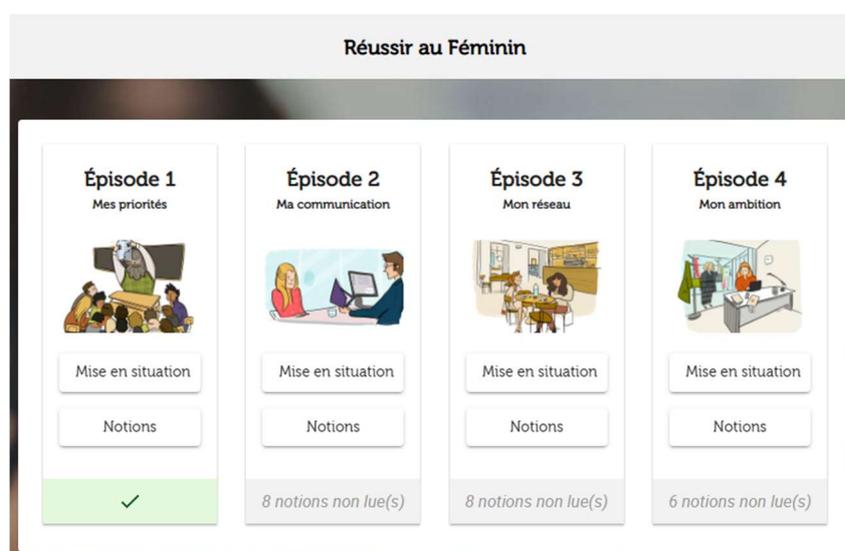
Elle me décrit par la suite ce nouveau dispositif destiné à toutes les salariées d'UPSILON France :

« [...] on va lancer le 12 octobre la plateforme de e-learning Réussir au Féminin. Donc on est en train de finaliser sa mise en ligne. C'est une formation qui va être proposée qu'aux femmes, parce que « Réussir au Féminin ». L'idée c'est d'essayer de donner des clés à toutes les femmes pour essayer de dépasser leurs propres freins. Une femme est souvent aussi à l'origine de par son manque, elle se croit illégitime, elle se croit moins légitime qu'un homme [...]. Un homme quand il pense maîtriser 50% d'un poste, il se présente, une

⁷⁰ Le nom de la société qui a produit le parcours en ligne « Réussir au Féminin » pour UPSILON France a été anonymisé

femme c'est 96%. Pour toutes ces raisons on est souvent nos premiers freins. Et puis aussi comment gérer sa communication ; son réseau ; comment activer tout ça. Car les hommes savent très bien faire. Ce sont des modules que l'on va proposer de façon ludique et interactive, ce sont des quizz, ça va émettre des fiches conseil, ça va être j'espère quelque chose qui somme toute aidera le maximum de personnes. ».

Figure 15. Vue du parcours de formation en ligne « Réussir au Féminin »



Ce dispositif managérial m'apparaît comme pertinent à étudier dans le cadre de ma recherche, d'abord pour la cible très large à laquelle il s'adresse (il est ouvert à toutes les employées d'UPSILON France, sur tous les sites), ensuite pour l'objectif recherché de travailler sur des éléments liés à son identité professionnelle, voire personnelle (par exemple les rôles multiples des femmes sont adressés par l'épisode 1 « Mes priorités »). Les données textuelles et visuelles seront constituées du support de formation en lui-même, à partir de captures d'écrans des différents modules.

Voici des explications sur le fonctionnement du parcours en ligne, afin de contextualiser les éléments d'analyse dans la suite du travail de recherche :

- Le parcours est composé de quatre épisodes sur des thématiques différentes :
 - Episode 1 : « Mes priorités »
 - Episode 2 : « Ma communication »
 - Episode 3 : « Mon réseau »
 - Episode 4 : « Mon ambition »

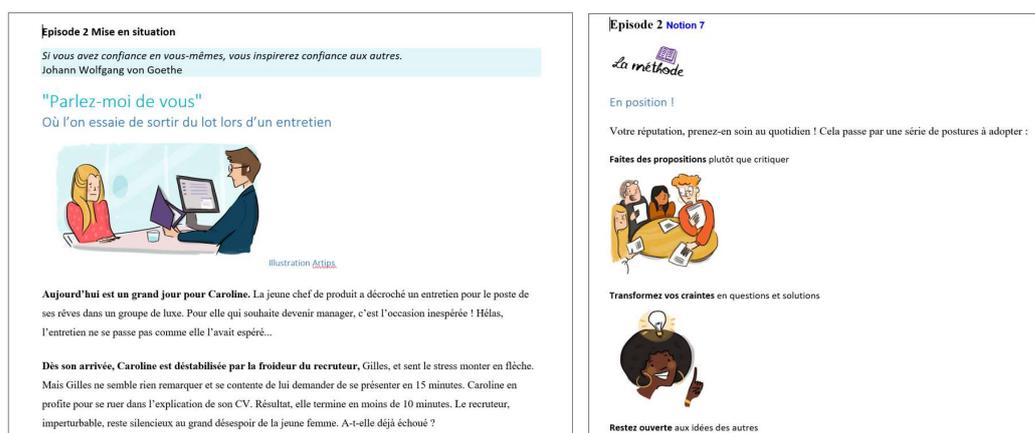
- Chaque épisode suit la même structure et contient les éléments suivants :
 - Une mise en situation concrète qui illustre un moment clé dans le parcours professionnel d'une femme (par exemple une situation de négociation) ;
 - Des tests avec système de points pour s'évaluer dans un but de mieux connaître ses atouts et ses faiblesses ou axes d'amélioration ;
 - Des conseils pratiques faisant référence à des explications de concepts ou outils issus de livres en *management*, des témoignages de femmes représentant un modèle de réussite, des techniques de *coaching*.
- Au fur et à mesure que la participante progresse dans le parcours, les épisodes se débloquent. A la fin de chaque épisode, il lui est possible de télécharger les notions qui ont été vues et apprises, sachant qu'il est possible pour chaque participante de qualifier les notions proposées à l'apprentissage par « Merci, mais je le savais déjà. », « Top ! Aidez-moi à m'en souvenir. », « Je ne souhaite pas le retenir. ».
- A la fin du parcours, un quiz est proposé pour valider les connaissances acquises, avec délivrance d'une attestation de réussite le cas échéant.

Le parcours reste accessible durant plus d'une année, et il est possible de revenir sur chaque notion dans le désordre une fois qu'il a été réalisé dans son intégralité, dans un but d'encourager un apprentissage en continu et une révision des connaissances acquises. Différentes ressources et liens vers d'autres plateformes de partage de connaissance ou d'expérience sont proposées au visionnage, telles que des conférences TED ou des vidéos sur YouTube.

D'autres données documentaires ont également été collectées dans le cadre du parcours en ligne « Réussir au Féminin » mais ne seront pas analysées au travers du logiciel d'analyse de contenu NVivo. Elles serviront cependant à contextualiser et expliciter les premiers résultats :

- Emails et *newsletters* reçus de Women@UPSILON au travers de UPSILON France *Corporate Communications*, en lien avec le lancement de ce parcours de formation en ligne « Réussir au Féminin » ;
- Sélection d'articles et de *posts* (avec les réactions et commentaires associés) sur la plateforme de communication interne à UPSILON France ;
- Réactions et commentaires « en live » sur le *chat* dédié, lors du lancement du parcours en ligne « Réussir au Féminin » (webinaire du 8 octobre 2020).

Figure 16 : Illustration des données textuelles et visuelles collectées



Un total de plus de 500 femmes au sein d'UPSILON France a suivi la formation en ligne « Réussir au Féminin », ce qui confirme que le dispositif choisi a potentiellement eu un impact important et ce qui rend son étude d'autant plus intéressante.

Figure 17 : Communication interne sur la clôture du parcours de formation en ligne « Réussir au Féminin » publiée en novembre 2021



Voici pour clore ce chapitre un tableau donnant à voir de manière synthétique l'ensemble des données qui ont été collectées dans le cadre de ce travail de recherche.

**Tableau 4 : Récapitulatif des données empiriques,
selon le modèle de Stigliani & Ravasi (2012 : 1237)**

Source de donnée	Type de donnée	Utilisation pour le travail d'analyse	
Documents	Site internet d'UPSILON France	Captures écran Document d'enregistrement universel 2021	Présentation de l'entreprise sélectionnée pour le terrain de recherche
	Documents internes accessibles à tous les employés d'UPSILON France	Accord relatif à la Diversité et l'Inclusion 2020-2023 Charte de la diversité	Familiarisation avec le contexte organisationnel, les objectifs et les différentes initiatives en faveur de la diversité de genres
	Formations externes : écoles de commerce françaises et internationales (HEC Paris, Stanford, etc.), dispositifs inter-entreprises (Programme Eve, sponsorisé par UPSILON France)	Programme de formation de Leadership au Féminin (plaquettes publicitaires et sites internet) Agenda, support de présentation et carnet de bord d'une participante au Programme Eve en 2019 Retours écrits et consolidés des participants au Programme Eve sur plusieurs années	Compréhension des différents dispositifs en lien avec la promotion des femmes (contexte du travail de recherche) Structuration des thèmes principaux abordés par les formations dédiées aux femmes en entreprise Acquisition du vocabulaire en lien avec la diversité de genres Réflexions de participantes en lien avec les sujets abordés lors de ces formations
	Conférences organisées par Women@UPSILON avec des intervenants externes	Webinar : captures vidéos et retranscription audio Newsletters internes pour annoncer les conférences Posts sur le site intranet (page dédiée à Women@UPSILON)	Acquisition du vocabulaire en lien avec la diversité de genres Triangulation au niveau des interprétations qui sont ressorties des entretiens de contexte Mapping des différentes initiatives en faveur des femmes
	Dispositifs internes en faveur de la diversité de genres (formation aux stéréotypes, mentoring)	Supports écrits (slides PowerPoint) Retours écrits de participants aux dispositifs internes	Compréhension des différents dispositifs en lien avec la promotion des femmes (contexte du travail de recherche) Evaluation des dispositifs internes par les participants (niveau de satisfaction, apprentissages réalisés, points d'amélioration) Réflexions de participants en lien avec les sujets abordés lors de ces formations
	Parcours interne en ligne "Réussir au Féminin"	Intégralité des textes et images du dispositif Notes personnelles lors de la réalisation du parcours en ligne Matériel de communication en lien avec ce dispositif (mails d'annonce, newsletters internes, posts sur l'intranet, etc.)	Matériel principal pour l'analyse thématique multimodale Elements de présentation et contextualisation du dispositif (objectif, tonalité, nombre de participantes, etc.)
	Matériel de communication interne en lien avec la promotion de la diversité de genres (collecte sur 3 années)	Podcast de la Directrice des Ressources Humaines France Newsletters internes à destination des employés Communications officielles dans l'intranet Vidéos internes (ex: témoignages de dirigeantes diffusés le 8 mars)	Familiarisation avec le contexte organisationnel, les objectifs et les différentes initiatives en faveur de la diversité de genres
Observations	Conférence de relancement de Women@UPSILON en présence de la Direction des Ressources Humaines	Notes de terrain (observations, faits marquants et verbatims) Supports visuels : slides PowerPoint	Familiarisation avec le contexte organisationnel, les objectifs et les différentes initiatives en faveur de la diversité de genres Exposition au discours du <i>Top Management</i> en lien avec la diversité de genres Prise de contact avec les acteurs internes engagés en faveur de la diversité de genres Mapping des différentes initiatives en faveur des femmes
	Conférence de lancement du dispositif managérial "Réussir au Féminin"	Webinar : présence de l'instigatrice principale du dispositif, de la dirigeante de l'agence qui a accompagné la mise en place du dispositif, et d'une cinquantaine de participantes Commentaires en live (oraux et écrits dans le chat) Supports visuels : captures écran des slides de présentation	Compréhension des objectifs du dispositif et des intentions originales des personnes ayant développé le dispositif Impressions des participantes: réactions spontanées (positives comme négatives), réflexions et questionnements
	Conversations informelles avec des dirigeants et employés d'UPSILON France. Echanges plus ou moins longs. Spontanés ou organisés (lors de réunions de travail ou conférences, à la suite de formations ou pendant les pauses sur le lieu de travail, etc.)	Notes de terrain (retour d'expérience, observations, pistes de réflexion)	Familiarisation avec le contexte organisationnel Apport de perspectives / observations / "insights" en lien avec des initiatives mises en place au sein d'UPSILON France
Entretiens	Entretiens de contexte [4] d'une durée d'une heure chacun environ auprès de profils différents : responsables des ressources humaines, présidente de Women@UPSILON, participante à des dispositifs managériaux	Restranscription écrite des entretiens (enregistrements réalisés avec l'autorisation préalable des personnes interrogées)	Familiarisation avec le contexte organisationnel, les objectifs et les différentes initiatives en faveur de la diversité de genres Chronologie des initiatives principales en faveur de la diversité de genres Perception des différents dispositifs managériaux et de leur impact potentiel Triangulation au niveau de la présentation et contextualisation du dispositif managérial retenu pour l'analyse thématique Verbatims

CHAPITRE 6

ANALYSE DES DONNEES

Le chapitre 6 est consacré à l'exploitation des données sélectionnées pour le travail empirique. Il explicite la stratégie d'analyse de contenu retenue, tout en présentant les thèmes qui constituent la grille de codage des données.

Introduction

I. Stratégie d'analyse retenue p. 94

1. Evaluation de la qualité des données analysées et procédure de validation
2. L'analyse thématique
 - Analyse des éléments écrits
 - Analyse des éléments imagés

II. Présentation du travail de codage des données avec NVivo p. 98

1. Grille de codage
2. Description des catégories de codes et nœuds
 - Catégorie 1 : Cadre de l'identité présente
 - Catégorie 2 : Cadre de l'identité future
 - Éléments linguistiques
 - Tonalité

La première partie de ce chapitre traite de la stratégie d'analyse retenue. Seront abordées les étapes qui ont été mises en place pour valider la qualité des données servant à l'analyse : documentation, triangulation et clarification. Je rentre ensuite plus en détail dans l'analyse thématique, explicitée à partir de Paillé et Mucchielli (2012), et je reviens sur mon choix d'avoir recours à NVivo pour l'analyse des documents textuels. Les images qui font partie prenante du dispositif étudié seront également traitées au travers d'un processus d'analyse systématique. Il me semble essentiel de les intégrer autant que possible dans mon analyse, puisque les messages multimodaux peuvent persuader plus efficacement et promouvoir des émotions selon Lefsrud, Graves et Phillips (2020).

La deuxième section de ce chapitre présente le travail de codage des données au moyen de NVivo. J’y explicite la grille de codage qui a été retenue ainsi que les catégories de code, qui se situent autour des cadres identitaires du présent et du futur, en lien avec la question de recherche. Chaque catégorie de code est détaillée sous forme de tableau, en précisant ce qui a émergé des données et ce qui provient de la littérature. Un travail d’étude des éléments linguistiques et des tonalités a été réalisé en complément, toujours au moyen d’NVivo. Combiner analyse de contenu et analyse linguistique offre la possibilité de faire émerger les éléments sous-jacents aux cadres identitaires portés par le dispositif managérial étudié.

I. STRATEGIE D’ANALYSE RETENUE

1. Evaluation de la qualité des données analysées et procédure de validation

Le matériel empirique retenu pour l’analyse de discours est constitué des supports qui ont été décrits dans le Chapitre 5.II.2.

Il est essentiel de définir à l’avance des critères rendant possible l’évaluation de la qualité des données analysées, voire de mettre en place une procédure de validation des données à chacune des étapes du terrain :

Figure 18. Case Study Tactics for Four Design Tests (Yin, 2003)

Tests	Case Study Tactic	Phase of research in which tactic occurs
Construct validity	● Use multiple sources of evidence	data collection
	● Establish chain of evidence	data collection
	● Have key informants review draft case study report	composition
Internal validity	● Do pattern-matching	data analysis
	● Do explanation-building	data analysis
	● Address rival explanations	data analysis
	● Use logic models	data analysis
External validity	● Use theory in single-case studies	research design
	● Use replication logic in multiple-case studies	research design
Reliability	● Use case study protocol	data collection
	● Develop case study database	data collection

Figure 2.3 Case Study Tactics for Four Design Tests
SOURCE: COSMOS Corporation.

Suivant le modèle de Yin (2003), j’ai recours aux approches suivantes pour renforcer la précision et la solidité de mes conclusions :

- documenter chacune des étapes de collecte des données et les procédures mises en place : date et lieu de la collecte d'un document mais également prise de contact et retranscription des entretiens ;

- analyser par triangulation les données issues de sources différentes : si deux sources diffèrent, les données ne sont pas analysées de manière séparée pour comparer les conclusions issues de ces différentes sources, mais plutôt par triangulation – « *Triangulation to Strengthen Analysis* » (Patton, 1987 : 161). Il me semble qu'en procédant ainsi, la validité de mes conclusions s'en trouve renforcée ;

- clarifier au niveau du rendu du travail d'analyse la perspective critique féministe que j'adopte, ainsi que ma position de départ. En effet, l'interprétation des résultats est nécessairement orientée par mon *background*, le fait que je sois moi-même une femme dans une position de manageuse (voir Chapitre 4.I.1. Positionnement éthique vis-à-vis du terrain de recherche). Ces différents moyens mis en place permettront de valider mon étude qualitative, afin que les conclusions puissent être évaluées comme rigoureuses du point de vue du chercheur, du participant et du lecteur (Creswell et Miller, 2000).

2. L'analyse thématique

▪ Analyse des éléments écrits

L'analyse thématique des éléments écrits du dispositif de formation étudié a été réalisée en premier lieu à partir de la découpe du texte en thèmes principaux grâce au codage des données (structuration du processus d'analyse dans un but de conceptualisation). D'après Paillé et Mucchielli (2012 : 232) :

« Avec l'analyse thématique, la thématization constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. ».

L'analyse thématique s'est faite au moyen d'un logiciel de type CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Software). Mon choix s'est porté sur le logiciel de référence NVivo, Version

12 Pro, logiciel permettant « d'organiser et d'analyser facilement des données non structurées, afin que vous preniez des décisions plus éclairées.⁷¹ » d'après les mots de l'entreprise QSR International, propriétaire de NVivo. Le procédé d'encodage dans NVivo a permis de segmenter le contenu du corpus de texte étudié en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) ou « paragraphes de sens » et de les intégrer au sein de thèmes, appelés « nœuds » dans NVivo. Ce travail de catégorisation (Bardin, 2013 : 150) pouvant être défini ainsi:

« une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement établis. ».

Au cours de ce travail d'analyse, les préconisations d'Huberman et Miles (1991) ont été suivies :

- Réduction de la complexité des données au travers du codage – en prenant en compte le fait que le travail de catégorisation est réalisé par le chercheur lui-même ;
- Réalisation d'un double codage – avec un objectif de 80% de fiabilité de codage « initial - recodage » entre le premier processus de codage et le second, et en respectant un délai de quelques semaines entre les deux processus de codage.

Enfin, en ce qui concerne les « déchets » (sans lien avec la problématique de recherche), ils ont été exclus de l'analyse.

▪ **Analyse des éléments imagés**

Commençons tout d'abord par rappeler que les illustrations incluses dans les documents de support de la formation en ligne ont toutes été créés spécifiquement pour ce dispositif de formation. En cela, le choix de conserver les images dans l'analyse des données me paraissait pertinent.

Lefsrud, Graves et Phillips (2020) rapportent que les chercheurs s'intéressent de plus à la capacité de persuasion des images et à la manière dont les mots et les images peuvent fonctionner différemment selon qu'ils sont utilisés séparément ou combinés dans des messages multimodaux. Ils soulignent surtout le fait que les messages multimodaux peuvent capter aisément l'attention, persuader plus efficacement et promouvoir des émotions intenses :

⁷¹ Présentation de NVivo d'après un document publié par QSR International en ligne (NVivo 10 for Windows/Septembre 2014)

« Obviously, words evoke emotion; however, significant research shows that images more powerfully trigger emotion (Delmestri & Goodrick, 2016; Snow, Benford, McCammon, Hewitt, & Fitzgerald, 2014; Wischmann, 1987; for a review see Lang, Bradley, & Cuthbert, 1997). Images communicate instantaneously on an emotional and a cognitive level (McQuarrie & Phillips, 2005; Rosch, 1975) and may evoke intense emotions as viewers feel attracted to or repelled by the subject (Lang et al., 1997). ».

Précisons cependant que les analyses multimodales (combinant textes et images) ne sont pas aisées à mener, toujours selon Lefsrud, Graves et Phillips (2020) :

« We are swimming in a sea of words and images designed to legitimate or delegitimate, yet organizational theorists have limited tools available to analyze such multimodal texts. ».

Du fait du petit nombre et surtout de la grande simplicité des images présentées dans le dispositif « Réussir au Féminin », une analyse manuelle (sans intervention d'un logiciel d'analyse) a été privilégiée au niveau des illustrations. Le codage des données au moyen du logiciel NVivo s'est donc concentré uniquement sur les éléments de texte. Les quelques éléments saillants au niveau de l'analyse des images sont intégrés directement dans l'analyse des éléments textuels afin de confirmer ou infirmer certaines observations.

