

HEC MONTRÉAL

Les stratégies identitaires des femmes dans le secteur du conseil

par

Fatema Zohra Belasri

**Sciences de la gestion
(Management)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc)*

Août 2017

©Fatema Zohra Belasri, 2017

SOMMAIRE

Dans le cadre de ce mémoire, nous explorons les positionnements identitaires des femmes qui s'insèrent dans l'espace du conseil. Nous supposons que leur intégration subit l'influence de discours sur le genre et sur ce que signifie d'être un consultant idéal. La recherche antérieure démontre que le milieu de la consultation subit le poids des stéréotypes liés au genre qui pèsent sur certains domaines de la gestion. Nous partons donc du présupposé que l'expérience des femmes est particulière dans le milieu, distincte de celle des hommes, puisqu'elles doivent composer avec ces stéréotypes.

J'étudie l'expérience en consultation des femmes pour comprendre leurs dynamiques identitaires sous l'angle du discours ; le développement des consultantes dans ce contexte est constitué de stratégies identitaires qui se déploient dans l'interaction, et nous verrons que ces stratégies dépendent des représentations qu'ont les praticiens du genre et de leur métier. La manière dont les consultantes se racontent leur expérience et l'analyse de leurs propres discours nous permet de déceler les terrains de distinction genrés en consultation, et de répondre aux questions du « comment » et du « pourquoi » liées à leurs stratégies identitaires, notamment dans un souci d'intégration lors des processus hautement dynamiques de travail identitaire.

Mes résultats suggèrent qu'il existe un éventail de stratégies pour trouver et faire sa place en conseil. Nous faisons émerger d'abord les stéréotypes qui perdurent dans le milieu, puis nous les associons à de grands patterns qui se divisent en trois catégories de stratégies placées dans le continuum de la masculinité et de la féminité.

Cette étude a des implications pour la compréhension des obstacles auxquels se heurtent les femmes en consultation. Nous verrons qu'au delà de la discrimination, du plafond de verre, etc. des problématiques de fond se posent en raison de représentations stéréotypées du féminin et du masculin qui persistent. Finalement, ce projet peut permettre d'explorer de nouvelles pistes de réflexion pour tendre vers une plus grande égalité et inclusion au niveau des genres.

MOTS CLÉS: Consultation, genre, stéréotypes, discours, identité, stratégies identitaires

REMERCIEMENTS

L'aboutissement d'un parcours est toujours riche en émotions, et l'achèvement de ce projet de recherche l'est tout particulièrement. Il marque la fin d'une longue période de rencontres stimulantes, de défis et parfois de remises en question. Je tiens avant tout à remercier mon directeur de recherche, Sacha Ghadiri, qui m'a toujours très bien aiguillée et sans qui je n'aurais pas pu mener ce projet à terme.

Je tiens également à remercier ma famille, Tawfik et Hajar pour leur soutien au quotidien, et surtout mes parents qui ont suivi de loin ma progression et m'ont toujours encouragée à me dépasser. Mes réalisations sont le fruit de vos sacrifices.

Je remercie aussi mes ami(e)s : Arianne et Evelyn pour leur support dès le démarrage de ce projet, merci d'avoir fait ce bout de chemin avec moi ; Leïla, Mathilde et Daye qui me soutiennent et m'inspirent continuellement ; et mes intrépides partenaires de bibliothèque, Salima et Mya.

Merci à Meryam, pour sa présence et son amitié, durant ma maîtrise comme à chaque étape de la vie.

Finalement, merci à toutes celles et ceux qui ont partagé avec moi leur expérience et m'ont ouvert, le temps d'un entretien, une fenêtre sur leur vécu au travail.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	2
PROLOGUE	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE	10
1.1 LES ENJEUX DU GENRE DANS LES ORGANISATIONS	11
1.1.1 L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE :	11
1.1.2 LES COMPETENCES FEMININES ET MASCULINES :	14
1.1.3 LE TRAVAILLEUR IDEAL :	18
1.2 L'INSERTION DES FEMMES DANS LES MILIEUX MASCULINS	19
1.2.1 L'ENVIRONNEMENT HERMETIQUE DES MILIEUX A PREDOMINANCE MASCULINE :	20
1.2.3 STRATEGIES D'ADAPTATION :	23
1.3 LES ENJEUX DU GENRE EN CONSULTATION	26
1.3.1 DES OBSTACLES DE TROIS ORDRES : LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT, LE PLAFOND DE VERRE ET LA RELATION CLIENT :	27
1.3.2 MILIEUX STEREOTYPES MASCULINS VERSUS FEMININS :	29
1.3.3 LES PRESSIONS DU CONSULTANT IDEAL :	31
1.4 LES FEMMES EN CONSULTATION	34
1.4.1 LES PREMIERES FIGURES DE LA CONSULTATION AU FEMININ :	35
1.4.2 LES PHENOMENES DE VISIBILITE ET D'ISOLEMENT :	37
1.4.3 STRATEGIES D'ADAPTATION DES CONSULTANTES ET POLITIQUES D'EQUITE :	39
1.5 LIMITES DES ÉTUDES ANTÉRIEURES	44
1.5.1 UNE PENURIE D'ETUDES « MICRO » :	44
1.5.2 LE CHOIX DE LA LUNETTE IDENTITAIRE :	46
1.5.3 LE CHOIX DU DISCOURS COMME APPROCHE ANALYTIQUE :	48
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL	51
2.1 L'IDENTITÉ: UN ENSEMBLE D'IDENTIFICATIONS DANS UN DISCOURS A DEUX FACETTES	51
2.1.1 LA PERSPECTIVE FOUCALDIENNE DE L'IDENTITE :	52
2.1.2 LA PERSPECTIVE (MICRO-) INTERACTIONNISTE DE L'IDENTITE :	54
2.1.3 AU CROISEMENT DES PERSPECTIVES FOUCALDIENNE ET INTERACTIONNISTE :	56
2.2 LES DYNAMIQUES IDENTITAIRES	56
2.2.1 REGULATION IDENTITAIRE : L'INFLUENCE DU DISCOURS AU NIVEAU MACRO	56
2.2.2 POSITIONNEMENT IDENTITAIRE : L'AGENCE AU NIVEAU MICRO	58
2.2.3 TRAVAIL IDENTITAIRE :	59
CHAPITRE III - METHODOLOGIE	63
3.1 LA COLLECTE DE DONNÉES	63
3.1.1 L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF : AVANTAGES ET LIMITES	64
3.1.2 TAILLE DE L'ECHANTILLON ET MODE DE SELECTION :	66
3.1.3 CHOIX DU CONTEXTE ET CRITERES DE SELECTION :	68
3.1.4 LES PRINCIPES DE DIVERSIFICATION ET DE SATURATION :	69

3.1.5 ASPECTS PRATIQUES :	70
3.2 MÉTHODES DE PRÉSENTATION ET D'ANALYSE	71
3.2.1 COMPILATION D'ENTREVUES ET ANALYSE THEMATIQUE :	71
3.2.2 CODIFICATION MANUELLE DES ENTREVUES:	72
3.2.3 ANALYSE TEXTUELLE DES DONNEES :	73
CHAPITRE IV : LA DIVERSITE, REMPART CONTRE LES STEREOTYPES ?	75
4.1 L'ESPACE DU CONSEIL ET LA DIVERSITE	75
4.1.1 L'INDUSTRIE DE LA CONSULTATION : UN PORTRAIT	75
4.1.1.1 L'ENTREE DANS L'INDUSTRIE :	75
4.1.1.2 L'INTEGRATION DES JUNIORS ET LES RELATIONS DE TRAVAIL :	77
4.1.1.3 LES « IDENTITES POSITIVES » ET LE SOUCI DE VISIBILITE :	78
4.1.2 LES EFFORTS DE DIVERSITE	80
4.2 STEREOTYPES DE GENRE ET STRATEGIES D'INTEGRATION	83
4.2.1 L'EMERGENCE DE PREJUGES ET STEREOTYPES DE GENRE DANS LE DISCOURS	83
4.2.1.1 « LES FEMMES JUGENT PLUS QUE LES HOMMES »	83
4.2.1.2 « LES RELATIONS ENTRE FEMMES SONT PLUS CONFLICTUELLES »	85
4.2.1.3 « LES HOMMES SAVENT MIEUX SE VENDRE QUE LES FEMMES »	86
4.2.2. DES COMPETENCES GENREES DANS L'ESPRIT DES CONSULTANT(E)S	88
4.2.2.1 « LES FEMMES ONT PLUS D'EMPATHIE »	88
4.2.2.2 DES MANDATS MASCULINS ET DES MANDATS FEMININS	90
4.2.3 LES STRATEGIES D'INTEGRATION AU NIVEAU MICRO	91
4.2.3.1. SE RAPPROCHER DES CARACTERISTIQUES MASCULINES	91
4.2.3.2 RENFORCER LE STEREOTYPE FEMININ	92
4.2.3.3 RENTRER DANS LE MOULE	93
4.2.3.4 SE FAIRE RESPECTER	93
4.2.3.5 S'INSPIRER DE MODELES DE REUSSITE	94
4.2.3.6 RESTER AUTHENTIQUE OU JOUER LA CARTE DE L'AUTHENTICITE	94
4.2.3.7 NATURALISER LE FEMININ	96
4.2.3.8 NIER LA DIFFERENCE :	96
CHAPITRE V : LES PATTERNS STRATEGIQUES	98
5.1 LES STRATEGIES IDENTITAIRES : TROIS TENDANCES FONDAMENTALES	98
5.1.1 SE DISTANCIER DU FEMININ OU ADOPTER LE MASCULIN:	98
5.1.2 AFFIRMER SA FEMINITE :	100
5.1.3 LES POSITIONS HYBRIDES OU HORS CONTINUUM :	101
5.2 DES POSTULATS DE FONDS DIFFERENTS	106
5.2.1 LES HOMMES ET LES FEMMES SONT FONDAMENTALEMENT DIFFERENTS :	106
5.2.2 LES HOMMES ET LES FEMMES SONT FONDAMENTALEMENT SIMILAIRES :	107
CONCLUSION :	109
EPILOGUE	113
BIBLIOGRAPHIE	115
ANNEXES	128

PROLOGUE

Au départ, je m'intéressais à l'expérience de consultation des femmes de manière générale : comment ce milieu façonne, affecte ou transforme-t-il les femmes qui l'intègrent ? Quelles différences constate-t-on chez une consultante avant et après son insertion dans ce corps de métier ? Quels facteurs l'incitent à y rester ou à le quitter ? Mon intérêt pour le métier est à la base de ces questionnements, et la faible proportion de femmes fait émerger d'autres problématiques quant à leur intégration et leur avenir dans l'industrie du conseil.

Nous nous basons sur le postulat selon lequel n'importe quelle institution transforme l'individu qui la traverse. Rapidement, au fil des lectures, s'est dessinée une dimension très intéressante pour l'étude de cette évolution chez les consultantes : la dimension identitaire. Comment les femmes construisent, négocient ou protègent-elles leur identité dans l'espace du conseil ? Quelles sont les stratégies d'adaptation qu'elles déploient ? Quelles tensions identitaires peuvent faire émerger les défis auxquels les oppose l'espace du conseil ? Ce mémoire aspire à conserver les efforts de recherche touchant au genre dans le milieu du conseil, tout en apportant un regard nouveau sur les problématiques d'insertion des femmes sous l'angle identitaire.

INTRODUCTION

« *We end up 'doing gender' whenever we 'do' anything else* » (Ely et al., 2003, p.7)

Les années 60 marquent le début du mouvement de libération de la femme. Si les revendications de la première vague féministe ont essentiellement eu trait aux conditions de travail, au statut des femmes mariées et à l'éducation des filles, la seconde vague (à partir de 1963) renchérit avec des critiques plus radicales envers le système patriarcal. Le débat autour de la place de la femme dans la société est relancé aux Etats-Unis avec pour requête centrale une plus grande participation au marché du travail (Knibiehler, 2005).

Au Québec, le mouvement s'inscrit dans la poursuite des mêmes intérêts, principalement par l'entremise d'associations féministes. En 1966 naît la fédération des femmes du Québec avec pour objectif de coordonner les actions de plusieurs associations pour combattre les préjugés, faire reconnaître les droits fondamentaux des femmes, et briser les barrières à leur entrée au marché du travail, à la politique et à l'éducation. L'égalité homme-femme est mise au premier plan, avec un accent particulier sur la mise en place de mesures favorisant l'intégration des femmes sur le marché du travail. (Maillé, 2000)

Ce que constatent les auteurs ayant traité la question du genre dans les organisations, c'est que celles-ci reflète l'écart, les structures et les relations préexistantes observés à l'échelle de la société en général entre hommes et femmes (Acker, 1990 ; Calas et Smircich, 1996). Fortino en l'occurrence soutient que la mixité au travail est « un construit social et historique qui renvoie directement à la façon dont notre société traite la question des différences de sexe » (2002, p.10). Ceci fait de l'organisation un lieu où se définissent le masculin et le féminin (Aubert, 1982), et qui est susceptible de perpétuer les inégalités de genre (Kanter 1977, Belle 1989).

L'absence de neutralité dans les organisations soumet les acteurs à des normes et principes d'autorité masculins qui amènent, consciemment ou non, à circonscrire le rôle des femmes tout en associant l'expertise professionnelle à la masculinité (Laufer ,1982 ; Stivers, 1993). Ces barrières entretenues par des stéréotypes sont encore plus flagrantes dans les organisations à

prédominance masculine. Comment les femmes réussissent-elles alors à se tailler une place dans cet espace où perdurent les stéréotypes?

Il est intéressant de se pencher brièvement sur la définition et les caractéristiques du stéréotype afin de comprendre l'enjeu qu'il représente pour l'intégration des femmes. D'après les sociologues, le « processus de catégorisation » du monde qui nous entoure est une assise de notre vie en société (Grésy et Georges, 2013). D'après ce principe, nous aurions tendance à classer les éléments de notre environnement « en ensembles de personnes ou de choses de même nature à partir de leurs caractéristiques » (Grésy et Georges, 2013, p.15) afin de mieux les appréhender. Ce processus – au fondement des stéréotypes communément associés à nos idées préconstruites – nous sert de guide dans l'interaction avec notre environnement : nous savons comment utiliser un objet ou nous adresser à une personne lorsque nous identifions la catégorie à laquelle il ou elle appartient. En l'occurrence, les sociologues remarquent que de façon inconsciente, nous n'adoptons pas le même langage avec un enfant qu'avec un adulte, avec un médecin qu'un coiffeur, etc. (Schmidt, 2014). Formé à partir des mots grecs *stereos* (solide) et *tùpos* (empreinte, caractère), le stéréotype se définit alors comme « un ensemble de croyances à propos d'un groupe social » (Ashmore et Del Boca, 1981).

Si le processus de catégorisation peut être pratique pour assimiler les normes de la société, il peut malheureusement basculer dans la caricature lorsque les représentations sont altérées ou rudimentaires, voire grossières. « *Toute vie sociale repose sur des stéréotypes* », écrit le sociologue François de Singly dans un article publié sur Le Monde.fr le 7 février 2014. « *Mais il y a les « bons » et les « mauvais » stéréotypes* », précise-t-il. Un stéréotype réducteur ou erroné devient dangereux lorsqu'il est considéré comme une certitude. Cela signifie qu'il a été intériorisé, qu'il est devenu rigide et qu'il est difficile de lutter contre ; c'est ainsi que les stéréotypes se maintiennent. Comme l'écrit le sociologue Bernard Lahire (2010, p.203): « *plus l'ordre inégal des choses est le produit d'une histoire de longue durée et est solidement installé, plus il faut de temps, d'énergie et d'efforts pour en prendre conscience et le remettre en question* ».

En gardant ces éléments en mémoire, nous voulons comprendre comment la menace du stéréotype (et particulièrement des stéréotypes sexistes) est vécue en organisation dans l'espace du conseil et si elle perturbe l'intégration des femmes.

Afin d'explorer la question, nous établirons d'abord un état de la littérature existante sur la question du genre dans les organisations, pour en dégager les grandes lignes et principaux défis auxquels font face les femmes. Nous montrerons leur ampleur dans les milieux à prédominance masculine, avant de nous concentrer sur le milieu particulier du conseil (chap. I). Nous présenterons ensuite notre cadre conceptuel, qui sera notre grille de lecture pour la suite de la recherche (chap. II), et nous enchaînerons avec une explication de la méthodologie adoptée (chap. III). Les derniers chapitres seront consacrés aux résultats récoltés sur le terrain et à leur analyse, et permettront d'apporter des réponses à nos principaux questionnements (chap. IV et chap. V).

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE

L'expérience des femmes dans le monde du travail serait différente de celle des hommes sur plusieurs aspects : « *Men and women experience the world of work quite differently. Wage disparities, occupational sex segregation, and gender differences in authority, for example, are well documented* » (Bobbitt-Zeher, 2011, p.765).

D'abord l'équilibre travail-vie privée pose un véritable défi pour celles qui souhaitent poursuivre et développer leur carrière professionnelle. Aussi doivent-elles composer avec les préjugés sur les compétences, les traits de personnalité et les motivations reliés aux femmes. Tandis que « les stéréotypes comportent une dimension consensuelle en ce qu'ils sont des croyances partagées concernant les caractéristiques d'un groupe de personnes » (Leyens, Yzerbyt et Schadron, 1996), le préjugé, plus individuel et normatif, se caractérise généralement par une attitude défavorable envers une ou plusieurs personnes en raison de leur appartenance à un groupe particulier. Gergen et Jutras (1992) définissent le préjugé comme « une prédisposition à réagir défavorablement à l'encontre d'une personne sur la base de son appartenance à une classe ou à une catégorie [de personnes] ». Ainsi, à la différence du stéréotype, dont le contenu peut être positif, le préjugé est globalement plus hostile (même s'il existe des exceptions) car manifestant une forte charge affective (Légal et Delouée, 2015). Il est donc plus susceptible de donner lieu à des comportements discriminatoires, lesquels vont à leur tour contribuer à son entretien. Le défi des femmes devant les préjugés liés au genre s'en trouve donc accru.

Plusieurs exemples de préjugés sur le genre et les compétences ressortent au sein des organisations. Par exemple, les femmes peuvent parfois être perçues comme moins ambitieuses, moins compétitives que les hommes et somme toute moins compétentes. Elles se retrouvent ainsi écartées des postes de direction, à moins qu'elles ne se présentent comme étant « atypiques » car ayant une certaine force de caractère que n'ont pas toutes les femmes (fortier, 2014). Ainsi, les attributs reliés aux hommes sont en général plus valorisés, car il est conseillé aux femmes, dans bien des cas, de pratiquer leur métier « comme un homme » d'après une récente étude de la revue *Psychology of Women Quarterly* : « *When competing in a male-dominated field, women should 'man up'. It turns out that showcasing "manliness" is the best strategy* » (Wessel, Hagiwara,

Ryan et Kermond, 2014, p.252). On peut ainsi prédire que les expériences de travail particulières des femmes couplées avec les problématiques de genre posent des défis uniques pour celles qui choisissent une carrière traditionnellement masculine (Hartmann, 2010). Sur 522 groupes professionnels répertoriés selon la Classification nationale des professions, plus de 300 sont considérés comme traditionnellement masculins (Dugré, 2006). Sans faire une description exhaustive des enjeux et défis dans ces milieux, il est intéressant de s'attarder sur les aspects sous lesquelles la recherche a abordé le genre.

1. 1 LES ENJEUX DU GENRE DANS LES ORGANISATIONS

« We live in a gendered world, that gender is masculine and is importantly also misogynist ... Gender is both called forth and masked. » (Davies, 1995, p.61)

Les organisations peuvent être « genrées » de plusieurs manières. D'abord la problématique a été soulevée sous l'angle de l'équilibre travail-famille et de la progression de carrière. Un deuxième aspect de la recherche concerne la classification des compétences comme relevant du féminin ou du masculin. Finalement, le concept de « travailleur idéal » (*ideal worker*) a été au cœur de plusieurs débats sur le genre dans les organisations.

1.1.1 L'équilibre travail-vie privée :

“Given the perceived scarcity of women in leadership positions, it has been argued that the career model that is currently used in organizations was designed with men in mind (Wajcman 1998). Men's lifecycle has been described as linear while women's lifecycle shows interruptions and greater concern for work–life balance.” (Kipping et Clark, 2012, p.500)

La question de l'équilibre travail-vie privée a toujours préoccupé les chercheurs intéressés par la qualité de vie professionnelle et la qualité de vie au sens large. Il a été largement soutenu que cet équilibre est important pour les femmes en raison des nombreux rôles sociaux qu'elles endossent,

or lorsque ce besoin se fait important, les organisations ne permettent pas une flexibilité à même d’y répondre (Hewlett et Luce, 2005). Bien que de plus en plus d’organisations introduisent des politiques de conciliation travail-famille comme partie intégrante de leur gestion du personnel, des problématiques de différenciation entre les genres sous-tendent ces démarches, car ce sont surtout les femmes qui prennent des horaires flexibles (Smithson et Stokoe, 2005). Ce phénomène, s’il est bénéfique en ce qu’il permet un meilleur équilibre entre carrière et vie privée, accentue l’idée qu’hommes et femmes sur le marché du travail ont des besoins différents, des disponibilités relatives, et donc nécessitent des traitements « adaptés ». En outre, ceux qui veulent travailler de manière flexible sont souvent écartés des opportunités de progression de carrière et leur engagement au travail est susceptible d’être remis en question (O’Leary, 1997). Les femmes en l’occurrence ont le sentiment que l’organisation fait peu d’efforts pour développer leur *leadership* lorsqu’elles ont recours aux méthodes de travail flexible d’après Kelan (2008): *“That women are not developed as leaders possibly relates to unfair assumptions about the desire of women for leadership (“they would really rather stay at home”) and their dedication to the organization (“they don’t care as much about this business as male workers do”)*” (p.5).