J'ajoute enfin que des choix ont été opérés au niveau du traitement des différentes images, ceci dans un but de compléter le travail d'analyse de texte de la manière la plus intelligible possible :

- Les images de type icône signalant des changements de modules ou de chapitre ont été exclues car ne portant pas de sens particulier (autre que d'aider dans la progression de la formation en ligne), ce sont donc 33 images (incluant une représentation féminine) sur un total de 49 images qui ont été retenues pour analyse ;
- Si une illustration vient à être répétée sur différentes pages *web* de la formation en ligne, elle est doublement considérée pour l'analyse puisque présentée dans un contexte différent ;
- Dans le cas où plusieurs personnages sont représentés sur une même illustration, le choix est fait de se concentrer sur l'expression du personnage principal, en l'occurrence une femme manageuse – censée personnifier la participante qui suit la formation en ligne.

II. PRESENTATION DU TRAVAIL DE CODAGE DES DONNEES AVEC NVIVO

1. Grille de codage

Parmi les options possibles au niveau de la grille de codage, un choix peut être opéré entre procéder à un codage des données à partir de concepts issus de la littérature ou faire émerger des codes directement à partir des données lors de la phase d'analyse au travers d'un processus de codage itératif (dépendant de l'avancée du traitement des données dans le logiciel de codage NVivo).

Comme nous le verrons dans la partie suivante de description des thèmes, j'ai décidé d'aborder le travail d'analyse des données sur la base d'une grille de catégories de codes à majorité émergente, notamment grâce à un processus de codage itératif, ceci dans la lignée de mon travail de recherche de type exploratoire (voir Chapitre 4.II.2). Un travail préparatoire a cependant été mené en amont de ce processus de codage, notamment au niveau de l'énumération des différents éléments linguistiques possibles (tonalité, figure de style, etc.) ou du repérage d'éléments propres aux approches féministes et structuralistes (qui constituent le cadre théorique retenu pour ce travail de recherche) comme d'éventuels marqueurs de « valence différentielle » (Héritier, 1996) : catégories binaires, stéréotypes, etc.

Dans la partie suivante de description des thèmes, les catégories de code issues de la littérature seront annotées par un (L) et celles de nature émergente d'un (E) pour plus de précision.

2. Description des catégories de codes et nœuds

Nous allons ici expliciter de la manière la plus transparente possible les catégories de code qui sont ressorties au cours du traitement et de l'analyse des données au moyen du logiciel NVivo – en rappelant que l'orientation de ces codes est à rapprocher de la question de recherche :

Quels **cadres de pensée**, sous-tendant la **construction identitaire des femmes** dans l'entreprise, sont portés par les **dispositifs managériaux** de promotion de la diversité de genres ?

Le travail de codage est organisé autour du dévoilement de cadres identitaires, présents et futurs, puisqu'il s'agit de faire émerger les cadres de pensée sous-jacents à la construction et à la structuration de l'identité des femmes au travail tels qu'ils se dévoilent au travers du dispositif

managérial « Réussir au Féminin ». La grille de codage doit permettre de « décortiquer » l’identité pour comprendre comment celle-ci est cadrée et comment elle est renforcée.

La principale difficulté dans un travail de codage auquel on souhaite donner un aspect exploratoire consiste dans un premier temps à laisser parler son intuition pour faire émerger d’éventuels éléments de surprise à partir du matériel étudié. Enrichir l’analyse des éléments textuels revient à ne pas se cantonner au niveau apparent ou explicite du corpus de texte, soit les thèmes directement abordés par le dispositif étudié « Réussir au Féminin » (qui sont pour rappel au nombre de quatre : « Mes priorités », « Ma communication », « Mon réseau », « Mon ambition »). Il s’agit plutôt d’approfondir l’analyse au niveau de l’implicite et du sous-jacent, ce qui invite à se concentrer sur les thèmes suggérés par ces mêmes éléments textuels. En observant ce qui est dit et surtout comment cela est dit : chercher les indices, les connotations, les sous-entendus et leurs présupposés – soit tous les éléments qui apparaissent comme masqués, non pas par volonté des personnes ayant créé le matériel de formation étudié, mais plutôt de manière inconsciente puisqu’inhérents à des cadres de pensée préexistants.

Au niveau du processus, le codage initial a permis de coder tous les éléments à étudier dans le corpus. Puis, après un intervalle de quelques semaines, j’ai vérifié le bien-fondé du codage, procédé à des modifications à la marge et conduit une analyse de second ordre dans un but de « faire sens » en réassociant les catégories entre elles. Je vais maintenant présenter les catégories de code qui ont émergé des données et qui permettent de comprendre comment l’identité des femmes est façonnée en entreprise au travers de tels dispositifs managériaux.

▪ **Catégorie 1 : Cadre de l’identité présente**

La première catégorie ayant émergé des données a permis de définir le cadre de l’identité présente des femmes au travers de deux dimensions « Stéréotypes (L) » et « Faiblesses (E) ».

Tableau 5 : Cadre de l’identité présente

Nœud parent	Nœud enfant	Sous-nœud
Cadre de l’identité présente	Stéréotype (L)	“Maternal Wall” “Prove-it-again” “Tightrope”
	Faiblesse (E)	Complexe de l’imposteur Manque d’ambition Manque d’assertivité Manque de confiance en soi

		Non perception de soi Syndrome de la bonne élève
--	--	---

Une première approche au niveau du travail d'analyse des stéréotypes a consisté à laisser « parler » les données de manière émergente. Sans se référer à une classification spécifique dès le départ, j'ai réalisé un premier travail de repérage de stéréotypes dans le corpus de textes. Au vu du nombre d'occurrences liées aux stéréotypes qui émergeaient de ce premier travail de repérage, j'ai fait le choix de mettre en pause le travail de codage. Dans un but d'approcher les stéréotypes de manière plus structurée et d'utiliser un vocabulaire plus précis pour les nommer, il m'a paru nécessaire de parcourir de nouveau la littérature académique en lien avec les stéréotypes du genre féminin, afin de chercher une typologie de stéréotypes applicable à la minorité féminine. Un deuxième travail a consisté à classifier de nouveau les stéréotypes qui avaient été identifiés, d'après la typologie consolidée par Williams (2021) à partir d'articles de la littérature académique. Le nœud enfant « Stéréotype » est donc issu de la littérature (et marqué en conséquence d'un (L)) à la suite de ce travail d'abduction. Les définitions de chacun des sous-nœuds ou type de stéréotype d'après Williams (2021) sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Stéréotypes du genre féminin d'après Williams (2021)

Nœud enfant	Sous-nœud	Explication
Stéréotype (L)	“Maternal Wall”	“Motherhood triggers the strongest form of gender bias. Being a mother, getting pregnant, or even just being a woman of a certain age can trigger strong negative competence and commitment assumptions at work. The stereotype is that mothers are less committed to their jobs, because they are more focused on their families. On the other hand, if mothers do show strong commitment to their jobs, they can get backlash at work for being “bad mothers”. Maternal Wall bias also includes the flexibility stigma: career-harming bias based on requesting family leave or flexible schedules.”
	“Prove-it-again”	“Some groups need to provide more evidence of competence in order to be seen as equally competent. Prove-it-again bias is a result of descriptive stereotyping: We assume that people will conform to stereotypes about their groups. Women [...] are stereotyped as less competent, so they are forced to prove themselves more than others in professional workplaces [...]”
	“Tightrope”	“Tightrope bias stems from prescriptive stereotypes, which reflect that people from groups seen as lower in status (and therefore less

		<p>competent) are expected to “show good judgment” in displaying what is suitably deferential behavior. Women are expected to be nice, communal, modest, helpful—these are feminine traits.</p> <p>Women face a tradeoff between competence and likeability: If they act in a way that is too masculine, they may be respected, but not liked. If they act in a way that is too feminine, they may be liked, but not respected. Women have to walk a tightrope to strike the right balance of competence and likeability, but that’s what it takes to be a professional. When white men are assertive, they’re seen as good leadership material. When women are assertive, they face an “agentic penalty” because they aren’t conforming to stereotypes that women should be warm, friendly, and nice.”</p>
--	--	---

Il est raisonnable d’affirmer que le travail de classification au niveau du nœud « Stéréotype (L) » n’a pas souffert d’une perte éventuelle de contenu ou d’information, puisque la classification de stéréotypes de Williams (2021) est elle-même issue d’un vaste travail de synthèse de la littérature académique (voir Annexe 2 du Chapitre 6 pour la bibliographie complète par type de stéréotype).

Ensuite, différents types de faiblesses présumées aux femmes ont émergé au travers du codage des données, sans qu’ait été utilisé une classification préexistante dans la littérature académique. Le nœud enfant « Faiblesse » est marqué en conséquence d’un (E) dans le tableau ci-dessous. Certaines des faiblesses identifiées sont connues dans la littérature managériale, comme le syndrome de l’imposteur ou celui de la bonne élève. Une définition de ces termes a été ajoutée quand il semblait nécessaire d’apporter des explications supplémentaires, notamment au niveau de l’anglicisme « assertivité ». « Assertiveness » peut être considéré en français comme équivalent à « affirmation de soi », en ajoutant une dimension de potentiel : le terme doit être vu comme une condition préalable à la réalisation de soi et son identité professionnelle.

Tableau 7 : Faiblesses présumées au genre féminin

Nœud enfant	Sous-nœud	Explication
Faiblesse (E)	Complexe de l’imposteur	Le syndrome de l’imposteur ⁷² se caractérise par « un sentiment d’inauthenticité » : « persuadés qu’ils trompent leur monde, et ne méritent pas ce succès ; ils vivent dans la crainte qu’on ne découvre la vérité derrière ce masque de réussite, et s’efforcent de

⁷² *Le Complexe d’imposture : ou comment surmonter la peur qui mine votre sécurité*, Pauline Rose-Clance, Flammarion, 8 janvier 1992

		toujours créer des situations susceptibles de les confirmer dans leurs doutes et leurs inquiétudes. »
	Manque d'ambition	
	Manque d'assertivité	Le mot « assertivité » a pour origine le mot anglais « assertiveness » (substantif du verbe « to assert »), et se rapproche du terme français « affirmation de soi ». En psychologie, l'assertivité est liée à l'idée de réalisation de soi et de sa propre identité : « Assertiveness is a part of the personal potential. It is a prerequisite for self-actualization. » (Peneva et Mavrodiiev, 2013).
	Manque de confiance en soi	
	Non perception de soi	A comprendre ici comme le fait de ne pas avoir la capacité de percevoir correctement l'image que l'on renvoie aux autres.
	Syndrome de la bonne élève	Terme très populaire dans la littérature managériale, désignant le fait que « le bon élève se met, à son insu, dans une posture infantile. Habitué à être félicité, il vise, sous couvert d'excellence, l'approbation constante de sa hiérarchie. Et sacrifie sur l'autel du savoir-faire, sa prise d'initiative, son entregent, et autres qualités de savoir-être qui sont, dans le monde du travail, la marque d'un potentiel. » ⁷³ Utilisé communément au féminin, en raison de son aspect fortement genré.

▪ Catégorie 2 : Cadre de l'identité future

Dans le cadre de ce travail de recherche, des catégories de codes ont émergé en lien avec l'identité projetée des femmes et leurs potentialités. Deux nœuds enfant de nature positive (en opposition avec les nœuds de nature négative précédemment rattachés au cadre de l'identité présente) sont ressortis des données : « Force » et « Réussite ». Ils sont indiqués avec un (E) dans le tableau de présentation du cadre de l'identité future ci-dessous.

Tableau 8 : Cadre de l'identité future

Nœud parent	Nœud enfant	Sous-nœud
Cadre de l'identité future	Force (E)	Ambition
		<i>Leadership</i>
		Mentor
		Réseau

⁷³ {HYPERLINK "https://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/11/11/le-syndrome-du-bon-eleve_4807489_1698637.html"}

		Sens politique
	Réussite (E)	
	Stéréotype (L)	Tug of War

Notons ici que le stéréotype « *Tug of War* » provient lui aussi de la typologie de stéréotypes en lien avec le genre féminin développée par Williams (2021), déjà rencontrée au niveau du thème du cadre de l'identité présente :

“Sometimes bias creates conflict within underrepresented groups. The Tug of War happens when a biased environment at work makes people in the same demographic group feel like they are pitted against each other.”

Invisible au premier niveau d'analyse des textes, il est apparu à plusieurs occurrences une fois le travail de codage complet réalisé.

Suite du Tableau 6 : Stéréotypes du genre féminin d'après Williams (2021)

Nœud enfant	Sous-nœud	Explication
Stéréotype (L)	Tug of war	“Gender bias can create conflict among women [...] This is the Tug of War: intra-group conflict among people struggling to succeed in a biased workplace. The Tug of War reflects different assimilation strategies women and people of color may adopt in an attempt to fit in, and different ways different members of these groups perform their identities. Tug of War can also reflect tokenism, where women or people of color may feel pitted in competition against each other if there is “room for only one” in a given workplace, or in prized positions.”

▪ Éléments linguistiques

Les deux catégories précitées ont été complétées par une analyse d'ordre linguistique, s'attachant à approfondir le « comment » dans « comment c'est dit ? » afin de mieux comprendre les mots qui sont utilisés quand les femmes sont évoquées et à quoi cela renvoie.

Même si NVivo est d'abord utilisé pour l'analyse de contenu à travers la notion d'unité d'analyse, j'ai estimé qu'il était pertinent d'inclure un niveau additionnel de classification pour les éléments linguistiques dans mon analyse NVivo. Ceci dans un but de pouvoir par la suite

créer des relations entre les nœuds et les éléments linguistiques issus du texte. Au niveau de l'organisation du travail d'analyse, le « quoi » (qu'est ce qui est dit) et le « comment » (comment on le dit) sont donc reliés mais ne se situent pas au même niveau. Etant à la recherche des présupposés, je pars du principe que les mots vont « dire des choses » puisqu'ils sont dans l'intertextualité (connotations, associations récurrentes, etc.).

En préambule de ce travail de codage, j'ai d'abord listé l'ensemble des éléments linguistiques possibles : métaphores, verbes (action ou état), tournures de phrases (active ou passive), mots féminisés, adjectifs et adverbes remarquables (par exemple superlatifs), etc. Les éléments linguistiques les plus pertinents sont ensuite apparus dans la matrice.

En outre, j'ai porté une attention particulière aux marqueurs de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) tels que les catégories binaires qui opposent le masculin et le féminin et marquent l'idée que le masculin est considéré comme supérieur au féminin (voir Chapitre 3. II.3). Là aussi, j'ai établi une liste de ces catégories binaires en préambule de mon travail d'analyse, sur la base des écrits d'Héritier (1996, 2011) tels que :

- intérieur / extérieur,
- domestique / technique,
- chaud / froid,
- passif / actif,
- faible / fort,
- irrationnel / rationnel,
- abstrait / concret.

Tout comme pour les éléments linguistiques, les marqueurs binaires les plus usités sont ressortis lors du travail d'analyse linguistique.

Tableau 9 : Présentation du nœud parent « Élément linguistique »

Nœud parent	Nœud enfant	Sous-nœud	Explication
Élément linguistique	Argument d'autorité		Fondé sur le prestige d'une autorité, la confiance qu'on lui fait ou le respect qu'elle suscite : personne connue, institution, etc.
	Catégorie binaire (L)	Domestique	Domestique/intérieur par opposition à l'extérieur et la technique.
		Inconstance	Par exemple changement d'humeur, d'avis. Par opposition à constance et stabilité.
		Mou	Mou par opposition à dur.

		Passif	Passif par opposition à actif (ou proactif, anticipation).
	Familier		Argot, surnom, etc. pour établir une connivence.
	Injonction		La phrase injonctive ou impérative sert à donner des ordres, des conseils ou une interdiction : verbe conjugué à l'impératif, il faut / il ne faut pas, etc.

▪ Tonalité

Pour renforcer l'analyse linguistique, j'ai choisi de relever, toujours au moyen de NVivo, la tonalité des éléments textuels étudiés. Ce travail additionnel m'est apparu comme pertinent et potentiellement riche au niveau des résultats à venir, à partir du moment où je me suis rendu compte que le cadre de l'identité du présent était souvent adjoint à une tonalité négative.

La tonalité ou registre se définit en fonction de l'effet qui est produit par le texte, c'est-à-dire une émotion particulière telle que la peur (et ses variations : angoisse, inquiétude, stress, etc.), la colère (ou énervement, agacement, etc.), la tristesse, la joie, le dégoût ou encore la surprise. Il s'agit d'analyser les émotions suggérées et de se poser la question de savoir si le texte du dispositif managérial « Réussir au Féminin » porte des propositions joyeuses ou difficiles, relevant de l'ordre du défi ou bien de l'incitation du type « électrochoc » pour encourager à aller de l'avant. L'analyse des émotions et de la tonalité est particulièrement intéressante lorsqu'elle est rapprochée de la catégorie de l'identité future et des potentialités. Elle permet de comprendre si le discours est associé à l'envie ou une forme de motivation positive et d'induire si les possibilités de progrès sont possibles (voire faciles) ou au contraire impossibles.

Les définitions des différentes tonalités⁷⁴ ont été recherchées en amont du travail de codage pour plus de rigueur.

Tableau 10 : Présentation du nœud parent « Tonalité »

Nœud parent	Nœud enfant	Explication
Tonalité (L)	Comique	Provoque l'amusement et le rire, les formes du comique jouent sur la fantaisie verbale, la caricature, l'effet de surprise ou le raisonnement par l'absurde, et recourent aux procédés tels que jeux de mots, de sonorité, répétition, noms inventés, exagérations, etc.
	Didactique	Veut expliquer et définir le discours du maître qui a pour but d'enseigner et instruire : emploi fréquent des deux points, des

⁷⁴ {HYPERLINK "https://www.espacefrancais.com/les-tonalites/"}

		explications, des exemples, des citations, lexique spécialisé, composition logique, emploi des marques de l'énonciation je/tu, etc.
	Dramatique (ou tragique)	Suscite une émotion née de la conviction intime qu'il n'y a plus d'issue, exprime le pessimisme, recours aux mêmes procédés que la tonalité ironique.
	Lyrique	Evoque de façon exaltée ou méditative des sentiments intimes communs à tous les hommes, champs lexicaux du sentiment (regret, tristesse, joie, passion), ponctuation excessive, etc.
	Ironique	Dénonce au second degré quelque chose d'inacceptable et critique d'une manière indirecte, avec un recours aux procédés tels que antiphrases, atténuations déconcertantes, mots à valeur négative, périphrases et appellations insolites, etc.
	Oratoire	Entraîne l'adhésion du lecteur et le persuade de la validité d'une thèse ou analyse, communique avec enthousiasme, emploi massif du je/nous/vous, interrogations et apostrophes, questions oratoires, impératifs, phrases amples, etc.
	Pathétique	Déclenche un sentiment de compassion, champs lexicaux des larmes et de la douleur, nombreuses exclamations et lamentations, métaphores et comparaisons à charge émotive, adoption du point de vue des victimes.
	Polémique	Vise à critiquer agressivement, recours à l'antithèse, aux parallélismes, chiasmes, etc.

Maintenant que la présentation des différentes catégories de code et des éléments linguistiques qui vont structurer mon analyse est faite, je vais pouvoir passer à l'étape de présentation des résultats.

CHAPITRE 7

RESULTATS

Le chapitre 7 explicite les résultats qui sont ressortis de l'analyse des données.

Introduction

I. Une identité présente dévalorisée des femmes en entreprise p. 109

1. Exposition de faiblesses présumées comme inhérentes aux femmes en entreprise
 - Un texte sur quatre fait mention d'une faiblesse
 - Renforcement par l'usage de la tonalité pathétique et de catégories binaires négatives
 - Une représentation négative des femmes ressort des images
2. Absence de mise en avant des qualités personnelles des femmes en entreprise
3. Une vision réductrice de la vie des femmes hors de l'entreprise
 - Association des femmes avec la catégorie binaire du « domestique »
 - Déséquilibre apparent au niveau des charges familiales
4. Effet de « contrepied » au niveau de la dénonciation de stéréotypes de genres

II. Une identité future aux potentialités limitées pour les femmes en entreprise p. 118

1. Une identité féminine « corrigée »
 - Les « forces » dans le cadre du futur par opposition aux « faiblesses » dans le cadre du présent
 - Une représentation féminine positive et conquérante visible sur les illustrations en lien avec le cadre de l'identité future
 - Des conseils qui peuvent être perçus comme autant d'injonctions
 - Recours aux arguments d'autorité
2. Une projection de réussite « par le haut » sans réelle alternative
 - Marqueurs de la catégorie sociale supérieure
 - « Concourir » pour réussir, grâce à l'acquisition de compétences masculines
 - Dévoilement du stéréotype « *Tug of War* » au niveau du cadre de l'identité future

Comme proposé dans le Chapitre 3.III (Problématisation et question de recherche), l'objectif de ce travail de recherche est de dévoiler les cadres de pensée, sous-tendant la construction identitaire des femmes dans l'entreprise, lorsqu'ils sont portés par les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Il s'agit non seulement de décrire ces cadres de pensée,

tels qu'ils ont pu être révélés et déconstruits au moyen d'une analyse thématique par NVivo, mais surtout de comprendre s'ils sont le reflet de stéréotypes de genres. En effet, ce qui nous intéresse est de pouvoir mettre en lumière si le dispositif managérial qui constitue l'objet d'étude donne à voir une identité « corrigée » (Martin, 2003) de la femme en entreprise – qu'elle soit actuelle (cadre identitaire du présent) ou projetée (cadre identitaire du futur). Dans cette partie de présentation des résultats, et alors que je pose un regard critique féministe et structuraliste sur le dispositif managérial étudié, je prendrais soin de détailler les résultats avec transparence, surtout lorsque des paradoxes ou tensions seront mises à jour.