Un autre exemple dans le milieu de la construction – secteur majoritairement masculin – met en lumière un manque de financement visant l’amélioration du statut et des qualifications des employées de sexe féminin (Madikizela & Haupt, 2009). Les environnements de travail dominés par les hommes maintiennent d’ailleurs un modèle masculin de la progression de carrière (Mathur-Helm, 2006) où la performance équivaut à travailler de plus longues heures et à se montrer disponible (Cha, 2013; Lewis-Enright et al., 2009). Dans ce contexte, le présentéisme implique de rester au travail plus longtemps pour « impressionner » les gestionnaires (Harris & Giuffre, 2010; Lewis-Enright et al, 2009) et cause la marginalisation de nombreuses femmes ayant des obligations familiales (Cha, 2013). La surcharge de rôles à laquelle celles-ci font face ébranle davantage l’équilibre travail-vie privée (Danziger & Eden, 2007 ; Du Plessis & Barkhuizen, 2012). Sans surprise, Smithson et Stokoe (2005) constatent que les employés ayant recours au « travail flexible » ou désirant y recourir craignent d’en subir des répercussions négatives ; les auteures parlent de *fear of backlash* :

“(…) While organizations try to create policies, such as flexible working practices, to allow women to combine their roles as workers and mothers, they are less adept at developing women as leaders. Unfortunately, flexible working is seen as the

“mommy track”. Organizations are doing little to remove the stigma attached to flexible working and to make it a viable option for all workers, not just working mothers.” (Kelan, 2008, p.5)

Afin d’atténuer le *focus* sur les femmes (Doherty 2004) – et notamment les mères – dans les organisations en abordant l’équilibre travail-vie privée, le discours officiel adopté par les employés et gestionnaires se veut neutre du point de vue du genre : on ne nomme pas les catégories dans une volonté d’effacer les frontières qui les délimitent. En utilisant la distinction de Goffman (1959) entre le discours d’avant-scène (*frontstage*, auquel nous référons ici par « discours officiel ») et celui d’arrière-scène (*backstage*, ou ce qui se dit de manière plus informelle et dissimulée), on constate des remises en question de la « stratégie de neutralité » vis-à-vis des genres et des reformulations constantes du *Discours* officiel en « *backstage* » (Lewis and Smithson, 2001; Smithson and Stokoe, 2005). D’autres organisations vont au contraire mettre la présence de femmes sous le feu des projecteurs afin de faire évoluer son image et promouvoir la diversité. Peu à peu les approches et discours de « diversité au travail », reposant sur le mérite et la valorisation des différences, remplacent ceux promouvant « les opportunités égales entre hommes et femmes ». Smithson et Stokoe (2005) soutiennent que cette approche n’aide pas à tendre vers une plus grande égalité des genres, et qu’il serait plus judicieux de reconnaître l’existence d’identités multiples – par exemple, qu’une mère n’est pas cantonnée à son rôle de mère – pour réduire les discriminations. Si je rejoins l’avis de ces auteures sur la nécessité d’admettre la multiplicité des identités, j’aurais tendance à croire que les préjugés et stéréotypes demeurent trop ancrés pour que leur proposition soit viable. Un changement profond dans les mentalités s’inscrit dans une longue période de temps. Comme disait Flécheux (1999, p.17) « les stéréotypes et préjugés s’inscrivent dans une tendance spontanée de l’esprit humain à la schématisation qui constitue une tentative pour maîtriser son environnement (...) [ils] traversent sans dommage le temps et les générations. Les représentations résistent et sont peu susceptibles de modifications ». Sur une note un peu plus optimiste, nous soutenons que la simple connaissance des stéréotypes (ou la conscience de leur existence) n’est certes pas suffisante, mais qu’une première étape de promotion de la diversité peut permettre de tendre vers une plus grande égalité. Il est d’ailleurs soutenu qu’une plus grande diversité rend le milieu de travail intrinsèquement plus inclusif : plus les employés évoluent dans un contexte de diversité, plus ils prennent conscience de leur propre identité et plus ils sont ouverts à celles des autres (Bruna,

2011). Mais avant de faire de la diversité un impératif éthique, il semblerait que les entreprises soient davantage encouragées par le levier créatif et financier qu'elle sous-tend ; nous demeurons dans une approche très fonctionnaliste du problème, qui entrevoit la diversité comme une richesse pour l'entreprise car à même de stimuler sa productivité et la performance financière. (Ali, Metz et Kulik, 2015). Il est également soutenu qu'une plus grande diversité permet d'approcher et résoudre les problèmes de façon plus créative, grâce à la variété des perspectives et des idées qu'elle permet :

We know intuitively that diversity matters. It's also increasingly clear that it makes sense in purely business terms. Our latest research finds that companies in the top quartile for gender or racial and ethnic diversity are more likely to have financial returns above their national industry medians. (...) Diversity fosters innovation and creativity through a greater variety of problem-solving approaches, perspectives, and ideas. Academic research has shown that diverse groups often outperform experts. (Hunt, Layton et Prince, 2014, p.2 et p.9)

L'argument qui sous-tend ce propos suggère que les femmes contribuent par des méthodes uniques, qui leur sont propres, à l'approche et à la résolution de problème au sein de l'arène organisationnelle. Les auteurs soulignent que leur pratique met l'accent sur la coopération et la réciprocité, par opposition à la compétition et à la réussite individuelle correspondant davantage à un comportement masculin. Le genre serait donc à la source d'une différence dans le comportement managérial, dans les compétences et le style de gestion (Spurgeon et Cross, 2006). D'ailleurs, la littérature a tenté de lister les compétences selon le genre, et associe certaines habiletés aux hommes ou aux femmes suivant ce qui ressort dans la pratique.

1.1.2 Les compétences féminines et masculines :

The gendering of skills refers to the basic gender binary which distinguishes the masculine from the feminine. The gender binary system is upheld through gendered associations in which one side is associated with masculinity and the other with femininity. The binary tends to be hierarchical, in that elements associated with masculinity are valued over and above elements associated with femininity (Gherardi, 1994; Korvajärvi, 1998; cité par Kelan, 2008, p.51).

Nous entrons là dans la deuxième zone qui a attiré l'attention de la littérature en théorie des organisations : elle porte sur la catégorisation des compétences entre celles relevant du masculin et celles jugées davantage féminines.

Dans la foulée initiale de ces travaux, Blake et Mouton (1964) proposent une grille des comportements de gestion en deux pôles : les comportements structurants, qui font référence à une orientation vers la tâche, et les comportements de considération, qui entraînent une orientation vers les personnes. Après examen de la littérature sur les différences et similitudes entre hommes et femmes et à travers des études comparatives sur le thème du genre, Marshall (1984) conclut qu'il n'y a pas de différence significative entre les hommes et les femmes quant aux comportements et aptitudes servant à évaluer le potentiel pour la gestion. Ce qui influencerait sur les résultats des recherches serait davantage la *perception* qu'ont les subordonnés et collègues des femmes gestionnaires ; ce potentiel *perçu* subit davantage l'influence des stéréotypes que du comportement réel. Gutek (1993) résume ce phénomène sous l'argument des *sex-roles* ou *gender roles*, qui stipule qu'un certain ensemble de comportements est généralement considéré acceptable, approprié, voire souhaitable et attendu par une personne en fonction de son genre. L'apparente préférence pour les hommes gestionnaires dans ce contexte peut signifier la préférence pour le pouvoir et le maintien de sa forme traditionnelle dans une culture patriarcale prédominante (Grant et Porter 1994).

Les premières recherches sur le genre dans les organisations ont également démontré que le sexe du travailleur joue un rôle central en ce qui concerne la façon dont les compétences sont évaluées (Phillips et Taylor, 1980). Les auteurs ont démontré par plusieurs exemples d'emplois dans le secteur manufacturier (qui requiert peu de qualifications) que les femmes étaient considérées « non qualifiées », tandis que les hommes sont décrits comme étant « semi-qualifiés ». « *What is skill for the male is luck for the female* » disaient Deaux et Emswiller (1974, p.80).

The classification of women's jobs as unskilled and men's jobs as skilled or semi-skilled frequently bears little relation to the actual amount of training or ability required for them. Skill definitions are saturated with sexual bias. The work of women

is often deemed inferior simply because it is women who do it. (Phillips et Taylor, 1980, p.79)

Les salaires également suivent cette perception négative et évaluation erronée du travail des femmes : le travail effectué par des femmes se voit attribuer un salaire inférieur, bien qu'il soit similaire au type de travail effectué par les hommes. (Institut de la statistique du Québec, 2013; Statistique Canada, 2011; Drolet, 2011; Cool, 2010). En 2012, l'institut de la statistique du Québec évalue en moyenne pour les femmes un salaire horaire d'environ 10 % inférieur à celui des hommes pour la même profession (Maude Boulet, 2013). En outre, l'enquête indique que les professions « typiquement féminines » (à comprendre ici comme majoritairement exercées par des femmes) offrent en moyenne une rémunération inférieure à celle des professions « typiquement masculines ».

Pourtant la recherche sur le genre et les compétences dans la société de l'information, et de la connaissance en particulier, a également souligné l'importance croissante des compétences sociales, qui sont généralement attribuées aux femmes (Kelan, 2008). Il semblerait toutefois que ces compétences considérées féminines obtiennent rarement de crédit (Fletcher, 1999; Kelan, 2008) car elles sont estimées « normales » ou « naturelles » chez les femmes. :

« In looking at how some people enacted social competence it became clear that the interpretation of social and emotional competence in men tends to be based on ideal worker skills, while similar behaviour in women could much more easily be interpreted as being part of what is normal and natural for women. » (Kelan, 2008, p.64)

De même que les compétences sont catégorisées selon le genre, certains milieux et domaines de la gestion sont stéréotypés masculins ou féminins. Par exemple, on observe davantage de femmes parmi le personnel de soutien, en ressources humaines, en marketing, etc., et beaucoup moins en finance ou en technologies de l'information – domaines où les métiers restent des bastions considérés traditionnellement masculins. On parle de ségrégation horizontale pour faire référence au fait qu'hommes et femmes ont tendance à travailler dans des domaines différents, tout en soulignant que ces dernières occupent majoritairement les catégories d'emploi les moins profitables sur le plan socio-économique (Fortino, 2002).

Un autre phénomène vient renforcer cette ségrégation horizontale, lorsque des femmes quittent leur position dans une industrie à prédominance masculine, pour en intégrer une nouvelle davantage dominée par les femmes, ou bien neutre du point de vue du genre. Souvent, les motivations de ce choix rejoignent le besoin de flexibilité et d'équilibre travail-famille. Ce phénomène a pour effet d'accentuer la prédominance des hommes dans les secteurs traditionnellement masculins – puisqu'ils perdent une partie de leurs employées, et celle des femmes dans les métiers considérés féminins – car elles voient leur effectif s'accroître en accueillant les anciennes travailleuses de secteurs traditionnellement masculins. (Frome, Alfred, Eccles et Barber, 2006)

« Findings suggest that desire for a flexible job, high time demands of an occupation, and low intrinsic value of physical science were the best predictors of women changing their occupational aspirations out of male-dominated fields. These results suggest that despite the women's movement and more efforts in society to open occupational doors to traditional male-jobs for women, concerns about balancing career and family, together with lower value for science-related domains, continue to steer young women away from occupations in traditionally male-dominated fields, where their abilities and ambitions may lie. » (p.359)

Ces stéréotypes rejoignent l'idée que l'on se fait des compétences des hommes en comparaison avec les femmes : dans l'imaginaire collectif, les hommes sont perçus comme à même de « prendre en main » (*take charge*), tandis que les femmes « prennent soin » (*take care*) et se retrouvent donc dans des milieux où les compétences sociales sont de mise (Prime, Carter et Welbourne, 2009). Encore une fois, il s'agit d'une étude qui démontre que les compétences des femmes sont évaluées de manière moins favorable que celles des hommes.

Respondents generally perceived that women were more effective than men at care-taking leader behaviors; and that men were more effective than women at action-oriented, "take-charge" leader behaviors. Notably, male respondents perceived that the behavior at which men leaders most outperformed women was problem-solving. The authors propose that this perception could potentially undermine the influence of women leaders. (Prime, Carter et Welbourne, 2009, p.25)

1.1.3 Le travailleur idéal :

En troisième lieu, la notion de «travailleur idéal» a été souvent reprise dans les débats sur le genre et les organisations. Acker (1990) a suggéré que les organisations ont bâti une image d'un «travailleur idéal», disponible à temps plein, hautement qualifié et dévoué à son travail. Sur la base de cette recherche, d'autres auteurs ont fait émerger l'idée que ce travailleur idéal a été bâti au masculin (Benschop et Doorewaard 1998; Bendl 2008; Kelan 2008). Alors que les organisations prétendent être neutres du point de vue du genre, ces chercheurs soulignent que dans la réalité du monde du travail, les caractéristiques du travailleur idéal correspondent davantage aux hommes qu'aux femmes (Kelan, 2008).

Le milieu du travail se retrouve dans son ensemble façonné autour de ces travailleurs idéaux, qui se distinguent par leur disponibilité en tout temps, principalement parce qu'ils n'ont pas d'obligations familiales. Pour les postes de direction, le travailleur idéal est aussi en mesure de travailler de longues heures, de voyager ou de déménager. Ces caractéristiques discriminent tant les mères que les femmes sans enfants, également éloignées de l'idéal type, car tout de même considérées comme des « mères potentielles » (Heppner, 2013). Joan Williams (2000) décrit les possibilités offertes aux femmes dans ce système – somme toute discriminatoire – de la manière suivante :

« They can perform as ideal workers without the flow of family work and other privileges male ideal workers enjoy [because they have wives]. This is not equality. Or they can take dead-end mommy-track jobs or “women’s work.” That is not equality either. A system that allows only these two alternatives is one that discriminates against women ». (p.39)

D'après Williams, la non-conformité au modèle du travailleur idéal ne laisse d'autre choix que l'exercice d'une profession « féminine ». Cette idée présuppose que les pressions du travailleur idéal se font davantage sentir dans les professions traditionnellement « masculines ». Bien souvent, les masculinités dans les organisations sont invisibles, et c'est en les faisant émerger que le chercheur permet d'appréhender et saisir le travailleur idéal comme une figure masculine (Collinson et Hearn 2000). Dissimulé derrière ces « masculinités invisibles », non seulement le travailleur idéal se manifeste-t-il de façon subtile, mais il se présente aussi comme un *mécanisme*

d'exclusion subtil. Des exemples dans la pratique permettent de mieux saisir ce phénomène. En l'occurrence, une chirurgienne (souvent prise pour une infirmière dans sa pratique) souligne que ses patients font référence à elle par « *lady doctor* », tandis que ses homologues masculins sont simplement des « *doctors* ». Elle relève également que les instruments de travail sont plus adaptés à la morphologie des hommes qu'à celle des femmes : « *There are subtle issues, like surgical instruments and sterile gloves being made to fit a man's hand. (...) The environment must be made more amenable to women* » conclut le docteur Julie Frieschlag. (2008, p.204)

Pour récapituler, la recherche sur le genre et les organisations a régulièrement insisté sur le fait que le milieu du travail n'est pas neutre et subit les stéréotypes liés au genre. En montrant comment l'équilibre travail-famille exerce une pression sur les femmes, comment les compétences sont catégorisées et de quelle façon le concept de travailleur idéal agit comme un mécanisme d'exclusion dans les organisations, il est possible de développer une vision sur les entreprises qui permet de mieux identifier les enjeux du genre. Une telle approche est très utile en ce qui concerne l'étude des genres dans des milieux majoritairement masculins.

1.2 L'INSERTION DES FEMMES DANS LES MILIEUX MASCULINS

Malgré des progrès remarquables en matière de mixité dans les organisations, il est à noter que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus les femmes se font rares. En 2010, elles ne représentent que 10% des cadres supérieurs des sociétés de Fortune 500, moins de 4% des positions à la direction (chef de la direction, président, vice-président exécutif et chef d'exploitation), et moins de 3% des cadres les mieux rémunérés (Meyerson et Fletcher 2000). En outre, nombre de femmes qui accèdent aux hauts rangs de la hiérarchie décident de quitter leur position devant la frustration, la déception ou la désillusion causées par le monde du travail. Ces réalités se retrouvent dans les secteurs qui demeurent dominés par les hommes, où l'intégration des femmes ne se fait pas aisément. Comment se présentent ces environnements pour une femme du milieu ? Comment réussissent-elles à s'y intégrer ? Cette partie aspire à explorer les dynamiques d'insertion et de reconnaissance des femmes dans les métiers traditionnellement occupés par des hommes. Nous nous intéressons particulièrement au travail de Geneviève Dugré (2006) qui

aborde ces questions dans le secteur de la construction ; une sphère masculine par excellence. Au Canada, toutes industries confondues, le secteur de la construction est celui où les femmes sont le moins représentées avec une proportion de 11,5% de travailleuses en 2015¹. En interrogeant 35 travailleuses, Dugré fait émerger les enjeux liés à l'intégration dans les métiers à prédominance masculine. Nous verrons que même si ces difficultés se manifestent à un degré plus élevé qu'en consultation, elles permettent de ressortir et saisir les mêmes problématiques clés qui nous intéressent.

1.2.1 L'environnement hermétique des milieux à prédominance masculine :

Selon Meyerson et Fletcher (2000), les organisations ont été créées « par et pour les hommes ». Le mode de gestion qu'ils ont instauré tire donc vers le masculin, puisqu'il suit les logiques et règles du jeu qu'ils ont eux-mêmes édictées. Ainsi, par leurs pratiques de gestion et leur structure (Wajcman 2003, p.156), les organisations représentent un espace désigné de production et perpétuation des discriminations liées au genre (Héritier 2002, Kergoat 2004). Cette hiérarchie entre les sexes constitue un fondement organisateur du marché du travail (Kergoat 2004, p.36), et les difficultés pour les femmes de se tailler une place dans certaines sphères professionnelles et d'y progresser en sont des manifestations. En effet dans les entreprises de milieux traditionnellement masculins, leur arrivée se heurte à une culture très masculine et à la représentation sexuée des compétences qui y est souvent associée. Elles sont alors rapidement confrontées au besoin de se conformer au milieu, de faire leurs preuves et de lutter pour la reconnaissance de leur légitimité.

Dans ces organisations, les positions sont décrites comme défavorables, voire hostiles pour la minorité de femmes qui les occupent (Williams, 1989). Celles-ci font face à des défis, tant formels qu'informels, qui soutiennent la discrimination et les préjugés, et qui influencent leur motivation et leur rétention. D'ailleurs, un grand nombre d'entre elles se réoriente après quelques années, faute d'intégration à cet environnement qui semble hermétique au premier abord. (Dugré, 2006). Il est possible de cerner certaines difficultés à l'origine de ce phénomène, et comprendre les éléments qui se rattachent entre autres aux inégalités de genre en explorant les principaux défis avec lesquels doivent composer les femmes.

¹ <http://www.catalyst.org/knowledge/women-male-dominated-industries-and-occupations>

Les défis auxquels font face les femmes sont multiples, parfois formels et d'autres fois plus ambigus et difficilement discernables. Ceux-ci comprennent en l'occurrence l'accommodation inadéquate des pratiques par rapport aux caractéristiques physiques des femmes, et parfois même l'utilisation de l'argument biologique pour justifier la réticence face à leur entrée dans un secteur. Par exemple, concernant les capacités et la force physiques requises dans certaines sphères professionnelles, une étude datant de 1997 et réalisée au Québec a démontré que « si l'on soustrait les postes où une très grande force physique est nécessaire, 84% des postes évalués pourraient être occupés par des femmes (FPI 1997) ». L'enquête s'est déroulée auprès d'entreprises manufacturières afin d'évaluer le potentiel d'intégration de la main-d'œuvre féminine dans les métiers spécialisés, c'est-à-dire les positions nécessitant un travail manuel qui se pratique souvent à l'extérieur. Avoir la même force physique qu'un homme ne semble donc pas problématique ni nécessaire pour la réalisation des tâches par des femmes dans ces mêmes sphères. Toutefois, l'argument biologique ou « naturel » de leur faiblesse physique est souvent avancé pour justifier les comportements hostiles à l'égard des femmes et la réticence à la mixité. L'utilisation récurrente de ces arguments illustre un besoin de rationalisation des intuitions stéréotypées ancrées dans l'imaginaire collectif, et dont il est par conséquent difficile de s'écarter. Pour reprendre les mots de Bourdieu, la « différence biologique entre les sexes [apparaît] comme la justification naturelle de la différence socialement construite entre les genres, et en particulier de la division sexuelle du travail » (Bourdieu, 1998 p.25). Puisqu'il s'agit d'une différence considérée « naturelle » – bien que résultant d'une construction sociale – manifester une réticence face à l'entrée et à l'intégration des femmes dans les milieux masculins devient justifié, voire légitime derrière l'argument avancé. Il est « naturel » de ne pas souhaiter leur entrée dans les sphères traditionnellement masculines, puisqu'elles ne possèdent pas « naturellement » les capacités (notamment physiques) pour remplir les tâches nécessaires (Dugré, 2006, p.113).

Avec ces contraintes et devant cet argument difficile à réfuter, les travailleuses refusent de demander de l'aide pour les tâches qui demandent une grande force physique, par crainte de conforter leurs collègues dans leurs préjugés : « Je leur disais : Non, je te remercie beaucoup. Si je ne suis pas capable de le faire c'est que je ne suis pas bonne pour travailler ici » rapporte une travailleuse de la construction interviewée par Geneviève Dugré (2006, p.132)

D'autres défis ont davantage trait à la dimension psychologique et comprennent les pressions sur l'identité professionnelle. Par exemple, dans son étude Warren (2009) souligne que les femmes manquent de confiance en elles et en leurs compétences dans les secteurs à prédominance masculine, et se montrent réticentes à progresser dans des rôles « masculins » encore plus intensément compétitifs. Même lorsqu'elles s'y font accepter, « la plupart doivent combattre les préjugés des employeurs, qui, malgré des années de métier et d'expérience, refusent de reconnaître leurs compétences à leur juste valeur » (Dugré, 2006, p.44). Bien que les femmes travailleuses puissent être très compétentes, les deux images se rapportant à l'identité de genre d'une part et à l'identité au travail d'autre part sont présentées comme irréconciliables par certains auteurs. Par exemple dans le milieu de la construction, les hommes dénoncent une « inadéquation entre la féminité et les métiers du secteur » (Dugré 2006, p.135). Cette incohérence aux yeux des travailleurs a des répercussions sur le statut et l'identité des femmes, qui soit ne sont pas reconnues par leurs collègues comme de « bons travailleurs », ou ne sont pas considérées être de « vraies femmes ». Autrement dit, « soit le métier qu'elles occupent nie leur féminité, soit c'est l'inverse qui se produit » (Dugré, 2006 p.135), d'où la contradiction qu'on retrouve entre ces deux images, bien que toutes deux définissent les mêmes travailleuses. Ce paradoxe entre le rapport à la féminité (ou l'identité de genre) et l'identité au travail trouve sa racine dans l'écart entre l'image que les travailleuses ont d'elles-mêmes, et celle qui leur est projetée par leurs homologues masculins qui les considèrent comme « [des] femmes avant tout. » (p.130) ; une perception qui est teintée d'un manque de confiance et d'une constante suspicion au sujet des compétences réelles des femmes.