La présentation des résultats s'organise en deux mouvements, en lien avec ma proposition de catégoriser les résultats par type de cadre identitaire. La première partie des résultats est centrée autour de l'identité présente et la seconde autour de l'identité future. Ceci en gardant bien à l'esprit que je suis à la recherche des présupposés et mécanismes de pensée façonnant notre comportement et par là-même sous-jacents à la conception de dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Rappelons ici que l'unité d'analyse dans NVivo sera constituée du « paragraphe de sens » soit un mot, groupe de mots, phrase ou paragraphe en lien avec le thème tel qu'il a été catégorisé. Les tableaux de résultats présenteront par exemple le nombre d'unité d'analyse pour une catégorie précise et le nombre de fichier texte concernés. J'ajoute enfin que si le dispositif managérial proposé pour analyse comporte 38 éléments textuels, tous ces éléments ne se situent pas au même niveau en termes de richesse de contenu ou de pertinence par rapport aux catégories de code, car il faut compter avec des tests ou encore des bilans de fin de module, ce qui est typique pour une formation en ligne. Les textes les plus riches sont ceux qui sont nommés « Mise en situation » dans le parcours en ligne – ces derniers introduisant chacun des modules appelés « Episodes » (Pour rappel, une description détaillée du dispositif a été faite dans le Chapitre 5.II.2. Description du dispositif managérial « Réussir au Féminin »). Si je me dois de rester vigilante au niveau de la validité du comptage de données qualitatives, je souligne qu'il y a une dimension d'exhaustivité par rapport aux données comme vu dans la partie de présentation de la méthode (Chapitre 5.II. Mode de recueil des données). Mon étude s'appuie non pas sur un échantillon de textes mais sur la totalité des 38 textes (sans oublier les images associées) qui ont été développés pour le dispositif managérial. Il s'agit d'une analyse globale et précise de l'ensemble des données du parcours de formation « Réussir au Féminin ». Les différentes énumérations présentées dans les tableaux de résultats s'entendent donc par rapport à la totalité des textes.

I. UNE IDENTITE PRESENTE DEVALORISEE DES FEMMES EN ENTREPRISE

Cette première partie est centrée sur le cadre identitaire du présent, soit la manière dont l'identité des femmes est cadrée « telle qu'elle est ». Comme si nous nous adressions aux femmes en entreprise en leur disant « Voilà ce que vous êtes aujourd'hui ». Tout comme l'identité future (que nous verrons en deuxième partie), l'identité présente constitue un enjeu important car elle démontre comment les femmes sont reconnues pour ce qu'elles sont.

1. Exposition de faiblesses présumées comme inhérentes aux femmes en entreprise

Avant de rentrer dans ce qui pourrait être qualifié de sous-jacent, j'ai étudié le corpus de textes et tenté de catégoriser les différents types de faiblesses présentées aux participantes du programme de formation comme typiquement féminines. L'exposition de ces faiblesses est un élément déterminant dans le déroulé de la formation, comme un rouage dans son mécanisme. En effet, la mise en avant d'une faiblesse dans les modules de début est traitée en miroir dans les modules suivants (c'est-à-dire comme une « force » – ce qui sera explicité en partie II de ce chapitre).

▪ Un texte sur quatre fait mention d'une faiblesse

Le tableau ci-dessous récapitule les faiblesses telles qu'elles ont émergé lors de l'encodage des textes :

Tableau 11 : Faiblesses actuelles présumées aux femmes en entreprise

Nœud / Thème	Nombre de textes	Nombre d'unités d'analyse ou « paragraphes de sens »
Identité présente – Catégorisation par type de faiblesse (E)	9 / 38	10 / 38

En tout, six faiblesses différentes ont émergé des données, les voici par ordre d'apparition :

- « Syndrome de la bonne élève »
- Manque d'assertivité
- « Complexe de l'imposteur »
- Non-perception de soi
- Manque d'ambition
- Manque de confiance en soi

En rentrant dans le détail de l'analyse au niveau des faiblesses précitées, j'ai pu constater qu'elles sont souvent présentées comme inhérentes aux femmes en entreprise (utilisation répétée d'expressions comme « beaucoup de femmes » ou « un certain nombre de femmes »), dans une vision que l'on pourrait qualifier de stéréotypée. Elles sont aussi présentées de manière très négative, comme un frein à une progression de carrière potentielle (« je ne suis pas sûre d'avoir les capacités pour ce poste », « on n'ose pas candidater à un poste, de peur de ne pas être à la hauteur », « elle vous empêche d'évoluer »), empruntant parfois un vocabulaire à la connotation alarmiste comme pour susciter chez les participantes la crainte d'un danger (« une posture dangereuse », « piégée ») – comme cela est visible en gras dans les extraits sélectionnés ci-après.

Episode 1 : « Syndrome de la bonne élève »

« Avoir du mal à dire non, à refuser des tâches et se laisser déborder ? ça vous parle ? Vous souffrez sans doute comme **beaucoup de femmes** du complexe de la "chic-fille" consciencieuse et bonne élève. **C'est une posture dangereuse car elle vous empêche d'évoluer.** »

Episode 2 : « Complexe de l'imposteur »

« A ces premières difficultés, s'ajoute "le complexe de l'imposteur". Il s'agit de l'impression de ne pas être à sa place. **C'est parfois à cause de lui qu'on n'ose pas candidater à un poste, de peur de ne pas être à la hauteur.** On craint alors d'être "démasquée". »

Episode 4 : Manque d'ambition

« Non non, moi, je ne suis pas ambitieuse !

Un certain nombre de femmes refusent de se décrire comme ambitieuses... Elles sont en fait **piégées** par les stéréotypes. »

- **Renforcement par l'usage de la tonalité pathétique et de catégories binaires négatives**

Alors que la grande majorité des éléments textuels est empreint d'une tonalité didactique (20 textes sur 38) ou comique (7 textes sur 38), le recours à une tonalité pathétique (2

occurrences) est corrélé uniquement avec les faiblesses précitées, comme cela est visible dans les épisodes de « Mise en situation ».

Les catégories binaires qui émergent au niveau du cadre identitaire du présent, en association avec les faiblesses inhérentes aux femmes en entreprise, sont de trois natures différentes comme cela est visible au niveau de l'encodage : mou, passif et inconstance. Par leur nature négative, elles renforcent une vision « faible » des femmes en entreprise, dont voici quelques « paragraphes de sens » encodés pour illustration :

Episode 1

« Je n'essaye pas d'avoir toujours l'air d'être dans une forme olympienne. »

Episode 2

« De toute façon, je ne cherche pas à changer de boulot. »

▪ **Une représentation négative des femmes ressort des images**

L'analyse systématique des données visuelles illustrant les différents modules du dispositif managérial donne à voir une perception négative sur toutes les images proposant une figure féminine, lorsque la situation illustrée peut être rattachée au cadre de l'identité présente. Pour parvenir à ce constat au niveau de la représentation féminine, j'ai défini des axes d'observation spécifiques et porté une attention particulière aux éléments suivants :

- position,
- tenue vestimentaire,
- visage (ouvert ou fermé, émotion véhiculée : sourire, déception, etc.),
- regard (direct ou indirect, yeux ouverts ou fermés, etc.).

Tableau 12 : Images féminines en lien avec le cadre de l'identité présente

Module	Episode	Description de la situation et position de la femme	Analyse de la protagoniste féminine représentée dans l'image
1	Mise en situation	Cours à l'université, position annexe	- Assise pendant le cours, vue de dos, pas de visage apparent - Tenue décontractée

2	Mise en situation	Entretien pour un poste avec un recruteur, position centrale	- Pendant l'entretien : assise, visage fermé, semble perdue - Après l'entretien : debout dehors sous la pluie, bras ballants, cheveux devant les yeux - Tenue décontractée (pull rouge à pois)
2	Notion 1 : Les obstacles	Pas d'action, portrait seul	- Visage fermé, sourcils froncés, joues rouges
3	Mise en situation	Déjeuner avec une ancienne camarade, position centrale	- Assise, bras croisés, tête baissée - Tenue décontractée
4	Mise en situation	Echange au bureau avec une collègue en rapport à une opportunité, position centrale	- Position assise, yeux fermés, sourire à l'envers - Tenue décontractée
4	Notion 6 : « Essaie encore »	Pas d'action, portrait seul	- Visage neutre - Boucle d'oreilles noires sur cheveux noirs

J'ai pu également observer que les images associées avec les textes exposant les faiblesses renforcent le sentiment d'échec et de pathos en lien avec les femmes en entreprise. Le stéréotype d'une femme désespérée et résignée, à l'opposé d'une femme dynamique et conquérante, transparait au travers des données visuelles.

Figure 19 : Images en lien avec le thème des « faiblesses » des femmes en entreprise



2. Absence de mise en avant des qualités personnelles des femmes en entreprise

L'exposition des faiblesses n'est pas contrebalancée par une mise en avant de qualités personnelles au niveau de l'identité présente des femmes. Ce qui aurait pourtant pu faire écho au « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 1997), vu en Chapitre 2.I.2, qui consiste à mettre en valeur ce que l'on fait de « bien » et à encourager le développement de ces compétences. Le concept du « sentiment d'efficacité personnelle » est doublement intéressant car il relève à la fois de l'identité présente mais aussi de l'identité future au travers de ses potentialités. Or, l'analyse des éléments textuels permet de constater qu'il n'y a rien autour de ce que les femmes en entreprise font déjà de bien dans le présent. Nous verrons dans la deuxième partie de présentation des résultats que les qualités personnelles et professionnelles des femmes remontent de l'analyse des données seulement au niveau du cadre du futur, soit l'identité projetée des femmes en entreprise.

Le fait qu'aucune forme d'identité valorisée de la femme au présent ne transparaisse dans les résultats nous invite à nous questionner quant aux préconceptions à l'origine du développement du dispositif managérial étudié – nous reviendrons sur ce point dans la dernière partie de Discussion.

3. Une vision réductrice de la vie des femmes hors de l'entreprise

▪ Association des femmes avec la catégorie binaire du « domestique »

L'encodage des éléments textuels a permis de faire ressortir des marqueurs forts de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996). En sus des catégories binaires du mou, du passif et l'inconstance déjà mentionnées dans la partie 1 au niveau des « faiblesses », il est à remarquer que cinq « paragraphes de sens » créent un lien entre les femmes et le domaine du domestique et l'intérieur (par opposition aux catégories valorisées, relevant traditionnellement du masculin, que sont l'extérieur et la technique).

Tableau 13 : Présentation de l'encodage des catégories binaires

Nœud parent	Nœud enfant	Sous-nœud	Nombre d'unités d'analyse ou « paragraphes de sens »
Eléments linguistiques	Catégories binaires (L)	Domestique	5
		Inconstance	2
		Mou	1
		Passif	3

Voici quelques « paragraphes de sens » pour illustration :

Episode 1

« J'ai renoncé à manger équilibré tous les soirs (commander chez Picard parfois, c'est bien aussi!) ».

« J'ai renoncé à avoir un appartement toujours propre et ordonné. »

Episode 3

« Sans compter qu'au boulot, mes collègues prennent surtout des verres le soir après 18h. Moi, je dois rentrer pour les enfants. »

▪ **Déséquilibre apparent au niveau des charges familiales**

Si nous nous référons aux extraits mentionnés ci-dessus, nous pouvons voir apparaître en sous-jacent dans les textes l'idée que les tâches familiales, comme cuisiner, faire le ménage ou s'occuper des enfants, revient à la charge des femmes dans leur vie hors de l'entreprise.

En termes de solutions proposées pour pouvoir se concentrer sur sa propre réussite, il est recommandé aux femmes d'abandonner l'image de la « superwoman » et de savoir demander de l'aide à des professionnels quand cela est nécessaire :

Episode 1

« Vous voulez connaître le secret des femmes qui réussissent ? Elles renoncent à vouloir tout faire ! »

« J'accepte de demander de l'aide à des professionnels au lieu de tout faire moi-même »

Figure 20 : Superwoman n'existe pas

 **Décryptage**

Superwoman n'existe pas

Vous voulez connaître le secret des femmes qui réussissent : **elles renoncent à vouloir tout faire** ! Écoutez plutôt certains des renoncements de femmes dirigeantes :

 *J'ai renoncé à manger équilibré tous les soirs (commander chez Picard parfois, c'est bien aussi !)*

 *J'ai renoncé à avoir un appartement toujours propre et ordonné.*

 *J'accepte de demander de l'aide à des professionnels au lieu de tout faire moi-même.*

 *Je n'essaye pas d'avoir toujours l'air d'être dans une forme olympienne.*

 *J'ai renoncé à l'idée d'être une mère idéale.*

Apprendre à renoncer est important pour réussir.

Pour aider à la construction d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ou se consacrer davantage à sa carrière comme illustré par ces propos rapportés de femmes dirigeantes, une proposition aurait pu être de mieux répartir tâches avec son compagnon ou mari. Mais à aucun moment, ce dernier n'est proposé en support au niveau du partage des tâches. Son image est celle d'un partenaire centré sur sa propre réussite :

Episode 4

Ce matin-là, Valentine pénètre dans le bureau de Juliette pour tirer cette histoire au clair : "Que t'arrive-t-il ? Tu n'as pas l'air bien". Juliette lâche son clavier d'ordinateur et soupire : "Oh, on m'a proposé le nouveau poste à Londres".

Etrange, Juliette devrait plutôt se réjouir ! Devant l'air confus de sa collègue, Juliette s'explique : "En fait, j'ai refusé. **David, mon mari, vient d'être promu. Sa carrière passe avant, alors**

je ne lui en ai même pas parlé. De toute façon, je ne suis pas sûre d'avoir les capacités pour ce poste".

"Tu plaisantes ?", réplique Valentine, "tu serais parfaite ! Evoque le sujet avec David, c'est important pour toi". Juliette acquiesce.

Quelques jours plus tard, Valentine a la surprise de voir arriver une Juliette ravie : "on m'a à nouveau proposé le poste à Londres et cette fois, **j'en ai parlé à David : il est super content, il y a plein d'opportunités pour lui là -bas !**"

Enfin nous constatons qu'aucun paragraphe de sens n'a émergé au niveau du stéréotype « Maternal wall » (Williams, 2021), un des stéréotypes les plus présents au niveau des femmes et consistant à projeter sur les mères de fortes perceptions négatives en termes de compétence et d'engagement au travail. Les stéréotypes remontés dans l'encodage au niveau de l'identité présente se limitent aux catégories « Prove-it-again » (les femmes doivent apporter davantage de preuves de leurs compétences) et « Tightrope » (On attend des femmes qu'elles soient aimables, solidaires, modestes, serviables - des traits considérés comme féminins), qui sont davantage en lien avec l'image des femmes dans leur individualité.

Tableau 14 : Présentation de l'encodage des stéréotypes par ordre décroissant

Nœud parent	Nœud enfant	Sous-nœud	Nombre d'unités d'analyse ou « paragraphes de sens »
Identité présente	Stéréotype	« Tightrope »	7
		« Prove-it-again »	3
		« Maternal wall »	0

4. Effet de « contrepied » au niveau de la dénonciation de stéréotypes de genres

Le but recherché du dispositif managérial étudié est d'exposer et de « casser » les stéréotypes tels qu'ils sont ressentis par les femmes, comme me l'avait expliqué la Présidente de Women@UPSILON :

« L'idée c'est d'essayer de donner des clés à toutes les femmes pour essayer de dépasser leurs propres freins. Une femme est souvent aussi à l'origine de

par son manque, elle se croit illégitime, elle se croit moins légitime qu'un homme [...]. Un homme quand il pense maîtriser 50% d'un poste, il se présente, une femme c'est 96%. Pour toutes ces raisons on est souvent nos premiers freins. »

En analysant les éléments discursifs de manière plus détaillée, nous pouvons voir que les expressions clés utilisées peuvent renforcer de manière sous-jacente certains stéréotypes envers les femmes. Ainsi, au niveau de l'épisode 2, nous pouvons interpréter les expressions suivantes comme suit :

« Faites des propositions plutôt que critiquer. »

« Restez ouvertes aux idées des autres. »

Ces « paragraphes de sens » peuvent laisser entendre que les femmes ont tendance à critiquer ou se montrer trop hâtives dans leur jugement.

Transformez vos craintes en questions et solutions.

Doit-on ici comprendre que les femmes sont animées par une émotion particulière comme celle de la peur ?

Je reviendrais sur cet « effet de contrepied » au niveau des stéréotypes de genres dans la partie II.2. de présentation des résultats.

En attendant, il est possible de remarquer que ces extraits recourent à la conjugaison de l'impératif (« Faites », « Restez », « Transformez »), ce qui peut révéler un mode de fonctionnement « par injonctions » au niveau du dispositif managérial étudié comme je vais l'explicitier dans la partie II dédiée au cadre identitaire du futur.

II. UNE IDENTITE FUTURE AUX POTENTIALITES LIMITEES POUR LES FEMMES EN ENTREPRISE

Le deuxième volet de présentation des résultats a pour vocation de révéler comment le champ des possibles est cadré pour les femmes qui participent au dispositif managérial étudié. Il s'agit de comprendre comment le futur est décrit au travers des éléments textuels analysés et de pouvoir qualifier de manière plus précise l'identité des femmes dans l'entreprise qui est projetée par ces dispositifs managériaux. Cette identité est-elle stéréotypée ? Apparaît-elle comme limitée au niveau de ses potentialités ? La compréhension de la manière dont l'identité de la femme en entreprise est « encadrée » dans une certaine représentation du futur au travers du dispositif « Réussir au Féminin » apparaît comme d'autant plus nécessaire qu'elle permettra dans la partie de Discussion qui suivra d'identifier quels sont les leviers potentiels de changement.

1. Une identité féminine « corrigée »

▪ Les « forces » dans le cadre du futur par opposition aux « faiblesses » dans le cadre du présent

Si les « faiblesses » associées à l'identité des femmes n'étaient encodées qu'au niveau de la catégorie de code de l'identité présente, les « forces » sont quant à elles ressorties seulement au niveau du nœud du cadre de l'identité future. Ce qui induit une intention de « corriger » les faiblesses du présent pour équiper les femmes de compétences et atouts pouvant leur servir de « forces » dans le futur. Le tableau ci-dessous récapitule les forces telles qu'elles ont émergé lors de l'encodage des textes.

Tableau 15 : Forces « projetées » au niveau du cadre de l'identité future

Nœud / Thème	Nombre de textes	Nombre d'unités d'analyse ou « paragraphes de sens »
Identité future – Catégorisation par type de forces	6 / 38	7 / 38

En tout, quatre forces différentes ont émergé des données, les voici par ordre d'apparition avec un « paragraphe de sens » en illustration pour chacune d'entre elles :

- Leadership

Episode 2

« Apprendre à mettre en avant ses réussites et ses savoir-faire, cela permet de développer son image de leader. »

- Mentor (dans le sens d'être guidée par un Mentor)

Episode 3

« Ce qui m'a aidée à atteindre mes objectifs a été la présence d'un mentor à mes côtés. Il a été un miroir pour moi, me donnant du feed-back quand j'en avais besoin, un cadre protecteur parfois, m'aidant à oser dans les moments décisifs. » [...] « Un mentor avec un parcours similaire au vôtre pourra vous donner des conseils pour atteindre vos objectifs. »

- Sens politique

Episode 3

« Cette compétence essentielle, c'est "le sens politique". Pas question, bien sûr, de partir en campagne mais plutôt de :

S'adapter aux différentes situations et personnes

Lire entre les lignes, comprendre les non-dits et ce qui se joue entre les membres de l'organisation

Influencer les décisions

Comme dans une famille ou une équipe de sport, il faut sans cesse s'ajuster à la dynamique du groupe !

Développer son "sens politique" permet de mieux comprendre un groupe et de l'influencer. »

- Réseau

Episode 3

« Le réseau serait du "copinage", comme le pense Louise ? Eh non, c'est en réalité une véritable compétence professionnelle qui peut avoir de nombreux bénéfices [...] travailler votre réseau, c'est essentiel pour votre parcours professionnel. Il est donc tout à fait normal d'y consacrer des moments pendant ses heures de travail. Ne serait-ce que pour aller à la machine à café ou passer serrer des mains dans les bureaux...

Il faut consacrer du temps à son réseau car il s'agit d'une compétence professionnelle en tant que telle. »

- Ambition

Episode 4

« Or, l'entreprise propose des opportunités uniquement à celles qui expriment ces aspirations. Être ambitieuse, ce n'est donc pas tricher, mais éviter de laisser les autres franchir la ligne d'arrivée sans vous. »

En rentrant dans le détail de l'analyse au niveau des forces précitées, nous pouvons constater qu'elles sont illustrées au travers d'une mise en situation ou un témoignage illustrant de manière didactique les bénéfices liés à leur acquisition. Elles sont également suivies de conseils qui prennent la forme d'injonctions.

▪ **Une représentation féminine positive et conquérante visible sur les illustrations en lien avec le cadre de l'identité future**

Au contraire du cadre de l'identité présente, l'analyse systématique des données visuelles rend compte d'une perception plus positive lorsque le contexte illustré est en lien avec le cadre de l'identité future. J'ai appliqué la même méthode pour l'analyse des images représentant les femmes en me concentrant, pour rappel, sur les éléments suivants :

- position,
- tenue vestimentaire,
- visage (ouvert ou fermé, émotion véhiculée : sourire, déception, etc.),
- regard (direct ou indirect, yeux ouverts ou fermés, etc.).

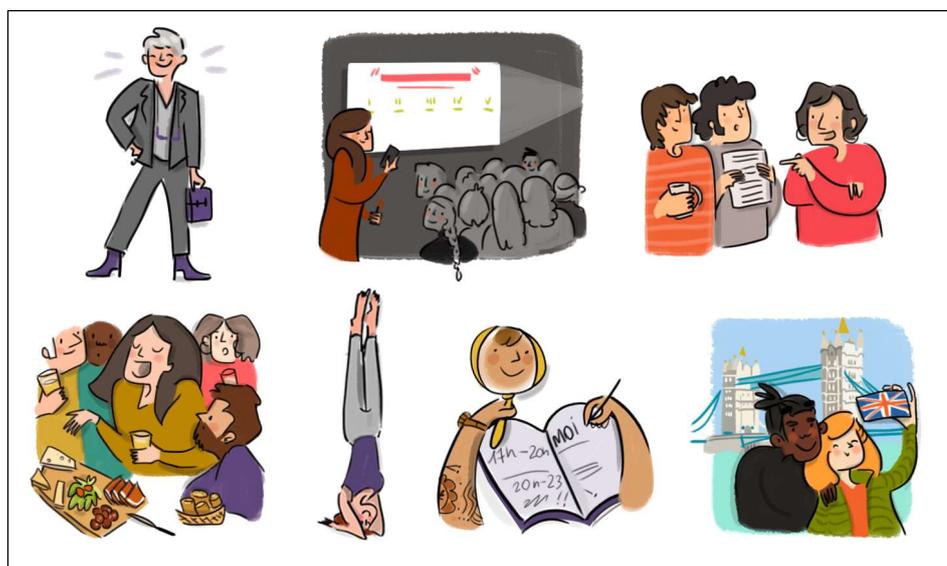
Tableau 16 : Images féminines en lien avec le cadre de l'identité future

Module	Episode	Description de la situation et position de la femme	Analyse de la protagoniste féminine représentée dans l'image
1	Notion 6 : La méthode	Portrait, femme s'observant dans un miroir	- Sourire, yeux ouverts, regard direct - Tatouage visible sur le bras
1	Notion 7 : conseils pratiques	3 situations : a. position de yoga b. portrait, en interaction avec une personne âgée c. portrait, avec un homme	a. yoga : sourire, regard non visible (tête à l'envers) b.c. en interaction : visage souriant et satisfait (un avec les yeux fermés, un avec les yeux ouverts)
1	Notion 8 : Décryptage « Superwoman »	5 visages de femmes différents, représentation de femmes dirigeantes	- 4 visages souriants, 1 visage neutre - 1 regard franc, 1 regard rieur (yeux plissés), 3 regards neutres (concentrés) - Tenues non visibles (portraits)
2	Notion 6 : L'objectif	Vignettes représentant une femme différente dans 3 situations : a. Se faire connaître b. Se faire reconnaître c. Se faire comprendre	a. Posture debout, devant une assemblée. Sourire, regard direct, tenue bordeaux habillée, stylo et télécommande à la main b. Position centrale au milieu d'un groupe, en interaction, sourire, regard direct, lunettes, sac glissé sur l'épaule c. Position centrale au milieu d'un groupe devant un buffet, bouche grande ouverte, 4 personnes ont le regard fixé sur la protagoniste
2	Notion 7 : la méthode	Vignettes avec une femme différente dans 4 situations : a. en réunion avec des collègues autour d'une table b. Portrait seul (ampoule « idée » au-dessus de la tête) c. Femme seule, représentée à partir de la taille d. Femme seule, debout	a. Posture centrale, distribue des feuilles à ses collègues, sourire, assurée, lunettes et boucles d'oreille dorées, 3 collègues la regardent. b. Large sourire, yeux ouverts, boucles d'oreille dorées, doigt pointé vers le haut. c. Bras ouverts, large sourire, regard franc, robe à motifs d. Position assurée, sourire, regard satisfait, tenue professionnelle (tailleur, bottines et mallette).
3	Notion 4 : L'objectif (mentor)	Portrait seul	- Sourire, regard satisfait (yeux plissés) - Dynamisme : habit rouge sur fond orange
3	Notion 5 : L'objectif (sens politique)	Images de la même femme dans 3 différentes situations : a. en pleine réflexion (entourée de bulles d'idées) b. en interaction au travail c. au sein d'un large groupe où tout le monde parle	a. Visage concentré, main sous le menton, bijoux b. En interaction, bouche ouverte (large sourire), regard direct, assurance (pointe du doigt) c. Position centrale, visage neutre, bras croisés

3	Notion 6 : Décryptage	Portrait seul, au centre d'un schéma avec des flèches	- Sourire, regard ouvert
4	Mise en situation	Portrait (<i>selfie</i>) de femme en couple à Londres	- Sourire, regard satisfait (yeux plissés)
	Notion 3 : Conseils pratiques	Vignettes de la même femme dans 4 situations différentes : a. investigue (loupe à la main) b. demande du <i>feedback</i> c. interagit avec une collègue d. présente avec un micro	- Assurance - Sourire ou bouche ouverte en train de parler - Regard franc ou concentré

Les images associées avec le cadre du futur représentent une femme avec plus d'assurance, en pleine possession de ses moyens, et que l'on pourrait qualifier de conquérante. Ces mêmes images corroborent le sentiment de réussite qui est exprimé par le texte. Le stéréotype est celui d'une femme « wonder woman » qui jongle entre travail, réunions hors du travail pour parfaire son réseau et son influence, charge mentale en lien avec la vie familiale, non sans oublier son bien-être au travers de pratiques sportives. Cette vision n'est pas simplement exprimée par les situations illustrées au travers des images : elle transparaît dans le graphisme des images. La femme représentée est en position centrale, adopte une posture ouverte et assurée, laisse transparaître un large sourire et un regard franc. Elle est parée soit de vêtements empruntés au code du masculin (tailleur, sacoche) soit d'accessoires visibles (lunettes, bijoux, sac, bottines violettes à talons, etc.), qui sont le prolongement de sa personnalité affirmée.

Figure 21 : Images en lien avec le cadre du futur



- **Des conseils qui peuvent être perçus comme autant d'injonctions**

Tout d'abord, commençons par observer que c'est la tonalité didactique qui domine l'ensemble des éléments textuels étudiés, ce qui apparaît comme logique étant donné qu'il s'agit d'une formation.

Tableau 17 : Présentation de l'encodage des tonalités par ordre décroissant

Nœud parent	Nœud enfant	Nombre d'unités d'analyse ou « paragraphes de sens »
Tonalité (L)	Didactique	20
	Comique	7
	Dramatique	3
	Pathétique	2
	Ironique	0
	Polémique	0
	Lyrique	0
	Oratoire	0

Au-delà de la tonalité dominante didactique du dispositif étudié, l'encodage des données et leur analyse a permis de donner à voir que les textes comprennent de nombreuses injonctions, avec un usage prépondérant des verbes conjugués à l'impératif. Pas moins de 34 injonctions ont pu être énumérées au travers à l'encodage. Elles ont été relevées sur 28 fichiers pour un total de 38, soit près de 75% des fichiers textes.

Voici une sélection de « paragraphes de sens » pour illustrer les injonctions relevées :

Episode 1

« Oulala, il est grand temps de commencer à protéger vos priorités ! Prenez le temps de savoir ce qui est important pour vous et appliquez les prochains conseils, il faut réagir ! »

« Construisez un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour tenir dans la durée. »

Episode 2

« Vous devez accepter de demander et donc de vous exposer, vous et vos réussites. »

« Qu'est-ce qui est à la fois inconnu de vous et des autres ? Découvrez de nouvelles facettes de vous-même en sortant de votre zone de confort ! »

« Soyez prête à vous présenter en toutes circonstances, en 2, 10 ou 30 minutes : pas de secret, vous avez besoin de vous entraîner ! »

« Il faut donc saisir chaque opportunité ! Il faut se rendre visible pour être mieux connue, reconnue et comprise par ses pairs. »

Episode 3

« Sachez vous présenter avec humilité et impact. Gardez vos cartes de visite sous la main ! »

« Rien n'est perdu ! Acceptez de ne pas toujours plaire et affirmez-vous davantage. Vous devez gagner en impact dans vos échanges avec les autres ! »

Episode 4

Apprenez-donc à faire connaître vos ambitions et à demander, en suivant (ou pas !) ces quelques exemples :

- A ne pas faire : les formuler comme des plaintes, avoir des exigences irréalistes, poser des ultimatums
- A faire : proposer plusieurs pistes, être prête à argumenter (grâce à ses compétences et ses réalisations)

Il est intéressant de relever ici que certains des impératifs précités peuvent être réceptionnés de manière contradictoire. Par exemple, celui de l'épisode 3 « Sachez vous présenter avec humilité et impact » commande une notion d'humilité tout en encourageant la mise en avant voire la prise de risque.

Une requête de fréquence de mots effectuée sur l'ensemble des textes donne ensuite à voir que les mots les plus fréquents sont constitués de verbes d'action, en écho avec l'intention

Les conseils formulés aux femmes participant à la formation peuvent laisser comprendre que c'est aux femmes de demander, et d'oser faire le premier pas pour pouvoir progresser dans leur carrière. Ce qui est d'ailleurs corroboré au niveau des commentaires des participantes à la formation lors de la conférence de lancement dans le *chat* du webinaire en octobre 2020 :

Marie C.⁷⁵ : « Il suffit d'un tout petit bout pour commencer, pour que les choses se fassent. Je vous promets qu'elle se passent. Un petit pied en avant, une petite idée, parlez-en autour de vous, et les choses vont se lancer. »

Marguerite Y.⁷⁶ : « merci, vraiment très intéressant, osons faire ce 1er pas »

A noter que certaines participantes ne réceptionnent pas les conseils ou injonctions à la lettre :

Frida K.⁷⁷ : « Merci pour cette conférence très inspirante comme base de réflexion :) »

Enfin, j'ai pu relever que le poids des déficits structurels ou blocages, que ce soit au niveau de l'entreprise ou de la société, et qui ne favoriserait pas les femmes, est omis et n'apparaît dans aucune catégorie de code. Les textes ne contiennent aucune critique du statut quo ou de suggestion au niveau de l'entreprise pour créer un environnement plus propice à la promotion des femmes. Ceci se reflète également au niveau de la tonalité des textes de la formation, avec une absence des tonalités polémique et ironique, pourtant propices aux thèmes appelant à des débats contradictoires comme peut l'être l'égalité de genres. Au contraire, les tonalités majoritairement présentes sont celles du didactique et comique, comme nous l'avons déjà vu dans la partie de résultats sur le cadre identitaire du présent. Le recours au lexique du familier renforce d'ailleurs le registre « léger » donné à la formation en tentant d'établir un lien de connivence avec les participantes :

« T'es balèze ou pas ? »

« Oulala, il est grand temps de commencer à protéger vos priorités ! »

⁷⁵ Les prénoms des participantes à la conférence de lancement de « Réussir au Féminin » ont été anonymisés.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

“How to stop screwing yourself over”

T'es toute-puissante?

Essaie encore

Au travers de l'usage de l'injonctif, les femmes participant à la formation sont fortement incitées à l'action, mais elles sont également présentées comme seules face au changement.

▪ **Recours aux arguments d'autorité**

Ces injonctions sont renforcées par l'usage d'arguments d'autorité, dont le principe est d'accorder de la valeur au propos tenu en fonction de son origine (l'autorité elle-même – personne ou institution) plutôt qu'à son contenu en lui-même.

L'encodage des textes a permis d'en identifier cinq. Le premier épisode de la formation fait ainsi référence à un professeur issu de l'ENA – une référence au niveau des grandes écoles françaises. Le choix d'illustrer cette anecdote par un professeur de l'ENA interpelle. D'autant plus que le sujet du cours proposé ici, la gestion du temps, ne semble pas être l'un des piliers d'apprentissage de l'Ecole Nationale d'Administration. J'ai pu d'ailleurs retrouver l'inspiration pour cette métaphore des « gros cailloux », il s'agit d'un livre publié par un auteur américain, Stephen R. Covey :

« In the book *First Things First*, we introduced a perfect metaphor for achieving life balance and accomplishing those things that matter most to you. Big Rocks. »

L'adaptation de l'épisode en citant l'ENA est donc bien un choix délibéré au niveau de la conception du dispositif étudié. Je reviendrais sur ce choix en partie 2 du cadre de l'identité du futur.

Figure 23 : Episode 1 de mise en situation (ENA)

Avoir du temps, c'est posséder le bien le plus précieux pour celui qui aspire à de grandes choses. Plutarque

"Petite devinette"

Où l'on s'invite à un cours de l'ENA en douce.



Illustration Artips

Un matin, un prof de l'ENA arrive devant ses étudiants pour donner un cours sur la gestion du temps. "Nous allons réaliser une expérience", annonce-t-il à tous ces futurs dirigeants. Il pose un immense pot de verre sur la table. Intrigués, les étudiants s'approchent : voilà qui change de leurs cours traditionnels !

Le professeur commence par mettre dans le pot 12 gros cailloux jusqu'à ce qu'il soit rempli à ras bord. Il interroge alors ses élèves :

"Est-ce que ce pot est plein?"

- Oui, répondent les étudiants.

- Vraiment ?"

Il sort alors un sac de sable et commence à en verser sur les cailloux. Rapidement, le sable s'infiltre entre les cailloux. Le professeur enchaîne : "Ce pot est-il plein? - Non, répond un étudiant."

En souriant, le professeur prend une carafe d'eau et remplit le pot.

"Quelle grande vérité nous démontre cette expérience ?", demande alors le professeur. Un élève, assez malin, s'inspire du sujet du cours et répond : "Que, même lorsqu'on croit que notre agenda est bien rempli, on peut toujours ajouter des choses à faire."

- **Pas du tout !** Ce qu'il faut retenir, c'est que, si on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais les faire entrer tous, ensuite." Il quitte alors la classe, laissant les étudiants, médusés.

Voici pour illustration d'autres arguments d'autorité remontés grâce au codage des données :

- Le message du prof est clair.
- C'est un Président qui le dit !
- Conseils de pro ! [Sans préciser ici de quels professionnels on parle]
- Ecoutez plutôt certains des renoncements de femmes dirigeantes.

Les motivations derrière cet usage d'arguments d'autorité et d'injonctions laissent place à une marge d'interprétation. Dans un contexte de parcours de formation en ligne, composé de modules courts et interactifs, cet usage peut se comprendre comme un moyen de communiquer le message principal de chacun des épisodes de manière rapide et directe. Le revers de la médaille étant que ce procédé exclut *de facto* de devoir justifier et argumenter les partis pris, donnant à voir une simplification exagérée et un risque apparent de formuler des raccourcis sur ce qui constitue pourtant un sujet de fond, la promotion des femmes en entreprise. Ces raccourcis se retrouvent à d'autres endroits par l'emploi de tournures de phrases qui pourraient

relever d'une forme d'exagération en tirant un fil de pensée qui semble discutable. Par exemple au niveau de l'épisode 4 (vers la fin du parcours de formation) :

« Or, l'entreprise propose des opportunités **uniquement** à celles qui expriment ces aspirations.»

Il apparaît comme réducteur de considérer que dans la réalité les entreprises proposent des évolutions de poste ou autres opportunités de carrières uniquement aux employées ayant conduit une action en particulier, comme présenté ici (« exprimer leurs aspirations »). D'ailleurs les employées d'UPSILON le mentionnent elles-mêmes lors de la conférence de lancement du parcours de formation « Réussir au Féminin », diffusée en ligne sous la forme d'un webinaire. Elles interviennent dans le *chat* pour rappeler que l'entreprise ne répond pas favorablement aux demandes d'augmentation de salaire ou de changement de statut formulées lors de leurs entretiens annuels :

Rosa B.⁷⁸ : « Déjà osé, mais je me suis retrouvée face à un mur et aucune discussion possible. »

Malika E.F.⁷⁹ : « Il m'est arrivé la même chose que Victoria »

Alexandria O.-C.⁸⁰ : « Même en cas de changement de poste, rien d'automatique : “On verra après”, “Budget”, “Faire ses preuves”... Bla Bla Bla. »

Aucune réponse des organisateurs de la formation n'a été faite en *live* au niveau de ces messages.

2. Une projection de réussite « par le haut » sans réelle alternative

▪ Marqueurs de la catégorie sociale supérieure

L'encodage des données a fait ressortir un certain nombre de références qui font écho à un modèle de réussite pouvant relever des classes sociales supérieures :

- J'avais déjà mentionné en partie 1 de ce cadre de l'identité future la référence à l'ENA, un parti pris délibéré lors de la conception du dispositif étudié.

⁷⁸ Les noms des participantes à la conférence de lancement de « Réussir au Féminin » ont été anonymisés

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Ibid

Episode 1

« Où l'on s'invite à un cours de l'ENA en douce. Un matin, un prof de l'ENA arrive devant ses étudiants pour donner un cours sur la gestion du temps. »

- Les protagonistes qui servent d'illustration dans les épisodes de « mise en situation » sont associées à des marqueurs typiques des classes aisées. Par exemple, il est fait référence à l'enseigne Picard (dont les prix sont relativement élevés) ou il est conseillé de recourir à des professionnels pour se faire aider, ce qui dénote un certain pouvoir d'achat.

Episode 1

« J'ai renoncé à manger équilibrer tous les soirs (commander chez Picard parfois, c'est bien aussi !) »

« J'accepte de demander de l'aide à des professionnels au lieu de tout faire moi-même »

- En termes de projections de carrière, les épisodes mettent en scène des femmes rêvant d'expatriation à Londres ou de carrière dans de grands groupes de l'industrie du luxe.

Episode 2

« Aujourd'hui est un grand jour pour Caroline. La jeune chef de produit a décroché un entretien pour le poste de ses rêves dans un groupe de luxe. Pour elle qui souhaite devenir manager, c'est l'occasion inespérée ! »

Ces éléments peuvent être interprétés comme les indices d'un renforcement de stéréotypes de classe, parce qu'ils valorisent la réussite des femmes cadres supérieures, et ce, alors que le parcours de formation est ouvert à toutes les femmes d'UPSILON France (managers et non managers).

▪ « Concourir » pour réussir, grâce à l'acquisition de compétences masculines

Un paradoxe peut être observé lorsqu'on analyse les données sous l'angle du masculin. En effet, d'un côté nous pouvons observer qu'aucune référence explicite au masculin n'apparaît dans le codage des données.

Tableau 19 : Lexique du masculin et du féminin

Genre	Mot	Nombre
Féminin	Femme, Femmes	12
	Fille	2
	Mère	2
Masculin	Hommes	1

Les références aux hommes ne se font que dans leur rôle de compagnon ou de mari dans les épisodes de « mise en situation » de la formation. La seule fois où le mot « homme » est mentionné est dans l'énonciation d'une statistique : « Les femmes postulent à 20% moins d'offres que les hommes. ». Pour autant, le masculin apparaît dans l'implicite et cela de manière valorisante :

- Les mots associés à des positions hiérarchiques ou supérieures (« manager », « président », « professeur », « mentor ») sont tous utilisés au masculin et n'ont pas été féminisés. La seule mention d'un terme féminin associé à une position dominante est celle de « dirigeantes » mais elle est faite dans un contexte où ces dernières formulent des conseils de renoncement :

Episode 1

Vous voulez connaître le secret des femmes qui réussissent : elles renoncent à vouloir tout faire ! Écoutez plutôt certains des renoncements de femmes dirigeantes

- Les « forces » qui sont recommandées pour acquisition auprès des femmes, telles que nous les avons déjà décrites plus haut, peuvent être associées à des compétences considérées comme masculines ainsi que nous l'avons vu en partie théorique de ce travail de recherche : réseau, sens politique, ambition, leadership.

- Le champ lexical de la « compétition », avec la présence de termes parfois « guerriers », et considéré comme une valeur d'avantage masculine, ressort au niveau du cadre de l'identité future :

Episode 2

« Une préparation rigoureuse permet de **marquer des points** lors d'un entretien d'embauche. »

« **En position !** »

Episode 3

« **Plan de bataille** »

Episode 4

« Or, l'entreprise propose des opportunités uniquement à celles qui expriment ces aspirations. Être ambitieuse, ce n'est donc pas tricher, mais éviter de laisser les autres **franchir la ligne d'arrivée** sans vous. »

« Envie de **grimper les échelons** ? »

« **Arrête de freiner** »

« Les **perdants** savent ce qu'ils vont faire s'ils gagnent et les **gagnants** savent ce qu'ils vont faire s'ils perdent. »

Au vu de ces différents éléments, il semble attendu que la réussite des femmes passe par un ajustement nécessaire au masculin. Le modèle de réussite proposé est lui aussi limitant puisqu'il s'agit ici de ne progresser que « par le haut ». D'autres modèles de réussite au travail (comme être reconnu en tant qu'expert dans son domaine, moteur au sein d'une équipe, ou en capacité de mener des projets transformateurs pour l'entreprise, etc.) sont possibles mais n'apparaissent pas dans les données traitées.

▪ Dévoilement du stéréotype « *Tug of War* » au niveau du cadre de l'identité future

Nous venons de constater que la notion de compétition avec une tonalité « guerrière » est ressortie de l'analyse des données textuelles au niveau du cadre de l'identité future des femmes en entreprise. Il est ainsi recommandé de gagner, marquer des points ou encore de franchir la ligne d'arrivée. Ces injonctions sont à rapprocher du dernier des quatre stéréotypes de notre

travail d'encodage, « *Tug of War* », ressorti au niveau du cadre de l'identité future et non de celui du présent et dont la définition était pour rappel la suivante :

« Gender bias can create conflict among women [...] This is the Tug of War: intra-group conflict among people struggling to succeed in a biased workplace. The Tug of War reflects different assimilation strategies women and people of color may adopt in an attempt to fit in, and different ways different members of these groups perform their identities. Tug of War can also reflect tokenism, where women or people of color may feel pitted in competition against each other if there is “room for only one” in a given workplace, or in prized positions. ».