En réponse à la prédominance masculine et aux contraintes qu'elle engendre, les femmes déploient différentes stratégies, « adoptées pour faciliter leur intégration et leur maintien en emploi » (Dugré, 2003, p.48). Dans la prochaine section il s'agira de détailler les différentes options disponibles pour les femmes afin de s'insérer dans un milieu majoritairement masculin.

1.2.3 Stratégies d'adaptation :

Les études sur les femmes et les métiers traditionnellement masculins recensent une série de stratégies d'adaptation, dont la principale consiste à se conformer à la culture existante en adoptant des attitudes et comportements similaires à ceux des hommes (Ragins et al. 1998, Sheppard 1989). On parle dans ce cas de « neutralisation de la féminité » (Laufer, 1982) ou de stratégie de la « femme masculinisée » (Baudoux et al. 1988). Très prisée tant par la littérature que dans la pratique, cette stratégie consiste à s'adapter à la culture masculine (Gale, 1994 ; Bennett et al. 1999 ; Legault, 2001) et semble un accès privilégié à l'intégration des femmes dans un milieu de travail masculin (p.86). Elle repose sur la croyance que les hommes préfèrent travailler avec des personnes qui leur ressemblent – l'arrivée des femmes étant perçue comme « dangereuse » – et consiste à adopter des caractéristiques masculines, parfois en adaptant le langage, le comportement (verbal ou non verbal), ou en « diluant » les traits féminins de son apparence physique (couper les cheveux plus courts, porter des pantalons au lieu de jupes, etc.). Le but de cette démarche est de minimiser les différences de genre. Les femmes s'efforcent alors à adopter des comportements masculins, en manifestant des intérêts similaires à ceux des hommes ou en effectuant des tâches considérées masculines, comme celles qui sont salissantes ou plus dangereuses (Denissen, 2010).

Une autre stratégie plutôt à l'opposé de la première consiste à se mouler aux stéréotypes féminins (Padavic, 1991), et donc à faire ressortir les caractéristiques et qualités féminines en les intégrant pleinement à l'identité professionnelle. Cette stratégie d'affirmation de soi a pour but de préserver l'identité de femmes dans un univers masculin et de s'imposer en tant que femme dans le milieu. Dugré (2003) parle de *singularisation* pour désigner ce désir de « prendre sa place » en prouvant ses capacités, et de se faire accepter tout en restant féminine.

Une autre stratégie consiste à prouver ses capacités et démontrer ses compétences en tentant de se surpasser. Taylor et ses collègues (1994) mentionnent que certaines femmes adoptent une mentalité de « *superwoman* ». Par ce surengagement au travail, les femmes désirent prouver qu'elles sont aussi compétentes que les hommes en livrant un travail exceptionnellement bien accompli (Dugré, 2003). Cette stratégie repose en partie sur une motivation extrinsèque, c'est-à-dire que l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu – en l'occurrence ici

son environnement hostile – et mue par un désir également rattaché à un facteur externe, par exemple un désir de gravir les échelons, l'attente d'une promotion, d'une récompense, etc. (Deci et Ryan, 2002)

Finalement, des stratégies plus « passives » peuvent être favorisées par les femmes, parfois même conseillées par leurs collègues masculins, afin de s'adapter à leur environnement de travail. Ces stratégies consistent en l'occurrence à ne pas répondre aux blagues et remarques sur le genre, à les prendre avec humour en « jouant le jeu », ou encore à se taire ou se construire une « carapace ». (Dugré, 2006)

Il ressort des écrits et de la pratique qu'aucune stratégie n'est meilleure qu'une autre, bien que « se comporter comme un homme » soit la plus fréquente et la plus prisée dans la littérature (Wessel, Hagiwara, Ryan et Kermond, 2014). Elles ne sont pas non plus mutuellement exclusives et sont adoptées selon les contextes et les personnes. Aussi mènent-elles à des résultats différents selon les variables en jeu, et constituent les principaux moyens d'adaptation à la réalité du travail. (Dugré 2006)

En somme, la recherche s'est longuement intéressée au thème des genres dans les organisations ainsi qu'aux pratiques et processus organisationnels qui contribuent à la production d'inégalités entre les sexes. Si les questions de discrimination fondée sur le genre et de pratiques qui créent des différences dans l'expérience et le traitement entre les hommes et les femmes ont été largement abordées pour les organisations dans leur ensemble, peu de recherches ressortent ces mêmes enjeux et aspects dans des industries en particulier, bâties au masculin. Mieux comprendre les enjeux et défis à l'intégration des femmes permet de faire émerger les mécanismes d'exclusion au sein de ces professions majoritairement réservées aux hommes, et de réfléchir à des moyens de réduire les discriminations et stéréotypes qui les entretiennent. L'intérêt principal des recherches dans ce champ est donc l'amélioration de la situation des femmes dans les métiers traditionnellement masculins.

La consultation en gestion est un exemple de milieu en expansion, qui attire de plus en plus de jeunes diplômés, et qui est reconnu pour la prédominance de sa culture masculine, notamment à

cause de la domination des hommes aux échelons les plus élevés de la hiérarchie (Merilainen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004). On y note en l'occurrence une sous-représentation des femmes dans les postes de direction, typique des secteurs à prédominance masculine. Les trois plus grandes firmes de consultation en gestion – communément appelées les « Big Three » – notent un écart important entre la représentativité des femmes dans les positions juniores et celle des seniors. Chez McKinsey selon une étude publiée en Septembre 2015, 39% des nouvelles recrues sont des femmes, tandis que seulement 11% occupent les positions plus seniors.² Pour la même année, ces chiffres sont de 40 et 20% respectivement pour BCG³, et en 2016 ils sont de 43% et environ 20% chez Accenture⁴.

It seems that consulting is considered by bright and ambitious graduates to be an appealing and professionally rewarding job choice. On the other hand, these appealing and rewarding jobs have traditionally been the privilege of men. Although the number of women recruited to management consultancies has recently increased somewhat, these organizations remain male dominated (Merilainen, Tienari, Thomas, & Davies, 2004, p.540).

Si l'on s'intéresse à la consultation en particulier, c'est non seulement à cause de la pénurie au niveau de la littérature qui la lie au thème du genre, mais aussi parce que souhaiter une plus grande mixité au sein de cette sphère majoritairement masculine (ou favoriser l'insertion des femmes désirant s'y engager) pourrait participer ultimement à dissoudre les inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail dans son ensemble – d'autant plus que la consultation semble être un secteur porteur. En effet, les consultants sont des acteurs centraux dans l'évolution et la transformation des organisations de tous secteurs (Block, 2011). Avec une proportion de femmes plus importante et une influence qui s'étend à tous les domaines, le milieu du conseil peut donc permettre de faire évoluer les organisations sur le plan de l'ouverture à la diversité.

Au niveau des politiques d'accès à l'égalité aujourd'hui, le défi est de proposer des pistes d'action concrètes à l'égard de la division sexuelle du travail. À cette fin, l'exploration de la

² <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/gender-equality-taking-stock-of-where-we-are>

³ <https://www.bcg.com/careers/working-at/women/default.aspx>

⁴ <https://www.forbes.com/sites/jeffkaufman/2017/06/14/accenture-commits-to-boosting-its-workforce-to-50-women-by-2025/>

situation des femmes dans le milieu du conseil en gestion se révèle être une contribution et un point de réflexion pertinent. La section suivante passe en revue les enjeux et défis des femmes appliqués à l'industrie du conseil, tels qu'ils ont été abordés dans la littérature.

1.3 LES ENJEUX DU GENRE EN CONSULTATION

Of all the businesses, by far ; Consultancy's the most bizarre.
For to the penetrating eye ; There's no apparent reason why,
With no more assets than a pen ; This group of personable men
Can sell to clients more than twice ; The same ridiculous advice,
Or find, in such a rich profusion ; Problems to fit their own solution.
(Bernie Ramsbottom, Financial Times, 11 April 1981; quoted in Canback, 1998)

Malgré les nombreuses recherches sur le genre dans les organisations et au travail, peu se sont finalement penchées sur le milieu de la consultation en gestion. La consultation dans ce cadre est abordée comme étant un service spécialisé dans l'analyse, la résolution de problèmes de gestion dans une entreprise, et l'habileté à fournir des conseils aux organisations sur la façon de fonctionner de manière plus efficace (Kipping et Engwall 2002; Kubr 2002). Quels aspects prend donc le monde de la consultation pour une femme du milieu ? Nous verrons que la littérature a abordé les femmes en consultation en analysant entre autres les barrières potentielles auxquelles elles doivent faire face. Le poids des stéréotypes a également été traité, et le concept de « travailleur idéal » transposé au milieu de la consultation.

Nous nous intéressons particulièrement aux travaux d'Isabel Boni-Le Goff, qui s'attachent aux configurations d'emploi et aux pratiques économiques et professionnelles dans le secteur tertiaire – en particulier dans les métiers du conseil, du droit et de la finance. Chercheuse à l'Université de Lausanne, elle conduit depuis 2007 des recherches sur les professions supérieures et leur féminisation. À la jonction de la sociologie économique, de la sociologie du travail et des études de genre, ses études envisagent ces milieux de travail comme des observatoires types des aspects contemporains des rapports sociaux, en particulier de genre. Sa méthodologie articule une démarche quantitative et qualitative, et elle a recours essentiellement à l'ethnographie de firmes

et d'espaces professionnels, aux récits de vie et à la réalisation d'enquêtes par questionnaire. Elle s'intéresse entre autres à la figure héroïque du consultant et à la menace que cette image peut constituer lorsqu'on aborde des questions relatives au genre.

1.3.1 Des obstacles de trois ordres : le processus de recrutement, le plafond de verre et la relation client :

On distingue en général trois barrières au succès des femmes dans la consultation (Berry, 1996) : d'abord dans le processus de recrutement, ensuite dans le système de développement de carrière interne aux firmes, et finalement au niveau des limites relatives aux clients.

La première met l'emphase sur la discrimination des femmes, appréhendées entre autres comme des « mères potentielles » ou perçues comme ayant des capacités moindres lors du processus d'embauche (Appelbaum, Shapiro, Didus, Luongo et Paz, 2013), bien que les études démontrent qu'hommes et femmes du milieu ont globalement une éducation et une formation similaires. S'il y a peu de recherches quantitatives pour appuyer cette hypothèse en consultation, il s'agit d'un fait établi en gestion (Fidell, 1970). D'autres chercheurs en revanche soutiennent que les femmes entrent dans ces organisations en nombre presque égal aux hommes, mais abandonnent à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie (Anderson, Vinnicombe et Singh, 2010). Ils parlent de « *leaking pipeline* » pour faire référence à ce problème de rétention.