Nous pouvons donc observer au niveau de l'encodage des données une répartition des quatre grands types de stéréotypes de genre identifiés par Williams (2021) entre identité présente et identité future des femmes dans l'entreprise : « *Prove-it-again* » et « *Tightrope* » au niveau du cadre du présent, « *Tug of War* » au niveau du cadre du futur (« *Maternal wall* » n'est pas remonté au niveau de l'encodage). Comme si un glissement d'un stéréotype à un autre s'était opéré entre les deux cadres identitaires. Or « *Tug of War* » est le plus dangereux des stéréotypes d'après Williams (2021) :

« In addition, the Tug of War includes pass-throughs of the other forms of bias. For example, older women may apply harsher standards to younger women because “that’s just what it takes to succeed here as a woman.” Tightrope bias can also be passed through, if women are critical of other women for being too feminine (“With that little girl voice, no wonder no one takes her seriously”) or too masculine (“She’s such a bitch, no wonder no one likes her”). Maternal wall can create “mommy wars,” where women judge other women for taking too much or too little time for family, or for having children at all. ».

Avant de poursuivre dans la partie de Discussion de ce travail de recherche, revenons de manière très synthétique sur la vision des cadres identitaires des femmes telle qu'elle ressort du travail d'analyse multimodale :

- le « portrait-robot » de la femme du présent est celui d'une femme désespérée et résignée, dont les faiblesses marquées agissent comme un frein à sa progression de carrière et qui est en situation de déséquilibre au niveau des tâches domestiques ;

- à l'opposé, le « portrait-robot » de la femme tel qu'il évolue dans le futur, est celui d'une femme conquérante et affirmée, qui maîtrise tous les aspects de sa vie et dont la réussite, telle qu'elle est projetée, emprunte aux codes de la classe sociale supérieure et à des valeurs masculines.

Ces cadrages identitaires très marqués ne laissent que peu de place à des formes alternatives, comme s'il n'existait qu'un type de femme qui perd et qu'un type de femme qui réussit.

DISCUSSION

Cette dernière partie a pour vocation de discuter les résultats qui ont été présentés dans le chapitre précédent. Elle traite également de la contribution de ce travail de recherche, en précise les limites et propose une mise en perspective pour de futurs travaux de recherche.

Introduction

I. Propositions en lien avec les résultats p. 137

1. La « valence différentielle des sexes », point d’ancrage de la construction identitaire des femmes en entreprise
2. Le rapport entre temporalité et agence humaine au cœur de la question de la construction identitaire des femmes en entreprises
3. Discipliner les aspirations des femmes en entreprise : l’éclairage de la dimension biopolitique

II. Les apports de ce travail de recherche p. 144

1. Point de vue de la théorie : apports au niveau des théories critiques féministes
 - Contribution aux stratégies de changement féministes
 - Pont entre les *Critical Gender Studies* et les structuralistes français
2. Point de vue du praticien : propositions managériales pour sortir de l’écueil du « *feminism washing* »
 - Influencer sur la dimension linguistique en littérature managériale
 - « Réparer » les dispositifs managériaux plutôt que les femmes
 - Penser un écosystème global, au-delà des dispositifs managériaux

III. Limites et mise en perspective p. 154

Mon travail de recherche cherche à identifier s’il est possible de faire ressortir un ou plusieurs cadres de pensée dans la manière de promouvoir l’égalité de genres à travers un dispositif managérial mis en place dans une grande entreprise, nommé « Réussir au Féminin ». Surtout je cherche à comprendre si ce ou ces cadres de pensée peuvent façonner la construction identitaire des femmes en entreprise.

Le travail d’encodage et d’analyse des données qui a servi de base pour mon étude a permis de faire émerger deux cadres identitaires. Un premier cadre, celui du présent, donne à voir une

identité présente dévalorisée des femmes en entreprises, qui reflète des présupposés quant aux faiblesses inhérentes aux femmes en entreprise ou par rapport à l'équilibre des charges familiales. Le deuxième cadre, celui du futur, propose une vision « corrigée » de l'identité de la femme, promue sous la forme d'injonctions. Cette identité apparaît comme plus alignée avec des compétences et valeurs masculines, de nature compétitive, tout en réduisant les potentialités des femmes à une réussite « par le haut ».

Cette étape d'analyse et de déconstruction des cadres de pensée faite, nous ne pouvons qu'être alertés par la profondeur de l'ancrage de présupposés et mécanismes de pensée sous-jacents dans l'*habitus* des personnes qui conçoivent ce type de dispositifs managériaux. Ces entraves pouvant être si fortes qu'elles en finissent par véhiculer des cadres de pensée allant à l'encontre du but originel recherché – dans une logique « anti-changement » de renforcement de cadres identitaires biaisés. Que se passe-t-il aux antipodes de cette invitation au changement? Que représente cette identité de la femme au travail ? Que peut faire l'entreprise ?

La première partie de ce chapitre est consacrée à discuter les résultats obtenus par rapport à des concepts clés, en lien avec la question de recherche. Je donne à voir plusieurs propositions qui font le pont avec la littérature académique. Ensuite, je mets en avant les apports théoriques de mon travail de recherche, notamment au niveau du champ des *Critical Gender Studies*. D'un point de vue managérial, je propose des pistes pour promouvoir davantage de diversité de genres en entreprise – en évitant de tomber dans l'écueil de ce que nous pourrions qualifier de « *feminism washing* » soit la mise en place d'artifices qui donnent l'impression d'une promotion de l'égalité de genres, sans aucune réalité au sein de l'entreprise. Enfin cette partie se conclue par une mise en perspective de ce travail de recherche, afin d'en préciser les limites et de suggérer des pistes pour de futures recherches.

I. PROPOSITIONS EN LIEN AVEC LES RESULTATS

1. La « valence différentielle des sexes », point d’ancrage de la construction identitaire des femmes en entreprise

Dans le cadre de ma recherche, j’ai pris le parti d’étudier les cadres de pensée structurant la construction identitaire des femmes au sein de dispositifs managériaux, en adoptant un prisme critique féministe que l’on peut qualifier de structuraliste. Pour ce faire, je m’appuie sur les travaux d’Héritier autour des « lois du genre » et notamment de son concept central de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) – qui stipule, rappelons-le ici, que « les deux sexes ne sont pas d’égale valeur, l’un « vaut » plus que l’autre, et donc le masculin « vaut » plus que le féminin ». La tâche qu’Héritier accordait à l’anthropologie en 2017 de dévoiler les « mécanismes invariants sous-jacents, en petit nombre, qui ordonnent le donné phénoménologique des sociétés et lui confèrent son sens » et d’« élucider l’ordre caché des choses » trouve un certain écho dans ma recherche. Il pourrait en être de même au niveau d’autres travaux issus des sciences de gestion à vocation structuraliste ou cherchant à déconstruire le discours, l’anthropologue ayant montré un réel intérêt pour le sujet de la construction sociale du genre et le rôle du langage. Son apport revêt une tonalité particulièrement intéressante dans un contexte de recherche centré sur les *Gendering Organizations* (ou comment l’organisation persiste à reproduire de manière processuelle et au cœur de ses pratiques les inégalités de genre) et encore plus particulièrement sur l’étude d’un dispositif managérial, dont on sait qu’il reflète un « jeu de pouvoir », comme nous l’avons vu avec Foucault (1994). L’étude des catégories binaires, et des stéréotypes qui lui sont adjacents, occupent une place centrale dans le travail d’Héritier et sont l’expression même de la « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996). Or le travail d’analyse des données textuelles et visuelles du dispositif managérial « Réussir au Féminin » a révélé de manière sous-jacente des marqueurs de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) telles que catégories binaires ou stéréotypes.

L’encodage des données textuelles a d’abord dévoilé un usage du pendant négativement valorisé des catégories binaires en lien avec l’identité présente des femmes. Les catégories du « mou » ou du « passif » ont émergé au niveau des « paragraphes de sens » traitant des faiblesses présumées comme inhérentes aux femmes. La catégorie du « domestique » et de l’« intérieur » (par opposition à la catégorie valorisée de l’extérieur et de la technique relevant traditionnellement du masculin) est ressortie en association avec les femmes au niveau de leur

vie hors de l'entreprise. Au contraire, le cadre du futur qui offre à voir une identité genrée préconstruite est associé dans les textes du dispositif étudié à la catégorie binaire de l'actif, qui relève traditionnellement de l'ordre du masculin dans les cultures occidentales.

Ensuite, l'encodage a rendu visible des stéréotypes de genres au travers des données textuelles. Héritier n'ayant pas produit elle-même de classification au niveau des stéréotypes de genres, j'ai pu m'appuyer sur la typologie consolidée par Williams (2021) à partir d'articles de la littérature académique pour identifier des stéréotypes en lien avec l'identité féminine. Au niveau du cadre de l'identité présente, ce sont les stéréotypes « *Prove-it-again* » (les femmes doivent apporter plus de preuves de leurs compétences) et « *Tightrope* » (on attend des femmes qu'elles soient aimables, solidaires, modestes, serviables - des traits considérés comme féminins), qui sont ressortis des données. Au niveau du cadre de l'identité future ou projetée, c'est le stéréotype « *Tug of War* » (un environnement de travail biaisé donne l'impression aux femmes qu'elles sont en concurrence les unes avec les autres) qui a été révélé. Aucune mention du quatrième stéréotype de genre identifié par Williams (2021), « *Maternal wall* », n'est ressorti du travail d'encodage des données. Il s'agit pourtant d'un stéréotype profondément ancré dans les mentalités qui consiste à projeter sur les mères de fortes perceptions négatives en termes de compétence et d'engagement au travail. Au contraire, en-deçà des textes du dispositif « Réussir au Féminin » transparait l'idée que la charge du ménage revient à la femme, sans suggestion de partage avec un éventuel conjoint. Dans les mises en situation proposées, la femme parfaite qui est donnée à voir ne dit jamais non, vit de défis et de *to-do lists*, aborde ses interactions professionnelles et sociales avec assurance et dynamisme. L'analyse multimodale est venue renforcer cette perception : les images en lien avec le cadre du présent de l'identité féminine expriment un sentiment d'échec et de pathos, tandis que celles du cadre du futur laissent paraître un sentiment de réussite et de pleine confiance en soi.

Par cette opposition entre stéréotypes du présent et stéréotypes du futur, en sus de l'usage sous-jacent des catégories binaires précitées, c'est finalement une identité féminine « corrigée » dans son entièreté, et empreinte de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996), qui est véhiculée par les cadres de pensée intrinsèques au dispositif managérial « Réussir au Féminin ». Cette identité est positionnée avec vigueur comme la seule alternative souhaitable. En témoignent les éléments explicités en partie de Résultats :

- l'usage majoritaire d'une tonalité didactique au niveau des données textuelles,
- la présence d'injonctions dans près de 75% des éléments textuels, injonctions dont certaines peuvent être évaluées comme étant de nature contradictoire,

- le recours aux arguments d'autorités,
- la surpondération du verbe faire et de verbes d'action.

Que nous dit cette « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) ?

Elle révèle que la différence d'appréciation de la valeur du féminin par rapport au masculin, considéré comme supérieur, est loin d'être dissoute. Et que cette asymétrie reste masquée. La « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) peut se retrouver jusque dans les présupposés inhérents à la construction des instruments de gestion et autres dispositifs managériaux.

Héritier soulignait dans un entretien en 2013⁸¹ que les chefs d'entreprise ont toujours recours à des stéréotypes lorsqu'ils évoquent l'importance du rôle des femmes, en mentionnant par exemple leur « souci de perfection et d'écoute ». D'après l'anthropologue, on se sert de l'opposition du genre, conçue comme base naturelle, pour faire la parité en entreprise. Mon travail de recherche rejoint ces conclusions et démontre que l'on n'a pas quitté le modèle dominant de pensée. Il serait d'ailleurs possible ici de discuter avec les perspectives structuralistes : l'ancrage de la valeur différentielle dans le discours est-il dépassable ? Comment des féministes elles-mêmes sensibles à ces questions peuvent-elles répéter de tels discours porteurs de domination masculine ?

2. Le rapport entre temporalité et agence humaine au cœur de la question de la construction identitaire des femmes en entreprise

Les résultats de l'analyse présentés dans le chapitre précédent ont mis en exergue au sein du dispositif managérial étudié « Réussir au Féminin » une opposition, voire une fracture entre cadre identitaire du présent et cadre identitaire du futur. Le présent est approché de manière négative, comme un état nécessitant une transformation identitaire profonde, dans le but de rejoindre un horizon projetant une réussite « par le haut » et implicitement masculine.

Cette injonction à se transformer de manière aussi radicale peut surprendre venant de la part d'une grande entreprise, d'autant plus qu'elle ne se circonscrit pas à l'identité professionnelle de la femme mais également à son identité personnelle. Nombre de conseils

⁸¹ L'Humanité, 18/01/2013. Françoise Héritier : « Rien de ce qui nous paraît naturel n'est naturel ». Entretien réalisé par A.W. Lasowski.

pour mieux gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ont été exposés dans la partie de Résultats (par exemple : « Oulala, il est grand temps de commencer à protéger vos priorités ! Prenez le temps de savoir ce qui est important pour vous et appliquez les prochains conseils, il faut réagir ! »). Il serait légitime de se demander si cette intervention dans la vie privée est du ressort de l'entreprise. Un autre angle pourrait consister à se demander si le fait de ne pas faire l'impasse sur la vie privée est un attendu de ce type de dispositif managérial.

En ce qui concerne le dispositif managérial étudié, la volonté de départ ne semblait pas de faire appel à la notion de vie privée dans les textes. Ainsi, dans l'échange que j'avais pu avoir en Septembre 2020 avec la Présidente de Women@UPSILON, qui est à l'origine de la mise en place du dispositif managérial « Réussir au Féminin » avec l'équipe des Ressources Humaines d'UPSILON France, rien ne transparaissait au sujet d'une intention de « déborder » dans le domaine de la vie hors de l'entreprise.

Il faut éventuellement envisager que la volonté déclarée de donner aux femmes les moyens de dépasser leurs propres freins ne peut s'envisager sans considérer tous les aspects de la vie d'une femme. Si la formation avait été ouverte aux hommes, aurait-on pu observer un tel flou au niveau des frontières entre vie professionnelle et vie privée ? Wainsztock (2017 : 61) avait observé de son côté que les participantes féminines d'une formation au *leadership* étaient avant tout à la recherche d'épanouissement personnel. Il mettait en lumière une « polarité entre les sexes » au niveau du sens donné à l'apprentissage :

« Les femmes participant régulièrement aux séances justifient leur investissement en arguant d'une volonté d'épanouissement personnel comme objectif principal, au détriment de l'apprentissage du *leadership*, surtout mis en avant par les hommes. »

J'ai moi-même eu un retour similaire au sujet d'une participante d'UPSILON France à un autre dispositif managérial promu en interne, en l'occurrence le Programme EVE dont UPSILON France est sponsor. Olympe de G.⁸², *Corporate Training Manager*, me narrait le retour d'expérience d'une participante, Gisèle H.⁸³ en ces termes :

« C'est très sympa que tu aies pu voir Gisèle parce que je me souviens très bien quand on a fait l'introduction au programme et que je leur demande quelles sont les aspirations, etc. Et Gisèle m'a spontanément dit : « moi, je

⁸² Les noms des personnes d'UPSILON France ayant participé aux entretiens ont été anonymisés

⁸³ Ibid.

vais voir mais je suis un peu sceptique ». Et j'ai beaucoup aimé parce que je pense que du coup elle avait, si tu veux, cette ouverture à se fixer des objectifs assez exigeants par rapport au programme. Et elle m'a dit après coup : « Ecoute, franchement, moi, les histoires de développement personnel c'est pas forcément ma tasse de thé. Mais honnêtement ça m'a beaucoup apporté ». »

Même quand les injonctions en lien avec l'identité féminine ne se réfèrent a priori qu'à un versant professionnel, il est intéressant de souligner que certains des impératifs faits aux femmes sont à risque d'être réceptionnés de manière contradictoire. Comme dans le cas de l'injonction mentionnée dans la partie de Résultats : « Sachez vous présenter avec humilité et impact. ». Parvenir à conjuguer humilité et mise en avant apparaît comme un vrai exercice de style. La question de l'effet de ce type d'injonctions paradoxales se pose, puisque ces dernières peuvent générer d'éventuelles tensions et contradictions auprès des femmes participantes au dispositif : ces injonctions sont-elles tenables ? Est-ce qu'elles ne placent pas au contraire les femmes dans une situation impossible ? Proposerait-on à voir le même type d'impératif à un public masculin ?

Au-delà de ces injonctions, nous pouvons voir grâce à ce travail de recherche que les dispositifs managériaux, lorsqu'ils se présentent comme des instruments de construction identitaire, proposent à voir non seulement qui vous êtes (dans le sens de qui vous étiez, soit un passé routinier) mais aussi qui vous devez aspirer à devenir.

Une proposition pourrait consister à énoncer que :

- les dispositifs de formation vont structurer les capacités d'agences des femmes en entreprise pour penser leurs horizons et leur futur,
- la construction identitaire des femmes passe par une forme de construction des futurs.

Cette proposition rejoint tout un pan de réflexion autour de la théorie de l'agence (*human agency*), qui est centrale dans le structuralisme, puisqu'elle traite notamment de ce qui permet aux individus de s'émanciper des structures.

D'après Emirbayer et Mische (1998 : 963), les « théoriciens de la pratique » que sont notamment Bourdieu et Giddens ont accordé une attention toute particulière au rôle de l'*habitus* et des pratiques routinières :

« [...] their perspective (perhaps the dominant one in contemporary American sociology) sees human agency as habitual, repetitive, and taken for granted—a view shared by ethnomethodologists, new institutionalists in organizational theory, and many others. ».

Giddens (1991) énonce qu'une fonction importante de la routine est son rôle dans la formation de l'identité de soi. Cette dernière se crée dans l'activité quotidienne, alors que l'on fait des choix de style de vie et que l'on décide du temps à accorder à ses activités. Emirbayer et Mische (1998 : 963) repensent l'agence humaine (*human agency*) un cran plus loin, en la présentant comme un processus d'engagement social ancré dans le temps :

- informé par le passé, dans son aspect routinier,
- dans le présent, parce qu'il peut contextualiser les habitudes passées et les projets à venir dans les contingences du moment,
- orienté vers le futur, pour sa capacité à imaginer d'autres possibles.

Les auteurs soulignent ainsi :

« The agentic dimension of social action can only be captured in its full complexity, we argue, if it is analytically situated within the flow of time. ».

Les cadres identitaires qui sont ressortis du travail d'analyse du dispositif managérial étudié rejoignent cette notion de temporalité en formulant des propositions agentielles. Les participantes à la formation peuvent se reconnaître dans les habitudes qui sont considérées dommageables, et donc comme à changer. Elles peuvent envisager de se transformer en symbiose avec l'horizon proposé. Une autre stratégie agentielle pourrait au contraire consister à dénoncer les cadres structurels sous-jacents qui transparaissent dans le cadre de tels dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres pour tenter de changer les structures de l'entreprise.

Mon travail interroge sur les capacités réelles des agents à transformer en profondeur ces éléments d'ancrage. Les agents semblent face à des structures qu'ils ne peuvent pas suffisamment déconstruire. Ce problème se retrouve dans la critique structuraliste avec Bourdieu : par exemple sur ce dévoilement qui n'est jamais total tant que l'observateur en sciences humaines reste aussi prisonnier de ses adhérences. Or dans une perspective structuraliste, il s'agit bien de transformer les représentations des futurs possibles et donc d'imaginer quels pourraient être ces futurs justement.

3. Discipliner les aspirations des femmes en entreprise : l'éclairage de la dimension biopolitique

Nous avons vu dans le Chapitre 2 avec Foucault (1994) que le dispositif managérial est le reflet d'un « jeu de pouvoir ». Or les systèmes de pouvoir que l'on retrouve, toujours chez Foucault, dans la société (et donc applicables à l'entreprise) permettent de façonner les corps au travers de la dimension biopolitique (2001). C'est ainsi que Lutz (2018) analyse dans une perspective critique la rencontre entre biopolitique et discipline du corps dans le cadre de politiques de lutte contre l'obésité de l'enfant :

« Dans la définition du biopouvoir que propose Foucault (1976), la discipline du corps représente à l'échelle de l'individu ce que la biopolitique représente à l'échelle de la population. Plus précisément, la discipline du corps est ce qui permet à la biopolitique de réaliser ses objectifs d'assujettissement des individus. [...] Dans sa perspective, le pouvoir n'est pas extérieur aux individus, mais représente au contraire une force constitutive et productrice d'identités. [...] Pour se construire en sujets conformes aux exigences de la société dans laquelle ils évoluent, les individus ont recours à différents procédés, que l'auteur regroupe sous le terme de « techniques de soi » : « [les techniques de soi] permettent aux individus d'effectuer, seuls ou avec l'aide d'autres, un certain nombre d'opérations sur leur corps et leur âme, leurs pensées, leurs conduites, leur mode d'être ; de se transformer afin d'atteindre un certain état de bonheur, de pureté, de sagesse, de perfection ou d'immortalité » (Foucault, 2001, 1604).».