Le deuxième obstacle fait référence au « *glass ceiling* » ou plafond de verre (Berry, 1996) ; on parle alors de ségrégation verticale, avec les hommes occupant les positions supérieures et les femmes en bas de la hiérarchie (Dugré, 2006). Étant donné le nombre croissant d'employés dans la profession, on s'attendrait à ce que la proportion de femmes suive la tendance, or c'est le cas pour les positions inférieures de la hiérarchie uniquement. Les femmes se retrouveraient surtout dans des rôles d'« *exécutantes* » qui touchent à la réalisation, et leur nombre y est croissant. L'inverse est constaté pour les positions supérieures car elles sont beaucoup moins présentes dans les positions de consultant senior ou d'associé (King, Heb, George and Matusik 2010). Par conséquent, les femmes touchent moins aux activités de développement d'affaires. Dans les grandes firmes de consultation, les femmes représentent entre 40 et 50% des travailleurs aux

postes d'entrée, et seulement 10 à 15% des associés (Gealy et Larwood, 1979; Donnelly 2015). Ce phénomène est souvent relié à la culture masculine prédominante et jugée hostile à l'avancement des femmes. Pourquoi y a-t-il si peu de femmes aux postes de pouvoir ? Certaines réponses à cette question soutiennent les idées reçues quant à la féminité par opposition à la masculinité. Par exemple, certains prétendent que les motivations des femmes au travail sont différentes, que celles-ci accordent davantage d'importance au contenu d'une fonction qu'à la place dans la hiérarchie, etc. Pour d'autres, c'est plutôt le profil de carrière et l'ambition différente des femmes qui expliqueraient les difficultés auxquelles elles font face (Clark et Kipping, 2012). On explique également leur surreprésentation au sein des postes intermédiaires par la flexibilité des horaires qui les caractérise, qui répondrait mieux à la « nature » de la femme (Deghilage 1997), notamment en ce qui concerne l'équilibre travail-famille. Finalement, les barrières liées à la discrimination à l'embauche (Dini-Richard 2004), la faiblesse du réseau informel, le manque de parrainage, les politiques de gestion de carrières des entreprises et la masculinité des structures organisationnelles (Gagnon et Létourneau 1997) sont autant de raisons citées pour expliquer la faible représentation des femmes dans les emplois supérieurs.

La dernière barrière, plus difficile à saisir, reflète une « vérité tacite » ou un « non-dit » du monde de la consultation. Il s'agit des restrictions propres aux clients. Même si un cabinet-conseil peut en principe tenter d'éduquer les clients et les faire accepter de travailler avec des femmes consultantes, il demeure que certains d'entre eux expriment un malaise avec ça.

« J'ai clairement senti des fois où le fait d'être une femme est... pouvait être un frein ! [...] Par exemple une fois, j'ai eu un client qui tutoyait tous mes collègues masculins, mais qui était incapable de tutoyer une femme ! Ça a tout de suite créé une barrière. » (Boni-Le Goff, 2012, p.27) La question du vouvoiement et du tutoiement est primordiale lorsqu'on bâtit la relation client, car il faut adapter le vocabulaire et le niveau de langage à celui de l'interlocuteur. Mais dans l'exemple qui précède, seule la consultante avait droit à un registre de langage différent qui rendait difficile la construction de la relation. La consultante interrogée soulève par là un point qui a été vérifié par d'autres études. Gealy et Larwood (1979) notamment ont abordé la question du contact avec le client lorsqu'on est une femme. Selon leur étude, les dirigeants des firmes de consultation ne ressentent pas que le genre influence la crédibilité des consultants. En revanche, ils reconnaissent que les hommes établissent le contact avec un client masculin plus aisément que

les femmes. Les consultantes pour leur part disent se sentir plus restreintes quand le client est un homme. Il est intéressant de noter que cette problématique ne se retrouve pas chez les hommes qui font affaire avec une clientèle féminine.

« Women might be seen as less credible than men as consultants and that as a result they may have more difficulty building their clientele. (...) The credibility of women would be perceived as more in doubt with male than with female clients. » (p.203)

« Le discrédit de l'autorité féminine au travers de moqueries (comparaison de consultantes avec des « maîtresses d'école » par exemple), est souvent plus rampant qu'ouvert, mais sa présence dans les interactions et le travail de « scène » avec les clients – et parfois aussi dans le travail de coulisses avec des pairs ou des collaborateurs – constitue pour ces femmes un facteur très important de complication du travail et de la performance. (Boni-Le Goff, 2013, p.28)

Que reste-t-il du pouvoir d'influence d'une consultante devant cette limite? Car le consultant n'a aucun pouvoir décisionnel sur l'entreprise du client ; il intervient sans donner d'ordres et a seulement un rôle de recommandation. Larwood et Gattiker (1985) ont constaté via leurs travaux que les gestionnaires perçoivent généralement les hommes comme plus à même de prendre des décisions importantes, d'impressionner, de prendre des risques avec succès, de travailler avec des chiffres et prendre des décisions difficiles : en somme, ils auraient toutes les compétences critiques du conseil à un degré plus élevé. Selon les secteurs d'activité, cette perception est plus ou moins grande et a des retombées importantes sur les dynamiques relationnelles entre les consultantes et leurs clients.

1.3.2 Milieux stéréotypés masculins versus féminins :

Si en consultation on retrouve l'idée – soutenue par certains clients – que les hommes sont plus à même de « prendre en main » et les femmes de « prendre soin », ceci se reflète sur la représentativité des femmes dans certaines spécialisations. Par exemple, comme certaines recherches l'ont démontré, les femmes travaillent dans des domaines autres que le conseil en stratégie (Armbrüster, 2006), et – comme c'est le cas dans la gestion en général – se consacrent au conseil à la fonction ressources humaines, la diversité, ou le conseil en développement organisationnel (Waclawski, Church, et Burke 1995; Marsh 2008). Elles sont à l'inverse sous-

représentées dans les filières proches de l'ingénierie ou de la sphère technologique, telles que le conseil aux fonctions de production dans l'industrie ou le conseil en informatique (Boni-Le Goff, 2013). Les spécialisations qui regroupent le plus de femmes sont plus susceptibles d'être stéréotypées comme féminines en raison de leur fort accent sur l'individu. Les femmes peuvent ainsi occuper tous les postes qu'elles souhaitent en théorie, mais demeurent en pratique cantonnées aux sphères professionnelles féminisées. On en revient au problème de ségrégation horizontale caractéristique du milieu de la gestion lorsqu'il est question du genre.

Les représentations de la féminité et de la masculinité jouent également un rôle important (Dugré 2006). D'ailleurs, à l'instar de plusieurs auteurs ayant abordé la ségrégation sexuelle prégnante sur le marché du travail (Laufer 2002, Maruani 2003, Hirata et Kergoat 1998), nous soutenons qu'il est nécessaire de considérer le genre dans certains secteurs d'emploi afin de mieux comprendre la dynamique sociale qui s'y formule, car « ces rapports de genre sont constitutifs de la structure et des pratiques des organisations » (Wajcman 2003, p.156). Mettre en lumière les rapports sociaux du genre pour étudier le marché du travail, c'est comprendre les processus qui « contribuent à la construction spécifique des tâches masculines et féminines » (Wajcman 2003, p.156). Qu'est-ce qui fait qu'une tâche, un métier ou un secteur est considéré féminin ou masculin ? Pourquoi certaines habiletés sont-elles liées aux femmes et d'autres davantage aux hommes ? Comment ces images de la féminité et de la masculinité influencent-elles les rapports entre les hommes et les femmes, ainsi que la reconnaissance du travail dans le milieu de la consultation en particulier ?

L'opposition des qualités et compétences liées aux représentations de la féminité et de la masculinité est au cœur de l'opposition entre les genres. Bien que peu de recherches les distinguent pour la consultation spécifiquement, d'autres disciplines de la gestion mettent en exergue ce système d'opposition a priori sans fondement, mais qui « naturalise les différences et va jusqu'à établir des hiérarchies » (Bourdieu 1998 p.21). Les traits du stéréotype masculin sont généralement liés au goût du risque, à l'ambition, au courage, l'indépendance, la franchise, etc. tandis que ceux des femmes ont trait à la sensibilité, la collaboration, l'intuition, l'empathie, etc. : *“Social and emotional competence was constructed as something women are good at.”* (Kelan, 2008, p.64)

Par ailleurs, le métier de consultant est généralement considéré être construit au masculin, tant par ses exigences relevant de compétences stéréotypées masculines (la fameuse figure de l' « expert » qui n'a pas froid aux yeux par exemple) que par la culture des cabinets-conseil. Les temps informels ou les choix d'activités de team-building en l'occurrence (tournois de football, places pour un match de rugby, etc.) maintiennent une culture très masculine. Un ancien consultant interrogé par Isabel Boni-Le Goff (2013) mentionne l'importance de ces « temps informels, androcentrés, passés avec ses patrons pour entretenir sa réputation » :

« Si on n'était pas à l'apéro tous les soirs, on perdait l'accès à l'information et le good will des associés... [...] C'était quand même un modèle très macho et je vous épargne les blagues sexistes de l'époque. »

« Cette homosociabilité peut également être entretenue par des pratiques sportives communes (pratiques du tennis, du *jogging*, du ski, etc.). D'une manière générale, les hommes pratiquant un sport individuel ou collectif sont statistiquement plus nombreux que les femmes; l'écart est très marqué chez les consultants les plus gradés, stade où des promotions décisives impliquent le renforcement et la mise en jeu du capital social (63 % des seniors managers hommes et 67 % des associés pratiquent un sport individuel contre respectivement 37 % et 20 % pour les femmes aux mêmes grades) ». (pp. 31-32)

Un bilan plutôt pessimiste sur l'évolution des mentalités sur le genre estime que cette culture n'est pas destinée à changer de sitôt. L'argument stipule que « des femmes accédant aux instances décisionnelles de la société ont peu de chances de produire un changement puisque, pour parvenir à ces postes, elles doivent assimiler la culture masculine qui règne et qui préside à la reproduction des rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes dans les organisations» (Fortier, 2007, p.1). Boni-Le Goff (2012) évoque même l'existence de stratégies défensives qu'adopteraient les hommes face à l'entrée des femmes dans le milieu, en mettant davantage en avant « la dimension symboliquement masculine du métier » au détriment de la part féminine.

1.3.3 Les pressions du consultant idéal :

Finalement, si le « travailleur idéal » agit comme un mécanisme d'exclusion du point de vue des genres, il en est de même pour le « consultant idéal ». L'idéal type théorisé en gestion se

rapproche de la figure héroïque que l'on attribue parfois au consultant. Cette perception est assurément à tempérer, car « les consultants n'ont pas toujours bonne presse » (Roy, 2008) et leur réputation peut être mise à mal par de mauvaises expériences, des attentes déçues, etc., mais s'ils sont perçus comme des experts, « confiants », « brillants », parfois « rentre-dedans » sont alors des termes utilisés pour les qualifier.

Dans l'un de ses travaux, Isabel Boni-Le Goff dépeint l'archétype de l'expert viril qui renvoie au « super-héros » venu sauver l'entreprise : *Fabien s'identifie à cet idéal type du consultant d'exception et en résume l'équation : être diplômé d'une école prestigieuse (il est polytechnicien, titulaire d'un MBA de Harvard et d'un PhD de l'INSEAD) être sûr de soi et « outgoing », bref, être – comme il le dit lui-même – un « mâle dominant » : « les gens pensent que je suis un ancien de McKinsey », dit-il avec fierté. « Je dois avoir ce petit quelque chose d'un ancien de McKinsey »* (Boni-Le Goff, 2012, p.28). Cette dernière réflexion reflète bien l'image que se font les étudiants des grandes firmes de consultation et du métier: perçue comme une discipline d'élite, elle attire de plus en plus de diplômés aspirant à une carrière prestigieuse (McGinn, 2013).

D'autres auteurs suggèrent que le modèle idéal du consultant est bâti sur des caractéristiques et attributs masculins qui renvoient à l'archétype de l'expert viril (Boni Le-Goff, 2012). D'après eux, les valeurs rattachées au métier de consultant, telles que l'assertivité et la dépendance au travail, en font implicitement un métier davantage masculin. La figure du consultant héroïque, « brillant », qui n'a pas froid aux yeux voire qui est « provocateur » est souvent évoquée dans le milieu, à tous les niveaux de la hiérarchie. Ce phénomène n'est pas exclusif au domaine du conseil ; on retrouve la même analogie dans d'autres professions majoritairement occupées par des hommes, par exemple le « *Iron steel surgeon* » en chirurgie (Cassell, 1998), capable de prendre de la distance avec les émotions et les affects pour pratiquer son métier.

La défense de cette image du consultant est expliquée par Boni Le-Goff comme une « stratégie défensive virile » du groupe masculin (Molinier 2011), à la fois face à l'entrée des femmes dans le milieu de la consultation, et d'un point de vue identitaire face aux ambivalences de genre que dissimule le monde du travail.

Par les compétences qu'il sollicite, l'espace du conseil requiert des habiletés parfois opposées, entre empathie ou « souci de l'autre » (Paperman, Laugier, 2011) et authenticité, ou « affirmation de ses propres convictions ». Cette polarité renvoie aux images de la féminité et de

la masculinité, avec des champs de compétences qui relèvent socialement et culturellement des femmes ou des hommes.

En observant les dynamiques de travail dans 23 cabinets de conseil, Isabel Boni Le-Goff soutient que les consultants observés, en jouant sur un référentiel viril spécifique, ont recours à des repères caractéristiques de la masculinité et à l'idéal type du consultant afin d'atténuer les ambivalences de genre et de promouvoir la dimension masculine du métier au détriment de la part féminine. (Boni Le-Goff, 2012, p.28). Ce recours peut se comprendre comme une «stratégie défensive virile» du groupe masculin (Molinier, 2011). Son argument est à nuancer dans la mesure où il peut exister des organisations (même si elles ne sont pas majoritaires) où les consultants qui incarnent le stéréotype masculin sont ceux qu'on considère marginaux.

Face à ces pressions et en réponse à ces stratégies défensives qui entretiennent les frontières de genre, les consultantes – et notamment celles en position d'autorité – déploient elles-mêmes des stratégies et tactiques destinées à « neutraliser le genre », et à se faire accepter comme figures professionnelles compétentes et légitimes. Toutefois, les mécanismes sociaux informels à l'origine des régimes de genre persistent à constituer un obstacle à l'insertion des femmes qui aspirent à poursuivre une carrière dans le conseil.

Devant les barrières que leur posent les discriminations sur le marché du travail, les images du féminin et du masculin, ainsi que les pressions du consultant idéal, il importe de s'interroger sur le visage que prend la consultation pour une femme du milieu : en quoi leur expérience du métier diffère-t-elle de celle d'un homme ? Pourquoi certaines abandonnent-elles la partie ? Qui sont celles qui restent et comment s'imposent-elles dans un milieu de travail qui peut être réticent à leur présence ? C'est à ces questions que s'intéresse la section suivante, en examinant la situation des femmes en consultation selon la littérature.

1.4 LES FEMMES EN CONSULTATION

*These are the women
with the diversity lens
who swim with the sharks
who think outside of the box
(...)*

*Women who are rewriting
the way business is done
the way cultures change
the way paradigms are framed
the way relationships are tended
without enough credit or public recognition
visible without visibility
(Kaplan, 1995, p.66)*

Il est intéressant de voir quels défis se posent aux consultantes dans un milieu qui tout en étant attractif pour un nombre croissant de femmes, n'a pas encore – semble-t-il – outrepassé les stéréotypes liés au genre. Relever les défis de genre en consultation est d'autant plus important à l'heure où le débat dans les grandes firmes est à la diversité. La littérature qui traite des problématiques liées au genre souligne que l'univers de la consultation est très différent pour les femmes que pour les hommes, et qu'il est en conséquence vécu différemment.

The women's voices perspective emphasizes the unique experiences of women as distinct from men. The initial research reinterpreted and elaborated schemas for moral development and epistemology, establishing a difference between men's and women's experiences. Because a previously unidentified male perspective had obscured the gender bias in research, the perspective of women constituted "a different voice". At the same time, there is an acknowledgment that differences are gender-related rather than specifically male or female. (Kaplan, 1995, p.53)

Dans une analyse réflexive sur son métier, Marilyn Harris (1995) – auteur de l'article « *What has it been like to be a woman consultant over the last two decades* » – conclut que son expérience de consultante a été globalement frustrante. Elle rapporte son point de vue sur le décalage entre sa valeur par rapport à ses revenus, et écrit à propos de sa « rage » et

son sentiment devant le jugement de ses collègues et clients, en expliquant être jugée parfois sur- ou sous-compétente, généralement par ses homologues masculins. Si elle parle de difficulté, de tension, et d'ambivalence pour décrire son expérience, c'est le terme « paradoxal » qui non seulement se rapproche le plus de son ressenti, mais aussi semble le plus percutant pour la construction de son identité professionnelle :

"It's been very frustrating". As I tried to enlarge on that response, words like tension, ambivalence and paradoxical came to mind. Mining the latter a bit deeper, I realized that paradoxical comes closest to expressing what it has been like to be a woman consultant over the last two decades. (p.32)

Dans son article, elle présente plusieurs dimensions de son expérience en soulignant le paradoxe entre ses attentes et la réalité à laquelle elle a été confrontée. Par exemple, compte tenu de son éducation et de son expérience professionnelle, elle s'attendait à occuper une place centrale dans sa firme, or en réalité, elle demeurait marginalisée lors des prises de décisions et son influence était limitée; une contradiction qu'elle rattache plus tard à sa qualité de femme. « *As the paradox became clear, I began to acknowledge the apparent gender discrimination* » (Harris, 1995, p.34).

Ce paradoxe, qui lui semble au premier abord insoluble, la fait réfléchir sur sa socialisation et son éducation à travers plusieurs « *lady shoulds* » qu'elle commence à percevoir comme une limite. Elle révèle avoir oscillé entre rage et dépression en remettant en question ses compétences, pour finalement réaffirmer ses valeurs et renforcer son sens de l'éthique dans ce processus.

Dans la section suivante, nous nous penchons sur l'expérience des femmes dans le conseil par un bref retour historique et un aperçu de la situation actuelle.

1.4.1 Les premières figures de la consultation au féminin :

Il est classique d'affirmer que « la connaissance du passé est nécessaire à la compréhension du présent et à la détermination de l'avenir » (Auguste Comte, 1842). Il convient donc de se demander dans quelle mesure cette connaissance du passé permet-elle de comprendre le présent, et éventuellement d'envisager l'avenir.

Les premières consultantes ou conseillères précoces les plus remarquables d'après Marsh (2009) ont été Lillian Gilbreth et Mary Follett, dans les premières décennies du 20^e siècle. Elles ont joué un rôle de conseillères pour les leaders de leur époque, la première en écrivant et en coécrivant des livres avec son mari, et la deuxième en « vendant » ses conseils à des figures importantes du monde des affaires.

Avec sa co-auteure Alice Cook, Gilbreth publie en 1947 le premier livre traitant de la consultation en gestion comme pratique « humaine » : « *Of her book in 1947 with Alice Cook, Lyndall Urwick, early English management consultant, comments: 'the first book that has ever been published which has made a management consultant seem really human, so I have great sympathy with it* » (Urwick 1950)

Follett pour sa part rencontrait des hommes d'affaires pour discuter de leurs problématiques au cours de « *masterclasses* ». Dans sa biographie, Joan Tonn's (2004) décrit sa pratique et son influence dans les arènes masculines de l'époque :

« *The brilliance of her analysis is due precisely to the fact that [she] was a woman ... in the role of 'political outsider' ... she used her own experience ... to understand the value of informal sources of power...* » (Tonn, 2004, pp. 90–91)

De la pratique de ces « précurseuses » de la « consultation au féminin » ressortent plusieurs points, encore observés de nos jours :

- *Intimate yet « other »* : elles entretenaient des relations étroites avec les personnes qu'elles conseillaient, en tant qu'épouses, membre de la famille ou amies par exemple, mais demeuraient lointaines, voire étrangères car leur implication n'était pas officielle et leur travail n'était pas publiquement reconnu.
- *Autonomous yet dependent* : ces conseillères ne sont impliquées que tant et aussi longtemps que la personne clé (celle qui leur fait confiance) est au pouvoir. Leur pratique dépend donc de la faveur de celui qui les « emploie ».
- *Powerful yet marginal* : elles travaillent dans des réseaux informels de pouvoir, et si leur influence est évidente et leur expertise recherchée, elles demeurent marginales et n'obtiennent que peu de crédit pour les résultats qu'elles permettent d'atteindre.

Il est intéressant de noter les parallèles avec la pratique du conseil aujourd'hui, et notamment avec les difficultés rencontrées par les femmes qui exercent ce métier. Ces parallèles ont surtout trait à la relation qu'entretiennent les consultantes avec leurs clients et avec leur firme ainsi qu'au problème de reconnaissance. Quand on parle de lien étroit tout en étant lointain par rapport aux acteurs de l'entreprise (*intimate yet other*), cela fait penser à la consultation externe en général, où le consultant intervient de manière ponctuelle tout en restant extérieur au système de l'entreprise. Ensuite, le fait d'être autonome tout en restant dépendant (*autonomous yet dependent*) illustre bien la relation du consultant avec son client : le consultant dispose d'une certaine marge de manœuvre, tout en dépendant du client, seul en mesure de prendre les décisions et notamment d'accepter ou de rejeter une offre de service. Finalement, avoir un certain pouvoir tout en demeurant marginal (*powerful yet marginal*) renvoie à l'idée qu'un consultant peut être très influent, mais ne dispose pas du pouvoir décisionnel. On peut s'attendre à ce que les limites auxquelles font face les consultants (« *other* » « *dependent* » ou « *marginal* ») soient plus marquées pour les femmes sous l'influence des stéréotypes. Par exemple, si elles ont de la difficulté à faire reconnaître leurs compétences ou à gagner la confiance de leurs clients, les caractéristiques « *other* » et « *marginal* » risquent de prendre de l'ampleur. Autrement dit, bien que de nos jours les consultantes exercent leur métier à titre d'expertes, le milieu majoritairement masculin fait émerger des problèmes de confiance et de reconnaissance. On en revient à l'obstacle relatif aux restrictions propres aux clients lorsqu'il est question de travailler avec des femmes – restrictions qui peuvent aller jusqu'à réduire le niveau d'implication ou de *visibilité* des consultantes. (Marsh, 2009).

1.4.2 Les phénomènes de visibilité et d'isolement :

Les consultantes évoquent tant des phénomènes de *visibilité excessive* que *d'invisibilité* dans la pratique de leur métier (Kaplan 1995). Nous sommes en plein dans un des paradoxes mentionnés plus tôt par Harris (1995). Les études portant sur les femmes dans les métiers non traditionnels s'entendent sur le fait que les mécanismes d'exclusion nuisent à l'intégration des travailleuses. Les consultantes peuvent alors se sentir isolées à cause de la résistance de leurs collègues, recruteurs, ou même de la culture dominante lorsque celle-ci est principalement « masculine ». On parle d'homosociabilité en sociologie pour désigner la préférence des individus pour les

personnes qui leur ressemblent, c'est à dire qui font partie d'une même catégorie sociale qu'il s'agisse de classe sociale, du groupe d'âge, de l'origine ethnique ou du genre. Ce facteur constitue un élément clé de la façon dont certains groupes, et notamment les femmes, sont désavantagés dans leur milieu de travail à cause de préférences, cultures et mécanismes subtils (Kenny, Whittle et Willmott 2011). Le mentorat par exemple est une relation qui peut émerger de cette homosociabilité, et avantager essentiellement les hommes dans les milieux traditionnellement masculins en raison de leur effectif plus important.