Cette dimension biopolitique, lorsqu'elle est étendue à l'entreprise, invite à réfléchir à la manière dont les dispositifs managériaux peuvent discipliner les corps et les aspirations des femmes.

La dimension biopolitique peut s'exprimer dans un dispositif managérial par la création d'un espace « contrôlé », où un type de comportement est attendu et souhaité en lien avec la politique de l'entreprise. Grâce aux résultats issus de notre recherche, nous avons pu conclure que le modèle de construction identitaire promu brosse le portrait d'une femme conquérante, consciente de ses limites dans et hors de l'entreprise, et travaillant d'arrache-pied à dépasser ses faiblesses pour les transformer en forces. Il s'agit bien d'encourager les participantes à effectuer, comme le mentionne Foucault (2001), un « certain nombre d'opérations sur leur

corps et leur âme, leurs pensées, leurs conduites, leur mode d'être ». Les obstacles à la promotion des femmes sont décrits dans le dispositif managérial étudié comme uniquement en lien avec les femmes elles-mêmes. Aussi ces dernières sont invitées à dépasser leurs propres freins internes. En aucun cas, ces obstacles ne sont présentés comme le produit de l'environnement de travail dans lequel les femmes évoluent. La promesse d'émancipation est faite « sous contrôle » et pointe vers une identité souhaitable et souhaitée, qui reprend les codes du masculin et surtout empêche une remise en question plus profonde des structures.

Le dispositif managérial comme outil biopolitique de contrôle de la population managériale révèle en conséquent une diversité de genres encadrée, induite par des cadres de pensée qui sont autant de cadres de conduite pour les femmes en entreprise.

II. LES APPORTS DE CE TRAVAIL DE RECHERCHE

1. Point de vue de la théorie : apports au niveau des théories critiques féministes

L'apport au niveau des théories critiques féministe est double. Il l'est d'abord au niveau des stratégies de changement féministes de Martin (2003) en confortant les éléments qui avaient déjà été théorisés par l'auteure. Il l'est ensuite en opérant un pont avec les structuralistes français, alors que l'école nord-américaine est largement majoritaire en termes de production académique sur le thème des *Gender Studies*.

▪ Contribution aux stratégies de changement féministes

L'intention de départ du dispositif managérial étudié, « Réussir au Féminin », était d'aider les femmes à « appréhender les clés du leadership au féminin » en « dépassant leurs propres freins ». Il constituait en cela l'une des initiatives phares mises en place au sein de la société UPSILON France au travers de son réseau interne Women@UPSILON pour « promouvoir l'égalité de genres et favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité », comme cela avait été communiqué par l'entreprise sur son site intranet.

Le codage et l'analyse des données issues de ce dispositif managérial ont pourtant fait ressortir une vision limitée et limitante de l'identité des femmes en entreprise, que ce soit au niveau du cadre du présent que celui du futur, comme nous avons pu le voir dans la partie de présentation des Résultats. En cela, ce travail de recherche paraît venir renforcer le concept de

« *Fixing individual women* » (Martin, 2003), cette fois-ci dans un contexte différent, celui d'une grande entreprise française. Comme nous l'avons vu en partie théorique de ce travail de recherche, Martin (2003) affirmait que l'une des stratégies les plus suivies par les entreprises pour favoriser la réussite des femmes consistait à organiser des formations en interne ayant pour but d'acquérir des compétences considérées comme plus masculines et de façonner l'identité professionnelle des femmes sur le modèle dominant masculin en prenant pour point de départ l'identification de faiblesses présumées aux femmes :

« “Fixing the women” strategy relies heavily on group training and individual advising to help women address their “weaknesses.” [...] With this assistance, women should gain a repertoire of skills, at least some of which are thought of, by some, as traditionally masculine. ».

Or, nous avons pu observer que l'analyse des données textuelles du dispositif managérial étudié et leur encodage au travers du logiciel NVivo a permis de faire émerger des « faiblesses » inhérentes aux femmes et des « forces » recommandées comme à développer, ce qui fait écho, dans une perspective cumulative, aux observations de Martin (2003). Les catégories de code qui ont émergé de l'analyse des données viennent en outre compléter les écrits de Martin (2003), en qualifiant le type de faiblesses rencontrées par des concepts issus de la littérature managériale comme le « complexe de l'imposteur ».

Tableau 20 : Catégories de code liées aux « Faiblesses » et aux « Forces » des femmes en entreprise – rapprochement avec Martin (2003)

Action encouragée auprès des femmes selon la stratégie <i>Fixing the women</i>	Explications de Martin (2003)	Catégories de code telles qu'elles ont émergé de nos données
“Self-esteem, assertiveness and/or leadership training”	“[...] if women don't feel they will be able to gain a promotion, or don't want the advance once they get it, they are given self-	Faiblesses : - Complexe de l'imposteur - Manque d'ambition - Manque d'assertivité - Manque de confiance en soi

	esteem, assertiveness, and/or leadership training.”	- Non perception de soi - Syndrome de la bonne élève Forces : - Ambition - Leadership
“Networks of relationships”	“Women at all ranks are urged to, and sometimes helped to, build networks of relationships with others who might help their individual career advancement. ”	Forces : - Réseau
“Mentoring”	“They are encouraged, and sometimes helped, to find mentors who can coach them in the informal norms and political byways of organizational life.”	Forces : - Mentor - Sens politique

Les limites au niveau de cette stratégie « *Fixing individual women* » avaient été mises en exergue par Martin (2003), conjointement avec les chercheurs issus du *Simmons Center for Gender in Organizations*. Pour rappel, il s’agissait principalement d’observer qu’en encourageant les femmes à assimiler les normes masculines au niveau de leur identité professionnelle, il en résulte que ce sont elles qui sont « à blâmer » pour leur non-adaptation au sein d’un système structurellement non neutre du point de vue du genre.

« This strategy implicitly assumes that women are to blame for not fitting into a system that is portrayed as relatively gender neutral. However, many organizational policies and practices are not gender neutral. Part of the reason for this is structural. Organizations have been, to a large extent, designed by men, in a context where men hold most of the highest ranking positions and many of the better-paid blue-collar positions. ».

Les conclusions formulées dans la partie Résultats de notre travail d’analyse permettent d’appuyer les limites de « *Fixing individual women* » :

- en constatant que le cadre identitaire du futur qui est ressorti de notre étude appelle les femmes à développer des compétences considérées comme masculines et à rentrer dans la compétition en mode « plan de bataille » comme nous avons pu le voir ;

- en omettant de mettre en valeur les qualités personnelles et les comportements vertueux des femmes dans le présent, pourtant essentiels au développement de leur « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 1997). A ce stade le dispositif étudié ne participe qu'à persuader, au travers de mises en situations assez caricaturales dans leur représentation sociale (catégorie supérieure), et entrecoupées d'injonctions et autres arguments d'autorité comme nous avons pu le voir. Ce qui limite la portée de son impact (Rondier, 2004 d'après Bandura) :

« La persuasion verbale signifie qu'à travers des suggestions, des avertissements, des conseils et des interrogations, les participants peuvent être amenés vers la croyance qu'ils possèdent le potentiel pour effectuer avec succès le comportement qui, autrefois, les embarrassait. Les croyances générées de cette façon sont d'ampleur plutôt faible lorsqu'elles sont utilisées seules, compte tenu du fait que les participants ne sont pas amenés à vivre une expérience. De plus, les résultats peuvent être influencés par des facteurs tels que l'expertise, la crédibilité et l'attrait exercé par la personne ressource. »

- en venant renforcer le poids et l'emprise des cadres structurels à la conception de dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres.

Cette dernière observation liée au dévoilement des cadres sous-jacents constitue en elle-même un apport aux théories critiques féministes, dont la plus grande partie des travaux de recherche est issue des universités américaines et anglo-saxonnes, alors que nous nous sommes appuyés sur des théoriciens issus de l'école de pensée française « structuraliste » dans notre cas.

▪ **Pont entre les *Critical Gender Studies* et les structuralistes français**

Un autre volet de contribution théorique de ce travail de recherche peut se situer au niveau du recours aux théories structuralistes françaises. Si la grande majorité des travaux de recherche au niveau des *Critical Management Studies* (Alvesson & al., 2009) ou des *Gender Studies* (voir en Chapitre 1 la prépondérance du sous-champ de recherche *Women-in-Management*) peut être affiliée aux écoles de pensée américaines, il est à noter que le travail de synthèse et de

positionnement des théories féministes dans le champ du management de Calás & Smircich (1992a,b, 1996b, 2006, 2009), complété par Perret (2017), souligne le rôle des critiques françaises post-structuralistes « de la connaissance, de l'identité, et de la subjectivité » (Perret, 2017).

En juin 2021, Dorion L., Ouahab A., Palpacuer F. et Germain O. lançaient un appel à communication autour d'un atelier dédié aux « approches critiques en management ». Les analyses structuralistes et post-structuralistes d'inspiration foucauldienne, ainsi que les travaux féministes comme ceux de Calás & Smircich sont cités comme autant d'ouvertures pour « jeter un éclairage critique sur les objets du management » d'après les universitaires. Ces derniers soulignent la prépondérance de la recherche académique anglo-saxonne et la structuration en cours au niveau des courants de pensée francophones :

« Le champ des « critical managements studies » s'est développé depuis plusieurs décennies de façon importante au sein de la recherche anglophone (Hartmann, 2014). La progressive institutionnalisation de ces approches a vu la création d'une section « CMS » à l'*Academy of Management*. [...] Dans le monde francophone, cette institutionnalisation est également en cours. [...] Cette édition doit permettre d'introduire des cadres souvent peu utilisés dans le monde francophone (par exemple la *Labour Process Theory*) mais également d'identifier de futures communautés de chercheur.e.s critiques (autour des questions féministes et décoloniales par exemple). ».

Ce travail de recherche pourrait se positionner comme une opportunité de répondre à cet appel à repenser les objets du management de manière critique, et plus particulièrement par le prisme critique féministe. Héritier et son concept de « valence différentielle des sexes » (1996), dont j'ai cherché les marqueurs dans le travail d'analyse des données, n'ont à ma connaissance pas encore été utilisés en sciences de gestion. En cela, ce travail de recherche peut se distinguer ici. Mon étude de cas unique peut apporter un éclairage nouveau, en mobilisant une approche issue de l'anthropologie structuraliste française au niveau des *Critical Gender Studies*.

2. Point de vue du praticien : propositions managériales pour sortir de l'écueil du « *feminism washing* »

Du point de vue de la pratique managériale, je formule trois propositions. La première en lien avec la littérature managériale, la seconde centrée autour des dispositifs managériaux, et la dernière au niveau de la mise en place d'un écosystème vertueux en faveur de la diversité de genres.

- **Influer sur la dimension linguistique en littérature managériale**

La littérature managériale, à destination principale des cadres et dirigeants en entreprise, fourmille de propositions pour infléchir les consciences et promouvoir le féminisme en entreprise, parfois même de manière subversive. J'en avais détaillé les contours dans la partie d'introduction de ce travail de recherche. La transformation de l'identité de la femme en entreprise passe par les dispositifs managériaux internes et externes à l'organisation, mais également par la littérature managériale dont la portée est très conséquente. Ainsi, en 2019, le magazine *Harvard Business Review* rendait compte de 340 000 diffusions payantes, 7 millions de visiteurs uniques chaque mois sur HBR.org, 18 millions de *followers* sur les réseaux sociaux et 4 millions de téléchargements mensuels de podcasts.

Une proposition pourrait consister à repenser le vocabulaire de la diversité de genres au sein de la littérature managériale.

Il y a déjà ne serait-ce que la réflexion sur un vocabulaire inclusif. Mais qu'est-ce que cela signifierait de manière plus large ? Dans les travaux féministes, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 1.II.3, l'étude du discours a été largement pratiquée et le langage a même été énoncé par Butler (1990, 1993) comme vecteur du *gendering process*. Du point de vue de la linguistique, Héritier (1996) soulignait le poids des mots et de la hiérarchisation culturelle catégories binaires par leur attachement aux valeurs du masculin et du féminin. Comment dès lors choisir les mots en lien avec la diversité de genres ? Il pourrait relever d'une réflexion collective de travailler sur les mots employés et à employer dans les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Dans un but d'aller au-delà des éléments de division déjà observés entre les « pro » et les « anti » -langage inclusif.

- **« Réparer » les dispositifs managériaux plutôt que les femmes**

Le changement est évalué comme un point faible dans les recherches académiques critiques et féministes (Martin, 2003). Aussi, en plus de souligner les apports théoriques de ce travail de recherche, et parce que l'un des objectifs de ce travail est de participer à dépasser la critique du

statu quo, j'aimerais ici contribuer à formuler des recommandations en lien avec les dispositifs managériaux pour que ces derniers portent davantage au sein de leurs cadres de pensée le changement attendu au sein des organisations.

En premier lieu, je recommanderais de ne pas nier la responsabilité des déficits structurels ou autres blocages (« stalled progress », d'après Cohen, Huffman et Knauer (2009 : 320)), que ce soit au niveau de l'entreprise ou de la société en général. Ceci afin de ne pas projeter sur les femmes des injonctions au changement, changement qui passerait exclusivement par un travail sur elles-mêmes, alors que nous avons pu constater que cela n'est pas suffisant pour inverser le statu quo. Procéder de la sorte permettrait de ne pas « charger » les femmes d'une forme de culpabilité dans le cas où elles ne réussiraient pas malgré les conseils donnés. Il apparaît comme essentiel de contextualiser l'environnement de travail dans lequel le dispositif managérial a lieu et d'explicitier quels types de blocages peuvent être rencontrés par l'entreprise au niveau de ses structures en matière de promotion de l'égalité des genres.

Il s'agit de proposer dans le cadre d'un dispositif managérial un bilan sans fard de l'état actuel de la promotion de la diversité de genres dans l'entreprise concernée (celle où a lieu le dispositif managérial), en explicitant les progrès réalisés et à venir.

Il pourra être aussi donné à voir aux participants du dispositif la notion de cadres structurels au niveau de notre manière de penser, voir les choses et agir, ceci dans un but d'éviter d'éventuels biais cognitifs. Il s'agit surtout d'éviter les injonctions, et en lieu et place, de questionner et favoriser une pensée critique, tout en montrant différents modèles de réussite en entreprise, au-delà de la vision traditionnelle d'une réussite « par le haut ».

En second lieu, mon étude a fait ressortir plusieurs niveaux de cadres identitaires, présent et futur. Ce diptyque de cadres identitaires apparaît comme essentiel à conserver pour pouvoir aborder les représentations des femmes dans différents aspects et moments de leur vie, et non figées à un instant précis. Au travers de ces cadres identitaires, il serait également plus impactant de présenter une vision équilibrée au niveau des qualités personnelles et compétences, ce qui reviendrait à valoriser les acquis en suivant le principe du « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 1997), et non critiquer pour « corriger » dans un second temps.

Enfin, la question du champ des possibles identitaire peut être évoquée. Mes résultats montrent une voie extrêmement restreinte pour les femmes en entreprise, en présentant une seule forme de réussite pour les femmes. Pourtant il serait pertinent de proposer une « diversité » de futurs, avec des propositions tout autant légitimes qu'une simple réussite « par

le haut », telles qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle à l'échelle du couple ou encore un engagement associatif qui pourrait venir enrichir son travail.

▪ **Penser un écosystème global, au-delà des dispositifs managériaux**

Plusieurs recommandations peuvent être formulées dans une perspective élargie au-delà des dispositifs managériaux, afin de surmonter les biais sous-jacents à la construction identitaire des femmes en entreprise.

- Cesser de vouloir « réparer » les femmes et s'attacher à faire progresser les mentalités en entreprise, en impliquant les hommes.

Ne pas se limiter à vouloir « améliorer » les femmes, en omettant la responsabilité des déficits structurels ou des blocages (« *stalled progress* » d'après Cohen, Huffman et Knauer (2009)), que ce soit au niveau de l'entreprise ou de la société, est une condition nécessaire au progrès des mentalités en faveur des femmes. Axer la lutte contre les stéréotypes, non pas sur leur élimination (peu réalisable dans la pratique) mais plutôt sur la neutralisation de leurs effets dévalorisants, en est une autre. Tout ceci ne peut se faire sans l'implication des hommes. Les hommes sont partie intégrante de l'équation, qu'ils occupent des postes décisionnels ou non, et les impliquer autant que faire se peut apparaît comme essentiel pour pouvoir espérer faire progresser les mentalités. Une première recommandation consiste donc à les faire participer aux dispositifs managériaux en faveur de la promotion des femmes, que ce soit au niveau de leur conception ou dans leur mise en œuvre opérationnelle. Cela pourrait notamment donner à voir des apprentissages lors de formations à la diversité de genres qui soient moins stéréotypés, ou qui nient par leur absence le rôle des hommes et l'importance de changer les mentalités de manière plus large. L'implication des hommes comme des femmes pourrait également permettre de mettre en avant des mises en situations plus progressistes, reflétant par exemple un partage plus équilibré des tâches familiales, et plus inclusives à tous les niveaux (genre, origine sociale, etc.).

- Travailler sur des solutions globales et évolutives pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La vie des femmes en entreprise ne se limite pas au périmètre de leurs fonctions, de leurs collègues ou de leur hiérarchie. Aussi, vouloir « réparer » les femmes au travail ne peut qu'être voué à l'échec si les dispositifs managériaux ne prennent pas en considération les répercussions potentielles de la vie personnelle des femmes (qu'elles soient célibataires, en couple, avec ou

sans enfants) au niveau de leur vie professionnelle. Cela ne doit pas se faire en répercutant la responsabilité de la charge mentale uniquement sur les femmes, comme nous avons pu malheureusement le voir au niveau du dispositif managérial étudié. D'autres approches sont possibles à ce niveau, et peuvent même proposer d'inclure les hommes.

Au travers de leur étude réalisée à partir des données longitudinales de 867 travailleurs des technologies de l'information (IT), Moen et al. (2016) mettaient en exergue les bienfaits issus d'un dispositif managérial nommé STAR auprès des employés, une intervention organisationnelle conçue pour favoriser un plus grand contrôle des employés sur leur temps de travail et apporter plus de soutien aux managers au niveau de la gestion de la vie personnelle de leurs équipes. Le dispositif managérial consistait à intervenir par étapes dans un but de réduire les conflits entre vie familiale et vie professionnelle, réduisant ainsi le niveau de stress des employés, hommes et femmes confondus. Lors de la première étape, une formation était dispensée aux managers au travers de laquelle ils étaient encouragés à identifier les changements éventuels à apporter à leur mode de *management* pour permettre aux employés de gérer leurs obligations familiales et professionnelles de manière plus efficace. Les cas précis où ces changements vertueux étaient mis en œuvre étaient enregistrés dans une deuxième étape, les managers recevant des *feedbacks* personnalisés et disposant d'un suivi avec des *metrics* pour favoriser leur autoréflexion, partagée par la suite en groupes (échange de *best practices*). Dans la troisième et dernière étape, des formations impliquant toutes les équipes ont permis d'identifier et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de travail ayant pour objectif d'accroître la flexibilité sur le lieu du travail. Les résultats de l'étude ont prouvé que ce travail de réflexion et d'action collective à plusieurs niveaux de l'entreprise a conduit à une baisse des conflits entre famille et travail tout en produisant des bénéfices au niveau de l'organisation du fait d'employés moins stressés. D'après Williamson et Foley (2018 : 357), ce cas met en exergue l'importance d'adopter « une approche progressive et itérative » pour faire progresser l'égalité de genres en entreprise :

« This example highlights the usefulness of adopting a staged, iterative approach to changing behaviours to progress gender equality, and one that can be applied to addressing unconscious biases. ».

- Intégrer les dispositifs de promotion de l'égalité de genres dans un cadre d'intervention large, évaluable et donc potentiellement améliorable de manière continue.

Le dispositif managérial étudié présentait de sérieux atouts : un accès libre (du fait de son format en ligne interactif et adapté à un usage sur *smartphone*) et de longue durée (un an), une ouverture à toutes les femmes de l'entreprise indépendamment de leur position dans la hiérarchie. Le tout accompagné par un lancement national lors d'un webinaire co-présenté par la Présidente de Women@UPSILON et la dirigeante d'ALPHA⁸⁴ (la société qui a développé les modules de la formation avec les équipes d'UPSILON France). En outre, il a été mis en place dans un contexte d'entreprise favorable à la promotion des femmes, grâce aux nombreuses initiatives menées par UPSILON France en faveur d'une plus grande égalité de genres.

Cela dit, si plus de cinq cents femmes ont participé à la formation, aucun suivi de la mise en pratique des apprentissages n'a été proposé pour en évaluer les éventuels effets, qu'ils soient positifs ou négatifs. Une formation sur les biais inconscients ne saurait être une initiative ponctuelle sans accompagnement dans le temps. Elle doit être intégrée dans une stratégie et un programme d'action plus large et progressif en entreprise. Ces différentes actions collectives doivent pouvoir être échelonnées et répétées dans le temps. Leur efficacité doit également être évaluée de manière objective et sur un temps long. Sans évaluation et contrôle, l'efficacité de formations telles que celles aux biais inconscients restera inconnue (Huet, 2015⁸⁵).

De manière plus générale, un écosystème est indispensable pour que le changement se concrétise : engagement du PDG et de l'équipe dirigeante, transparence et suivi des indicateurs clés (aussi bien au niveau du recrutement que de l'évolution de carrière), initiatives en faveur des femmes (*coaching*, *mentoring*, quotas éventuels, etc.), formation et implication des tous les employés (hommes et femmes, à tous les niveaux de management), actions en faveur d'un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle, etc. sans oublier les nécessaires évolutions de fond au niveau du contexte national (code du travail, normes, culture, traditions, systèmes de gardes d'enfants, etc.). Cet écosystème pourrait être la pierre angulaire d'un « espace autre » pour apporter le changement au sein des organisations (Spicer *et al*, 2009) en proposant des alternatives à des modes de gestion traditionnels de la diversité de genres en entreprise, notamment au niveau des dispositifs managériaux.

⁸⁴ Le nom de la société qui a produit le parcours en ligne « Réussir au Féminin » pour UPSILON France a été anonymisé

⁸⁵ Huet, E. 2015. 'Rise of the Bias Busters: How Unconscious Bias Became Silicon Valley's Newest Target.' Forbes. Available from <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/11/02/rise-of-the-bias-busters-how-unconscious-bias-became-silicon-valleys-newest-target/>

III. LIMITES ET MISE EN PERSPECTIVE

Mon travail de recherche comporte bien sur des limites et permet en cela d'ouvrir vers de nouvelles perspectives de recherche.

Elles sont d'abord liées au fait que mon terrain résulte de l'analyse d'une étude de cas unique. Eisenhardt (1989) soulignait l'intérêt de reproduire les cas en vue d'une généralisation des résultats. J'avais justifié mon approche de recherche sous forme d'une étude de cas unique par ma volonté de comprendre un phénomène en profondeur et dans toute sa complexité, et cette approche a notamment permis de mieux comprendre les biais sous-jacents aux dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres. Il pourrait être intéressant de reproduire ce travail dans d'autres entreprises proposant des dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres à leurs employés, femmes et hommes, pour mieux comprendre comment l'entreprise façonne l'opposition entre les genres.

Il faut ensuite considérer les limites liées au chercheur. J'ai explicité celles liées au double statut de chercheur-manager dans la partie de positionnement éthique vis-à-vis du terrain de recherche (Chapitre 4.I.1). Il faut mentionner également les erreurs possibles et les obstacles qui peuvent être rencontrés dans l'interprétation des données primaires ou secondaires et qui ne sont pas sans impact au niveau du travail d'encodage et d'analyse thématique. Ceci pourrait être contourné par une forme de triangulation des chercheurs, en accueillant les interprétations et critiques de collègues.

Enfin, il est nécessaire de rappeler que la diversité en entreprise (surtout au niveau managérial) est relative, avec des parcours d'études et des carrières relativement semblables. Le dispositif managérial étudié s'est produit dans un contexte partiellement homogène : il s'adressait avant tout aux femmes d'une grande entreprise française, d'un niveau social a priori plus élevé que la moyenne (femmes manageuses). Aussi il serait pertinent de compléter ce travail de recherche en proposant à voir des implications sur d'autres types de diversité (ethnicité, âge, sociale, etc.) et dans d'autres contextes organisationnels (PME, ETI, associations, etc.).

CONCLUSION

Ce travail de recherche a permis de déconstruire le discours inhérent au dispositif managérial étudié, « Réussir au Féminin ». L'analyse thématique et linguistique a révélé l'usage d'un très grand nombre d'injonctions et, de manière moins visible, de marqueurs de « valence différentielle des sexes » (Héritier, 1996) tels que les stéréotypes de genres ou les catégories binaires qui sont autant de moyens de circonscrire la construction identitaire des femmes en entreprise. Finalement, qu'est-ce que vient nous dire la réflexion sur la « valence différentielle des sexes » dans une perspective de construction identitaire ?

Emirbayer et Mische (1998 : 963) ont énoncé que l'agence humaine (*human agency*) est un processus d'engagement social ancré dans le temps : informé par le passé du fait de son aspect routinier, dans la contingence du moment présent, et orienté vers le futur pour sa capacité à imaginer d'autres possibles. Les cadres identitaires qui ont émergé des résultats de cette étude ont donné à voir des propositions agentielles qui s'inscrivent dans cette même temporalité. Une identité « corrigée » de la femme est projetée de manière sous-jacente aux participantes du dispositif managérial. Ce qui est d'autant plus interpellant dans notre cas, puisque l'entreprise où se déroule le terrain de recherche est fer de lance en matière de diversité de genres, et que ce sont des femmes, préalablement sensibilisées à la diversité de genres, qui ont développé le matériel qui a servi à l'analyse. Cela démontre à quels points les ancrages sont profonds. Le mythe de la « wonder woman » en représentation de la « femme qui réussit » a de beaux jours devant lui. Pourtant des alternatives de réussite, sans ajustement au modèle de réussite « par le haut » qui relève traditionnellement du masculin, sont possibles.

Pourra-t-on échapper à ces cadres de pensée ? En lien avec la notion d'agence, est-ce qu'il est donné à la femme en entreprise d'avoir la capacité de s'affranchir des structures sociales ? Au niveau de l'entreprise, est-ce que le vocabulaire et les ressources linguistiques dont elle dispose lui permettent de s'affranchir ? Est-ce que cela relève d'ailleurs du rôle de l'entreprise de réfléchir à une telle problématique ? Quoi qu'il en soit, c'est en levant le voile sur ces ancrages, en déconstruisant présupposés et mécanismes sous-jacents, en sensibilisant sur les stéréotypes de genres, qu'il pourrait nous être donné à voir un contre-espace propice à une plus forte égalité de genres ou tout du moins à une « valence différentielle des sexes » minimisée. Ceci dans un but de construction au sein des organisations d'une « hétérotopie » (Foucault, 1966), cet espace absolument autre qui serait propice aux femmes dans leur rapport avec les hommes mais peut-être également aux hommes dans leur rapport aux femmes.

ANNEXE

ANNEXES CHAPITRE 6

Annexe 1 : Captures d'écran NVivo – visualisation des catégories de code

The screenshots show the NVivo interface with the 'Nœuds' (Nodes) view. The top screenshot displays nodes 01 and 02, and the bottom screenshot displays nodes 03 and 04. Each node is expanded to show its sub-nodes and associated data.

Top Screenshot: Nœuds

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par
01_Identité présente		12	15 05/08/2022 18:36	ASC
Faiblesse		9	10 05/08/2022 18:36	ASC
Complexe de l'im		2	2 05/08/2022 20:07	ASC
Manque d'ambitio		3	3 05/08/2022 20:04	ASC
Manque d'assertiv		2	2 05/08/2022 20:06	ASC
Manque de confia		1	1 05/08/2022 20:43	ASC
Non perception d		1	1 05/08/2022 20:09	ASC
Syndrome de la b		1	1 05/08/2022 20:12	ASC
Stéréotype		9	9 05/08/2022 18:57	ASC
Maternal Wall		0	0 08/08/2022 17:53	ASC
Prove-it-again		3	3 05/08/2022 19:01	ASC
Tightrope		7	7 05/08/2022 18:57	ASC
02_Identité future		15	17 05/08/2022 19:55	ASC
Force		10	11 08/08/2022 17:39	ASC
Ambition		3	3 05/08/2022 20:50	ASC
Leadership		2	3 05/08/2022 19:55	ASC
Mentor		1	1 05/08/2022 20:24	ASC
Réseau		3	3 11/08/2022 19:09	ASC
Sens politique		1	1 05/08/2022 20:27	ASC
Réussite		4	4 05/08/2022 19:58	ASC
Stéréotype		5	5 05/08/2022 21:14	ASC
Tug of War		6	6 05/08/2022 21:14	ASC

Bottom Screenshot: Nœuds

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par
03_Element linguistique		29	45 05/08/2022 18:01	ASC
Argument d'autorité		5	5 05/08/2022 18:01	ASC
Categorie binaire		5	10 05/08/2022 19:02	ASC
Domestique		2	5 05/08/2022 19:03	ASC
Inconstance		2	2 05/08/2022 20:00	ASC
Mou		1	1 05/08/2022 19:05	ASC
Passif		3	3 05/08/2022 19:19	ASC
Familiier		6	7 05/08/2022 18:42	ASC
Injonction		28	34 05/08/2022 18:17	ASC
04_Tonalité		25	30 05/08/2022 18:05	ASC
Comique		7	7 05/08/2022 18:07	ASC
Didactique		20	20 05/08/2022 18:05	ASC
Dramatique		3	3 05/08/2022 18:53	ASC
Ironique		0	0 08/08/2022 18:40	ASC
Lyrique		0	0 08/08/2022 18:54	ASC
Oratoire		0	0 08/08/2022 18:45	ASC
Pathétique		2	2 05/08/2022 19:10	ASC
Polémique		0	0 08/08/2022 18:40	ASC

Annexe 2 : Tableau présentant la bibliographie spécifique à la typologie de stéréotypes consolidée par Joan C. Williams, à partir d’articles de la littérature académique et publiée en 2021 dans son ouvrage *Bias Interrupted: Creating Inclusion for Real and for Good*.

Stéréotype	Description	Sources
“Prove-it-again”	“Some groups need to provide more evidence of competence in order to be seen as equally competent.”	Foschi, M. (2000). Double standards for competence: Theory and research. <i>Annual Review of Sociology</i> , 26, 21-42; Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 72(3), 544-557; Foschi, M., Lai, L., & Sigerson, K. (1994). Gender and double standards in the assessment of job applicants. <i>Social Psychology Quarterly</i> , 326-339; Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. <i>Social Psychology Quarterly</i> , 59(3), 237-254; Ridgeway, C. L. (2011). <i>Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world</i> . Oxford University Press
	“Prove-it-again bias is a result of descriptive stereotyping: We assume that people will conform to stereotypes about their groups.”	Williams, J. C., & Dempsey, R. W. (2014). <i>What works for women at work: Four patterns working women should know</i> . New York, NY: New York University Press
	“Women [...] are stereotyped as less competent, so they are forced to prove themselves more than others in professional workplaces [...]”	Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender- and race-based standards of competence: Lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 72(3), 544-557; Foschi, M., Lai, L., & Sigerson, K. (1994). Gender and double standards in the assessment of job applicants. <i>Social Psychology Quarterly</i> , 326-339.; Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. <i>Social Psychology Quarterly</i> , 59(3), 237-254.
“Tightrope”	“Tightrope bias stems from prescriptive stereotypes, which reflect that people from groups seen as lower in status (and therefore less competent) are expected to “show good judgment” in displaying what is suitably deferential behavior”	Ridgeway, C. L., & Nakagawa, S. (2017). Is deference the price of being seen as reasonable? How status hierarchies incentivize acceptance of low status. <i>Social Psychology Quarterly</i> , 80(2), 132-152.; Ridgeway, C. L. (2019). <i>Status: Why Is It Everywhere? Why Does It Matter?</i> . Russell Sage Foundation.
	“Women are expected to be nice, communal, modest, helpful—these are feminine traits.”	Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and men should be, shouldn’t be, are allowed to be, and don’t have to be: The content of prescriptive gender stereotypes. <i>Psychology of Women Quarterly</i> , 26(4), 269-281.
	“Women face a tradeoff between competence and likeability: If they act in a way that is too masculine, they may be respected, but not liked.” “If they act in a way that is too feminine, they may be liked, but not respected.”	Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS map. <i>Advances in Experimental Social Psychology</i> , 40, 61-149; Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. <i>Trends in cognitive sciences</i> , 11(2), 77-83.; Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. <i>Journal of Social Issues</i> , 55(3), 473-489; Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don’t know. <i>Journal of Social Behavior and Personality</i> , 10(4), 3.; Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder. <i>Journal of social issues</i> , 57(4), 657-674.; Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. <i>Journal of applied psychology</i> , 92(1), 81.; Porter, N., & Geis, F. (1981). Women and nonverbal leadership cues: When seeing is not believing. In <i>Gender and Nonverbal Behavior</i> (pp. 39-61). Springer, New York, NY.; Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 77(5), 1004-1010; Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. <i>Journal of Social Issues</i> , 57(4), 743-762. doi: 10.1111/0022-4537.00239; Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. <i>Research in organizational behavior</i> , 28, 61-79.

	<p>“Women have to walk a tightrope to strike the right balance of competence and likeability, but that’s what it takes to be a professional.”</p>	<p>Fiske, S. T., Cuddy, A. J., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. <i>Trends in cognitive sciences</i>, 11(2), 77-83.; Fiske, S. T., Xu, J., Cuddy, A. C., & Glick, P. (1999). (Dis)respecting versus (dis)liking: Status and interdependence predict ambivalent stereotypes of competence and warmth. <i>Journal of Social Issues</i>, 55(3), 473-489.</p>
	<p>“When white men are assertive, they’re seen as good leadership material.</p>	<p>Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. <i>Psychology, Public Policy, and Law</i>, 5(3), 665.; Prentice, D. A., & Carranza, E. (2002). What women and en should be, shouldn’t be, are allowed to be, and don’t have to be: The content of prescriptive gender stereotypes. <i>Psychology of Women Quarterly</i>, 26(4), 269-281.</p>
	<p>When women are assertive, they face an “agentic penalty” because they aren’t conforming to stereotypes that women should be warm, friendly, and nice</p>	<p>Brescoll, V. L., & Uhlmann, E. L. (2008). Can angry women get ahead? Gender, status conferral, and workplace emotion expression. <i>Psychological Science</i>, 19(3), 268–275; Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. <i>Psychological Review</i>, 109(3), 573-598; Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The price of power: Power seeking and backlash against female politicians. <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i>, 36(7), 923-936.; Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 74(3), 629-645; Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: the role of backlash in cultural stereotype maintenance. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 87(2), 157-176; Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 77(5), 1004-1010; Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. <i>Journal of Social Issues</i>, 57(4), 743-762.</p>
<p>“Maternal Wall”</p>	<p>“Motherhood triggers the strongest form of gender bias. Being a mother, getting pregnant, or even just being a woman of a certain age can trigger strong negative competence and commitment assumptions at work.”</p>	<p>Williams, J. C., & Dempsey, R. W. (2014). <i>What works for women at work: Four patterns working women should know</i>. New York, NY: New York University Press.</p>
	<p>“The stereotype is that mothers are less committed to their jobs, because they are more focused on their families.”</p>	<p>Benard, S., & Correll, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. <i>Gender & Society</i>, 24(5), 616-646; Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? <i>American Journal of Sociology</i>, 112(5), 1297-1338; Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. <i>Journal of Social Issues</i>, 60(4), 675-682; Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. <i>Journal of Social Issues</i>, 60(4), 701-718; Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., & Deaux, K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. <i>Journal of Social Issues</i>, 60(4), 737-754; Halpert, J. A., Wilson, M. L., & Hickman, J. L. (1993). Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. <i>Journal of Organizational Behavior</i>, 14(7), 649-663.; Hebl, M. R., King, E. B., Glick, P., Singletary, S. L., & Kazama, S. (2007). Hostile and benevolent reactions toward pregnant women: complementary interpersonal punishments and rewards that maintain traditional roles. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 92(6), 1499- 1511; Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93(1), 189-198.</p>
	<p>“On the other hand, if mothers do show strong commitment to their jobs, they can get backlash at work for being “bad mothers”.”</p>	<p>Benard, S., & Correll, S. J. (2010). Normative discrimination and the motherhood penalty. <i>Gender & Society</i>, 24(5), 616-646; Benard, S., Paik, I., & Correll, S. J. (2007). Cognitive bias and the motherhood penalty. <i>Hastings LJ</i>, 59, 1359.</p>
	<p>“Maternal Wall bias also includes the flexibility stigma: career-harming bias based on requesting family leave or flexible schedules.”</p>	<p>Crosby, F. J., Williams, J. C., & Biernat, M. (2004). The maternal wall. <i>Journal of Social Issues</i>, 60(4), 675-682; Epstein, C. F. (1981). <i>Women in Law</i>. New York: Basic Books; Stone, P., & Hernandez, L. A. (2013). The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. <i>Journal of Social Issues</i>, 69(2), 235–256.</p>

<p>“Tug of War”</p>	<p>“Gender bias can create conflict among women.”</p>	<p>Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & de Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. <i>Psychological Science</i>, 22(10), 1243-1249; Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. <i>British Journal of Social Psychology</i>, 50(3), 519-535.; Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>, 116(1), 104-115; Duguid, M. M., Loyd, D. L., & Tolbert, P. S. (2012). The impact of categorical status, numeric representation, and work group prestige on preference for demographically similar others: A value threat approach. <i>Organization Science</i>, 23(2), 386-401; Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? <i>British Journal of Social Psychology</i>, 43(3), 315-338.; Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 39(2), 203-238; Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. <i>American Journal of Sociology</i>, 82(5), 965-990 ; Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2012). Motivated to penalize: women’s strategic rejection of successful women. <i>Personality and Social Psychology Bulletin</i>, 34(2), 237-245; Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. <i>Psychology Today</i>. 55(7).; Van Laar C., Bleeker D., Ellemers N. and Meijer E. (2014), Ingroup and outgroup support for upward mobility: Divergent responses to ingroup identification in low status groups. <i>European Journal of Social Psychology</i>, 44(6), 563-577.</p>
	<p>“This is the Tug of War: intra-group conflict among people struggling to succeed in a biased workplace.”</p>	<p>Williams, J. C., & Dempsey, R. W. (2014). <i>What works for women at work: Four patterns working women should know</i>. New York, NY: New York University Press.</p>
	<p>“The Tug of War reflects different assimilation strategies women and people of color may adopt in an attempt to fit in, and different ways different members of these groups perform their identities.”</p>	<p>Carbado, D. W., & Gulati, M. (2000). The fifth black woman. <i>J. Contemp. Legal Issues</i>, 11, 701.</p>
	<p>“Tug of War can also reflect tokenism, where women or people of color may feel pitted in competition against each other if there is “room for only one” in a given workplace, or in prized positions.”</p>	<p>Williams, J.C., Li, S., Rincon, R., & Finn, P. (2016). <i>Climate Control: Gender and Racial Bias in Engineering?</i> Center for WorkLife Law. UC Hastings College of the Law; Williams, J. C., Multhaup, M., Li, S., Korn, R. M. (2018). <i>You Can’t Change What You Can’t See: Interrupting Racial & Gender Bias in the Legal Profession</i>. American Bar Association & Minority Corporate Counsel Association.</p>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agamben, G. (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Payot & Rivages, Paris, France, 50 pages.
- Aggeri F. (2014). « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Eléments théoriques, méthodologiques et empiriques ». *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 10, n°1, p. 47-64.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). « Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual ». *Journal of Management Studies*, 39, p. 619-44.
- Alvesson, M., Hardy, C. and Harley, B. (2008). « Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory ». *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°3, p.480-501.
- Archer, J., Lloyd, B. (2002). *Sex and Gender (2nd edition)*. Cambridge University Press, Cambridge, Angleterre.
- Arnaud, G. (2003). « L'observation directe en milieu organisationnel : positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas ». *Revue Sciences de Gestion*, vol. 39, p.89-106.
- Ashcraft K.L., Lockwood Harris K. (2014). « 'Meaning that matters'. An Organizational Communication Perspective on Gender, Discourse, and Materiality ». Dans S. Kumra, R. Simpson et R.J. Burke (éd.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (p.130-150), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.
- Austin, J.L. (1962). *How to do things with words*. The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955, Oxford University Press, Angleterre.
- Bandura A. (1997). « Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change ». *Psychological Review*, vol. 84, n°2, p. 191-215.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Baumard, P. (1997). « Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », article présenté au colloque *Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 Octobre 1997, p. 1-19.
- Bendl R., Bleijenbergh I., Henttonen E., Mills A.J. (2015). « Introduction: Mapping the Field of Diversity in Organizations ». *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 1-12), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.
- Bleijenbergh I., Fielden S.L. (2015). « Examining Diversity in Organizations from Critical Perspectives: The Validity of the Research Process ». *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 539-552), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.

- Bell, E.E., Nkomo, S. (2001). « Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity ». *Harvard Business School Press*, Boston, USA.
- Birnbaum P. (1969). « Cadres sociaux et représentations collectives dans l'œuvre de Durkheim : l'exemple du Socialisme ». *Revue française de sociologie*, vol. 10, n°1, p. 3-11.
- Budin J.D., Romelaer P. (2019). « Les entretiens avec les pairs, les états de pairs, et les récits de vie ». Dans Garreau L. et Romelaer P., *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, Economica, p. 169-188.
- Bourdieu, P. (1998). *La domination masculine*. Seuil, Paris, France.
- Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Routledge, New York, USA.
- Butler, J. (1993). *Bodies that Matter: on the discursive limits of 'sex'*. London and New York: Routledge.
- Calás, M.B., Smircich, L. (2005). « From the “Woman’s Point of View” Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies ». In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, and W. Nord (eds), *The Sage Handbook of Organization Studies* (p. 284–346). Sage, Londres, Angleterre.
- Calás, M.B., Smircich L., Holvino E. (2014). « Theorizing Gender-and-Organization Changing Times... Changing Theories ? ». Dans S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (éd.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (p.17-52), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.
- Cohen, P.N., Huffman, M.L., Knauer, S. (2009). « Stalled progress? Gender Segregation and Wage Inequality among Managers: 1980-2000 ». *Work and Occupations*, vol. 36, n°4, p. 318-342.
- Creswell J.W., Creswell J.D. (2018). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th Edition. Sage.
- Creswell, J.W., Miller, D.L. (2000). « Determining validity in qualitative Inquiry ». *Theory Into Practice*, vol. 39, n°3, p. 124-130.
- De Beauvoir, S. (1972). *Tout compte fait*. Gallimard, Paris, France.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. 2^{ème} édition. Vuibert.
- Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991). « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt ». *Academy of Management review*, vol.16, n°3, p. 613-619.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2007). « Through the Labyrinth : The Truth about How Women Become Leaders ». *Harvard Business School Press*. Boston, USA.

- Eagly, A. H., Karau, S. (2002). « Role Congruity Theory of Prejudice towards Female Leaders ». *Psychological Review*, vol. 109, n°3, p. 573–598.
- Emirbayer M., Mische A. (1998). « What Is Agency? ». *American Journal of Sociology*, vol. 103, n°4, p. 962-1023.
- Eisenhardt, K.M (1989). « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.532-550.
- Ferguson, K.E. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Temple University Press. 286 pages.
- Firode, A. (2015). « Épistémologie et pédagogie chez Jean Piaget et Karl Popper ». *Recherches en éducation*.
- Foucault M. (1977). “Le jeu de Michel Foucault” in Foucault Michel, Dits et Écrits III, n° 206, (Gallimard, Paris : 1994), p.298-329.
- Foucault M., (2001), *Dits et écrits*, Tome 2, 1976-1988, Gallimard, Paris.
- Fournier V., Grey C. (2000). « At the critical moment : Conditions and prospects for critical management studies ». *Human Relations*, vol. 53, n°1, p.7-32.
- Giddens A. (1991). *Modernity and Self-Identity : Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press, Stanford, Californie, USA.
- Godelier, M. (1982). *La production des Grands Hommes. Pouvoir et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle-Guinée*. Fayard, Paris, France.
- Héritier F. (1996). *Masculin, Féminin. La pensée de la différence*. Odile Jacob, Paris, France.
- Héritier F., Perrot M., Agacinski S., Bacharan N. (2011). *La Plus Belle Histoire des Femmes*. Seuil, Paris, France.
- Hjorth, D. (2004). « Creating Space for Play/Invention--Concepts of Space and Organizational Entrepreneurship ». *Entrepreneurship and Regional Development*, [s. l.], vol. 16, n°5, p. 413-432.
- Homans, G.C. (1974). *Social Behavior: its Elementary Forms*. Rev. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 386 pages.
- Hoobler, J.M., Masterson, C.R., Nkomo, S.M., Michel, E. J. (2018). « The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward ». *Journal of Management*, vol. 44, n° 6, p. 2473-2499.

- Huault, I., Perret V. (2016). « The Awakening of Critical Management Studies in France. Mimicry or a Process of Coming out ? ». *Critical Management Studies : Global Voices, Local Accents* (p. 68-84), Routledge, Oxfordshire, UK.
- Huberman, A.M., Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck, Bruxelles, Belgique
- Janssens, M., Zanoni, P. (2005). « Many Diversities for Many Services”: Theorizing Diversity (Management) in Service Companies ». *Human Relations*, vol. 58, n°3, p. 311–340.
- Jeanson, F. (1966). « Premier entretien ». Dans : *Simone de Beauvoir ou l'Entreprise de vivre*, « Hors collection », Seuil, Paris, France, p. 251-278.
- Keucheyan, R. (2009). « Durkheim, Wittgenstein et les normes de la pensée ». *Presses Universitaires de France*, « Diogène », vol. 4, n° 228, p. 82-94.
- Kim, K. Y., Fitzsimons, G. M., Kay, A. C. (2018). « Lean in messages increase attributions of women’s responsibility for gender inequality ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 115, n°6, p. 974-1001.
- Lefsrud, L., Graves, H., Phillips, N. (2020). « “Giant Toxic Lakes You Can See from Space”: A Theory of Multimodal Messages and Emotion in Legitimacy Work ». *Organization Studies*, vol. 41, n°8, p. 1055–1078. Première publication en ligne, 15 avril 2019.
- Litvin, D. R. (2002). « The Business Case for Diversity and the ‘Iron Cage’ ». In B. Czarniawska and H. Höpfl (eds) *Casting the Other: The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*, Routledge, Londres, Angleterre.
- Lutz, A. (2018). « De la biopolitique à la discipline du corps. Les dynamiques de savoir-pouvoir dans les politiques de lutte contre l'obésité de l'enfant. ». *Sciences sociales et santé*, vol. 36, p. 69-92.
- Martin, J. (1990). « Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations ». *Organization Science*, vol. 1, n° 4, p. 339-359.
- Martin, J. (2003). « Feminist theory and critical theory: Unexplored synergies ». In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Studying management critically*, p. 66-91, SAGE Publications Ltd.
- Mavin, S., Grandy G. (2012). « Doing gender well and differently in management». *Gender in Management*, vol. 27, n°4, p. 218-231.
- Messu, M. (2012). « Explication sociologique et domination sociale ». *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 15 novembre 2012, consulté le 22 août 2022.

- Metz, I., Kulik, C. T. (2014). « The rocky climb: Womens advancement in management. ». Dans S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (éd.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (p. 175-199), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.
- Moen, P., Kelly E., Fan W., Lee S., Almeida D., Kossek E.E., Buxton, O. (2016). « Does a Flexibility/Support Organizational Initiative Improve High-Tech Employees' Well-Being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. ». *American Sociological Review*, vol. 81, n°1, p. 134-164.
- Nkomo, S. M., Cox, T. (1996). « Diverse Identities in Organizations ». Dans S. R. Clegg, C. Hardy et W. R. Nord (éd.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres.
- Paillé P., Mucchielli A. (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Troisième édition, Armand Colin, Paris, 424 pages.
- Paring, G. (2019). « Approches autoethnographiques : Connaître à partir de soi ». Dans Garreau L. et Romelaer P., *Méthodes de Recherche Qualitatives Innovantes*, Economica, p. 107-123.
- Patton, M.Q. (1987), *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publications Inc., Newbury Park, California, USA.
- Peneva I., Mavrodiiev S. (2013). « A Historical Approach to Assertiveness ». *Psychological Thought*, vol. 6, n°1, p. 3-26.
- Perret, V. (2017). « XXXVI. Marta Calás et Linda Smircich – Les perspectives féministes en théorie des organisations ». Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 579-603). Caen, France : EMS Editions.
- Phillips, N., Hardy, C. (2002) *Discourse analysis: Investigating processes of Social Construction*. A Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, vol. 50, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California, USA.
- Picard, H., Martí Lanuza, I. (2016). « D'utopies en organisations. L'inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales ». *Revue française de gestion*, vol. 260, n°7, p. 71-90.
- Powell, G.N. (2014). « Sex, Gender, and Leadership ». Dans S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (éd.), *The Oxford Handbook of Gender in Organizations* (p. 249-268), Oxford University Press, Oxford, Angleterre.
- Raffnsøe, S. (2008). « Qu'est-ce qu'un dispositif ? L'analytique sociale de Michel Foucault ». Article paru dans *Symposium : Revue canadienne de philosophie continentale*, Janvier 2008, p. 44-68.
- Richard, O. R. (2000). « Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View ». *Academy of Management Journal*, vol. 43, n°2, p. 164-177.

- Roman, S. (2015). « Hétérotopie et utopie pratique : comparaison entre Foucault et Ricœur ». *Le Philosophoire*, vol. 44, n°2, p. 69-86.
- Rondier, M. (2004). « A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle ». *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], vol. 33, n°3.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada.
- Schein, V.E. (1973). « The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n°2, p. 95-100.
- Schein, V.E. (1975). « Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n°3, p. 340-344.
- Spicer A., Alvesson M., Kärreman D. (2009). « Critical performativity: The unfinished business of critical management studies ». *Human Relations*, vol. 62, n°4, p. 537-560.
- Sprague, J. (2016). *Feminist Methodologies for Critical Researchers: Bridging Differences (Gender Lens)*. Second Edition. Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham, MD, USA.
- Stigliani, I., Ravasi, D. (2012). « Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition From Individual to Group-Level Prospective Sensemaking ». *The Academy of Management Journal*, vol. 55, p. 1232-1259.
- Tienari J., Söderberg A.-M., Holgersson C., Vaara E. (2005). « Gender and National Identity Constructions in the Cross-Border Merger Context ». *Gender, Work and Organization*, vol. 12, n°3, p. 217-241.
- Thietart, R.A. et al. (2014). *Méthodes de recherches en management*. 4^e édition, Dunod, Paris, France.
- Unger, R. K. (1979). « Toward a Redefinition of Sex and Gender ». *American Psychologist*, vol. 34, n°11, p. 1085-1094.
- Wainszok H. (2017). « Le genre encadré. Ethnographie d'une formation au *leadership* pour aspirant·e·s cadres ». *Travail et Emploi*, n° 151, p. 53-73.
- Williams J.C. (2021). *Bias Interrupted: Creating Inclusion for Real and for Good*. Harvard Business Review Press, USA.
- Williamson, S., Foley M. (2018). « Unconscious Bias Training: The 'Silver Bullet' for Gender Equity? ». *Australian Journal of Public Administration*, vol. 77, n°3, p. 355–359.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Applied Social Research Method Series, vol. 5, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California, USA.

- Zanoni, P., Janssens, M. (2004). « Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses ». *Organization Studies*, vol. 25, p. 55–74.
- Zanoni, P., Janssens, M. (2007). « Minority Employees Engaging with (Diversity) Management: An Analysis of Control, Agency, and Micro-emancipation ». *Journal of Management Studies*, vol. 44, n°8, p. 1371-1397.
- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y., Nkomo S. (2010). « Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. ». *Organization*, vol. 17, n°1, p. 9-29.

INDEX DES FIGURES

Figure 1 : Structure générale de la thèse	p. 9
Figure 2. Evolution de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120	p. 11
Figure 3. Evolution de la représentation des femmes en entreprises en fonction de leur niveau hiérarchique	p. 12
Figure 4. Employés (en %) envisageant un changement de carrière depuis le début de la crise de la Covid-19	p. 13
Figure 5. Sur-rentabilité des entreprises dirigées par des femmes au sein de l'« Index Women Equity », 2019	p. 20
Figure 6. Objectifs des programmes de Diversité et Inclusion	p. 22
Figure 7. Efficacité des différents types de programmes de diversité	p. 23
Figure 8. Liste des stratégies de changement féministes, d'après Martin (2003)	p. 47
Figure 9. Schéma "Identity regulation, Identity work and Self-identity", d'après Alvesson et Willmott (2002)	p. 50
Figure 10. Cœur de la recherche	p. 65
Figure 11. Cadre de recherche selon Creswell (2018). Interconnexion entre vue philosophique, design et méthode de recherche	p. 72
Figure 12. UPSILON France : Chronologie des initiatives principales en faveur de la diversité de genres	p. 80
Figure 13. Recueil de données d'après Phillips et Hardy (2002)	p. 82
Figure 14 : Communication interne sur le parcours « Réussir au Féminin »	p. 88
Figure 15. Vue du parcours de formation en ligne « Réussir au Féminin »	p. 89
Figure 16 : Illustration des données textuelles et visuelles collectées	p. 91
Figure 17 : Communication interne sur la clôture du parcours de formation en ligne « Réussir au Féminin » publiée en novembre 2021	p. 91
Figure 18. Case Study Tactics for Four Design Tests (Yin, 2003)	p. 94
Figure 19 : Images en lien avec le thème des « faiblesses » des femmes en entreprise...p.	112
Figure 20 : Superwoman n'existe pas	p. 115
Figure 21 : Images en lien avec le cadre du futur	p. 122
Figure 22 : Nuage de mots réalisé sur la totalité des éléments textuels	p. 125
Figure 23 : Episode 1 de mise en situation (ENA)	p. 128

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 : Perret (2017) : Présentation des différentes approches féministes. Traduction sur la base de Calás et Smircich (1996 ; 2006)	p. 39
Tableau 2 : Présentation des quatre sources d'information à l'origine du « sentiment d'efficacité personnelle » de Bandura (1997), d'après Rondier (2004)	p. 44
Tableau 3. Présentation des salariés interrogés lors des entretiens qualitatifs	p. 83
Tableau 4 : Récapitulatif des données empiriques, selon le modèle de Stigliani & Ravasi (2012 : 1237)	p. 92
Tableau 5 : Cadre de l'identité présente	p. 99
Tableau 6 : Stéréotypes du genre féminin d'après Williams (2021)	p.100
Tableau 7 : Faiblesses présumées au genre féminin	p. 101
Tableau 8 : Cadre de l'identité future	p. 102
Tableau 6 (suite) : Stéréotypes du genre féminin d'après Williams (2021)	p. 103
Tableau 9 : Présentation du nœud parent « Élément linguistique »	p. 104
Tableau 10 : Présentation du nœud parent « Tonalité »	p. 105
Tableau 11 : Faiblesses actuelles présumées aux femmes en entreprise	p. 109
Tableau 12 : Images féminines en lien avec le cadre de l'identité présente	p. 111
Tableau 13 : Présentation de l'encodage des catégories binaires	p. 113
Tableau 14 : Présentation de l'encodage des stéréotypes par ordre décroissant	p. 116
Tableau 15 : Forces « projetées » au niveau du cadre de l'identité future	p. 118
Tableau 16 : Images féminines en lien avec le cadre de l'identité future	p. 121
Tableau 17 : Présentation de l'encodage des tonalités par ordre décroissant	p. 123
Tableau 18 : Fréquence des mots sur la totalité des éléments textuels (Top 10)	p. 125
Tableau 19 : Lexique du masculin et du féminin	p. 131
Tableau 20 : Catégories de code liées aux « Faiblesses » et aux « Forces » des femmes en entreprise – rapprochement avec Martin (2003)	p. 145

TABLE DES MATIERES COMPLETE

THESE EXECUTIVE PHD DE L'UNIVERSITE PARIS DAUPHINE-PSL.....	1
REMERCIEMENTS	3
RESUME	4
ABSTRACT	6
TABLE DES MATIERES	8
INTRODUCTION GENERALE	10
Problème, enjeux et intérêt managérial	10
I. Problème	10
1. Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes	10
2. Une discrimination tout au long de la hiérarchie en entreprise	11
3. Persistance des blocages en entreprise	15
II. Enjeux	16
1. Enjeux d'ordre économique	16
2. Enjeux d'ordre sociétal.....	17
3. Enjeux d'ordre organisationnel	19
▪ Un enjeu de performance organisationnelle ?.....	19
▪ La diversité comme nouveau paradigme de la différence : les « identités différentes », avantage compétitif pour les organisations.....	21
▪ Zoom sur les programmes de Diversité et Inclusion	22
III. Intérêt managérial.....	24
1. Sortir de l'évangélisation et encourager de nouvelles pratiques porteuses d'équilibres plus satisfaisants	24
2. Vers une hétérotopie ?.....	27
PREMIERE PARTIE THEORIQUE	29
CHAPITRE 1.....	30
Le genre dans l'organisation : <i>Women-in-Management</i> ou <i>Gendering Organizations</i>	30
I. Women-in-Management.....	31
II. Gendering Organizations.....	34
1. Qu'est-ce que le genre ?.....	34
2. <i>Gendering Organizations</i> ou la persistance des inégalités de genre	35
3. Le discours comme vecteur du <i>gendering process</i> au sein des organisations.....	35
III. Une identité féministe en mouvement.....	39
CHAPITRE 2.....	41

Les dispositifs managériaux de formation à la diversité de genres	41
I. Qu'est-ce qu'un dispositif ?.....	42
1. Le <i>dispositif</i> selon Foucault	42
2. « <i>Self-Efficacy</i> » d'après Bandura	44
II. Le rôle des dispositifs managériaux et des discours organisationnels attenants dans la construction identitaire des femmes	45
1. Les dispositifs managériaux au sein des <i>Gender Studies</i> et <i>Diversity Studies</i>	45
2. Former les femmes au masculin.....	47
3. L'engagement des minorités dans la construction de leur propre identité professionnelle en lien avec le discours organisationnel	48
CHAPITRE 3	51
A travers le prisme critique féministe	51
I. Qu'est-ce que la critique féministe ?	52
1. Les <i>Critical Management Studies</i> et la problématique du genre	52
2. Zoom sur les <i>Critical Diversity Studies</i> et la contestation de la rhétorique dominante	53
3. Pont avec les théories féministes.....	54
II. Apport des perspectives structuralistes.....	55
1. Les cadres de pensée sous-jacents.....	55
2. Le monde social de l'entreprise et les rapports de domination d'après Bourdieu.....	57
3. Pensée de la différence, « valence différentielle » et stéréotypes de genres au sein des perspectives structuralistes d'après Héritier	58
▪ Héritier et la pensée de la différence.....	58
▪ Les lois du genre et la « valence différentielle des sexes »	59
▪ Les stéréotypes de genres, point d'ancrage de nos comportements sociaux et cognitifs	60
III. Problématisation et question de recherche.....	63
DEUXIEME PARTIE EMPIRIQUE	66
CHAPITRE 4	67
Epistémologie et méthode	67
I. Epistémologie	68
1. Positionnement vis-à-vis du terrain de recherche	68
2. Critères de validité	71
II. Etude d'un cas unique : cadre de recherche et méthode	71
1. Présentation du cadre de recherche.....	71
2. L'étude de cas intensive comme méthodologie qualitative retenue.....	72
CHAPITRE 5	74
Contexte étudié et mode de recueil de données.....	74
I. Le cas étudié : l'entreprise UPSILON France et ses dispositifs de diversité	75

1.	Présentation d’UPSILON France	75
2.	La diversité de genres au sein d’UPSILON France	76
3.	Les dispositifs managériaux de promotion de la diversité de genres chez UPSILON France.....	78
II.	Mode de recueil des données	81
1.	Recueil des différents types de données qualitatives.....	81
▪	Phase de pré-analyse.....	81
▪	Entretiens de contexte et exploratoires.....	83
▪	Données documentaires	84
2.	Présentation des données primaires.....	85
▪	Choix du dispositif managérial retenu : « Réussir au Féminin »	85
▪	Description du dispositif managérial « Réussir au Féminin » et des données collectées.....	87
	CHAPITRE 6	93
	Analyse des données	93
I.	Stratégie d’analyse retenue	94
1.	Evaluation de la qualité des données analysées et procédure de validation	94
2.	L’analyse thématique	95
▪	Analyse des éléments écrits	95
▪	Analyse des éléments imagés.....	96
II.	Présentation du travail de codage des données avec NVivo	98
1.	Grille de codage.....	98
2.	Description des catégories de codes et nœuds.....	98
▪	Catégorie 1 : Cadre de l’identité présente	99
▪	Catégorie 2 : Cadre de l’identité future.....	102
▪	Éléments linguistiques.....	103
▪	Tonalité.....	105
	CHAPITRE 7	107
	Résultats	107
I.	Une identité présente dévalorisée des femmes en entreprise.....	109
1.	Exposition de faiblesses présumées comme inhérentes aux femmes en entreprise.....	109
▪	Un texte sur quatre fait mention d’une faiblesse	109
▪	Renforcement par l’usage de la tonalité pathétique et de catégories binaires négatives	110
▪	Une représentation négative des femmes ressort des images.....	111
2.	Absence de mise en avant des qualités personnelles des femmes en entreprise.....	113
3.	Une vision réductrice de la vie des femmes hors de l’entreprise	113
▪	Association des femmes avec la catégorie binaire du « domestique »	113
▪	Déséquilibre apparent au niveau des charges familiales.....	114

4.	Effet de « contrepied » au niveau de la dénonciation de stéréotypes de genres	116
II.	Une identité future aux potentialités limitées pour les femmes en entreprise	118
1.	Une identité féminine « corrigée »	118
▪	Les « forces » dans le cadre du futur par opposition aux « faiblesses » dans le cadre du présent 118	
▪	Une représentation féminine positive et conquérante visible sur les illustrations en lien avec le cadre de l'identité future	120
▪	Des conseils qui peuvent être perçus comme autant d'injonctions	123
▪	Recours aux arguments d'autorité	127
2.	Une projection de réussite « par le haut » sans réelle alternative	129
▪	Marqueurs de la catégorie sociale supérieure	129
▪	« Concourir » pour réussir, grâce à l'acquisition de compétences masculines	130
▪	Dévoilement du stéréotype « <i>Tug of War</i> » au niveau du cadre de l'identité future.....	132
	DISCUSSION	135
I.	Propositions en lien avec les résultats	137
1.	La « valence différentielle des sexes », point d'ancrage de la construction identitaire des femmes en entreprise	137
2.	Le rapport entre temporalité et agence humaine au cœur de la question de la construction identitaire des femmes en entreprise	139
3.	Discipliner les aspirations des femmes en entreprise : l'éclairage de la dimension biopolitique 143	
II.	Les apports de ce travail de recherche.....	144
1.	Point de vue de la théorie : apports au niveau des théories critiques féministes.....	144
▪	Contribution aux stratégies de changement féministes	144
▪	Pont entre les <i>Critical Gender Studies</i> et les structuralistes français.....	147
2.	Point de vue du praticien : propositions managériales pour sortir de l'écueil du « <i>feminism washing</i> »	148
▪	Influer sur la dimension linguistique en littérature managériale.....	149
▪	« Réparer » les dispositifs managériaux plutôt que les femmes	149
▪	Penser un écosystème global, au-delà des dispositifs managériaux	151
III.	Limites et mise en perspective	154
	CONCLUSION	155
	ANNEXE	156
	ANNEXES CHAPITRE 6.....	156
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	160
	INDEX DES FIGURES	167
	INDEX DES TABLEAUX.....	168

TABLE DES MATIERES COMPLETE.....	169
-- Fin du document ---.....	173

-- FIN DU DOCUMENT ---