D'un autre côté, ces mêmes mécanismes peuvent placer les femmes « sous haute surveillance » (Dugré 2006). Dans ce cas-ci, elles font l'objet d'une visibilité excessive qui se traduit en surveillance des comportements et performances au travail (Kanter 1977, Legault 2001). Aussi, le comportement d'une femme dans un milieu majoritairement masculin est-il généralisé au groupe, c'est-à-dire que sa performance devient le reflet de la performance de toutes les femmes dans son milieu. Ces deux phénomènes exercent une pression supplémentaire sur les femmes, car non seulement leur performance est scrutée, mais aussi peut-elle nuire à l'image du groupe si elle n'est pas satisfaisante. « Lorsqu'un homme fait une erreur, ce n'est qu'une erreur ; lorsqu'une femme fait une erreur, c'est signe de son incompétence. Alors les femmes sont obligées de mettre les bouchées doubles pour prouver qu'elles sont compétentes. » (Chicha 1996). Autrement dit, la faible marge d'erreur, que Legault (2001) qualifie de « corridor étroit », pousse les femmes au dépassement de soi. Les deux phénomènes de visibilité et d'isolement s'appliquant à tous les milieux à prédominance masculine, il importe de s'interroger sur leur ampleur en consultation.

Dans le milieu du conseil, il semblerait que la reconnaissance soit le principal facteur de visibilité ou d'invisibilité dans une firme. Les consultantes affirment percevoir leur contribution et se sentir reconnues principalement via la qualité des relations entretenues avec leurs collègues, leurs supérieurs et leur firme de manière générale. Les relations de mentorat, les services et le support offerts aux femmes sont autant de facteurs qui soulignent l'intérêt de la firme pour ses consultantes, et qui contribuent à la reconnaissance de leur travail. À l'inverse, le concept d'invisibilité est évoqué par les consultantes lorsqu'elles estiment qu'on leur accorde peu de crédit pour leur travail (Kaplan 1995). Pour Kanter (1997), les phénomènes de survisibilité et d'isolement peuvent réduire leurs chances de progresser dans le milieu, à moins qu'elles ne

puissent démontrer des aptitudes habituellement attribuées aux hommes pour faire leurs preuves, car pour davantage de visibilité, certaines consultantes à succès révèlent que la « norme » requiert des femmes de se comporter comme les hommes de leur milieu. Les consultantes sont ainsi placées dans des situations d'adaptation, semblables à celles des autres milieux majoritairement masculins, qui les forcent à adopter les normes masculines de comportement ou à adopter d'autres stratégies pour faire face aux divers défis du genre.

1.4.3 Stratégies d'adaptation des consultantes et politiques d'équité :

*It's not there, it's inside of me, a piece that is missing.
Like the Lone Ranger, the masked woman who rides
in, solves a problem, and goes off into the sunset.
(Kaplan, 1995, p.67)*

Aujourd'hui encore, les femmes en consultation doivent composer avec les pressions et enjeux du genre dans le milieu, et développent des stratégies qui leur permettent, via l'interaction, de se forger une identité professionnelle à même d'y réussir. Quel éventail de stratégies s'offre à elles pour mieux s'intégrer? Nous nous penchons sur la question en recensant les stratégies multiples qui ressortent dans le domaine du conseil. Si pour la plupart elles sont comparables aux stratégies observées dans les autres milieux non traditionnels, certaines semblent prendre davantage d'importance en consultation.

Se comporter comme un homme

Les études sur les femmes dans les milieux traditionnellement masculins listent une série de stratégies, et sans les hiérarchiser, s'accordent pour reconnaître que la principale consiste à se mouler à la culture masculine prédominante (Ragins et al. 1998, Sheppard 1989, Maddock et Parkin 1993, Baudoux et al. 1988). En consultation également, il est largement soutenu dans la littérature que la norme actuelle requiert des femmes de se comporter comme les hommes pour briser le plafond de verre ou pour davantage de visibilité. Certaines femmes soutiennent que « neutraliser » la féminité est indispensable à leur intégration (Aubert 1982, p.307). Il s'agit dans ce cas d'adopter la stratégie de la « femme masculinisée » (Baudoux et al. 1998) dont le principal pilier est l'adoption des normes masculines.

Affirmer sa féminité

Peu de femmes consultantes disent mettre l'accent sur les traits et caractéristiques associées à la féminité afin de s'intégrer en tant que femmes dans leur milieu (Lalancette, Saucier et Fournier-Lepage, 2012). Pourtant, Padavic (1991) a réalisé une recherche auprès des hommes au travail face à une « femme masculine » et une « femme féminine », pour finalement conclure qu'il était plus facile pour la seconde de s'intégrer à son milieu de travail. La chercheuse américaine observe les interactions entre hommes et femmes dans un emploi de cols bleus à prédominance masculine, et constate que ces hommes acceptent et intègrent plus facilement les femmes dans leur milieu de travail masculin lorsque celles-ci se comportent conformément aux stéréotypes sexués entourant la féminité. Kanter parle de piège des rôles (*role entrapment*) pour qualifier ce phénomène. Elle stipule que dans un secteur masculin, « les hommes tentent de recréer l'ordre « naturel », c'est-à-dire le statut « normal » des genres ». Pour ancrer davantage leur masculinité ou pour marquer leur différence, les travailleurs incitent, consciemment ou non, leur collègues à se conformer au stéréotype de ce qu'elles « devraient être » en tant que femmes. Plus ces dernières correspondent aux dits stéréotypes, plus elles ont de chances de s'intégrer dans leur milieu de travail. À l'inverse, une femme qui est perçue comme non féminine, qui camoufle ou refoule sa féminité est perçue négativement par ses collègues masculins (Aubert 1982, p.308), et son intégration se fait beaucoup plus difficilement puisqu'elle ne s'insère pas bien dans cette dynamique dominant-dominé (Padavic 1991, Lorenzi-Cioldi 1988), « comme si la femme qui se montre, par exemple, forte ou confiante, c'est à dire qui adopte des comportements davantage associés à la masculinité, violait les stéréotypes de genre » (Dugré, 2006, p.88). Les pressions du « consultant idéal » et les caractéristiques masculines qui lui sont attribuées font peut-être de cette stratégie un moyen d'intégration peu viable pour les consultantes.

Se taire (ou prendre les remarques avec humour)

D'autres femmes choisissent une stratégie plus passive pour se fondre dans le milieu. Dans ce cas, l'invisibilité – qui peut dans certains cas résulter d'un manque de confiance ou d'une sous-évaluation des compétences – est ici un choix, une stratégie d'adaptation passive ou modératrice selon Dugas (2005), adoptée par les consultantes elles-mêmes pour se faire discrètes dans un milieu de travail masculin (Denissen, 2006). « *Être différent, c'est se faire remarquer davantage, surtout au sein d'un groupe quasi homogène* » (Dugré 2006), alors les femmes choisissent de

« faire profil bas » : elles ne répliquent pas pour ne pas se laisser atteindre par des gestes ou paroles discriminantes, ou font preuve de tolérance et d'humour pour désamorcer les situations qui pourraient s'envenimer.

S'intégrer via le mentorat

Notons aussi que les consultantes insistent sur la nécessité d'apprendre à travers leurs expériences et d'aider les nouvelles consultantes qui entrent dans ce domaine (Waclawski et al, 1995). Nous retrouvons ici des stratégies d'adaptation qui s'apparentent au *mentorship*, également déployé par les femmes dans d'autres secteurs traditionnellement masculins, mais qui dans le conseil prennent une importance particulière : préoccupées par la situation des femmes dans le développement de l'organisation, les consultantes mettent l'accent sur les initiatives promouvant leur place. Les programmes de mentorat qui se développent dans ce cadre permettent l'échange d'idées et d'expériences entre les pairs, d'apprendre d'experts, d'obtenir leurs commentaires, ainsi que de célébrer les réussites des consultantes⁵.

L'adaptation par micro-apprentissages

Si l'on se réfère au témoignage de Marilyn Harris (1995) l'adaptation et le développement de la consultante est un processus – non sans embuches – de micro-apprentissages qui servent de guides dans la gestion des relations avec les autres (collègues et clients). En comparant ses attentes à la réalité du terrain, la consultante a découvert certaines dimensions de son métier et a pu y ajuster tant ses attentes que son comportement. En l'occurrence, lorsqu'elle prend conscience des limites que lui vaut le fait d'être une femme, elle se positionne comme une paire ou membre d'une équipe masculine, et constate que le simple fait d'explicitier ce positionnement pouvait faire une différence quant à la valeur accordée à son travail.

Ces micro-apprentissages font partie d'un processus de confirmation et de réparation de savoirs partagés (tacites ou non), de normes, de contraintes, etc. qui passe par l'interaction (Harris, 1995). Ce processus renvoie à la structure des échanges conversationnels selon deux modes identifiée par Goffman (1973) : les échanges confirmatifs visent à confirmer ou entretenir une relation (par exemple les échanges de salutations), et les échanges réparateurs permettent aux interlocuteurs de rétablir l'équilibre interactionnel, par exemple de neutraliser les effets

⁵ Womeninconsulting.org : voir l'événement « WIC Speed Mentoring »

potentiellement menaçant d'une intervention, de répondre à une question, etc. L'analyse conversationnelle de Goffman a une vocation sociologique dans la description des rituels conversationnels qui structurent les échanges quotidiens. Dans le secteur de la consultation et dans le monde du travail en général, les micro-apprentissages via l'interaction aident à la compréhension du milieu, guident les échanges conversationnels, et peuvent aller jusqu'à orienter le choix d'une stratégie d'adaptation.

Forcer l'intégration par des politiques nationales d'équité

Devant les problématiques de genre que vivent les consultantes, des mesures sont également entreprises aux niveaux organisationnel et national pour favoriser la diversité et encourager la rétention des femmes. Ces stratégies, bien que nécessaires, sont critiquées sur plusieurs aspects. D'abord, elles semblent être parfois inefficaces, et iraient même jusqu'à reproduire les inégalités qu'elles tentent de réduire. Rory Donnelly (2015) soutient dans une récente recherche que les réglementations et politiques nationales ont peu d'effet sur la représentation des femmes aux différents niveaux des entreprises de consultation : les politiques au niveau « méso » ont selon lui davantage produit que de contrecarrer le même phénomène. Au lieu d'arriver à une meilleure équité, ces politiques génèreraient au contraire des inégalités à cause de leur détachement et de leur éloignement de l'image du travailleur idéal (Kvande 2005). Autrement dit, l'éloignement des politiques d'équité par rapport à l'idéal type de l'industrie serait une cause majeure de leur échec, notamment en raison de l'importance, de l'influence et du degré d'ancrage de l'image du consultant idéal. Rappelons le, ce dernier est un travailleur dévoué et disponible pour la firme en tout temps, or les politiques d'équité vont, entre autres initiatives, promouvoir la flexibilité afin d'attirer et de retenir les femmes désireuses de poursuivre leur carrière tout en conservant un certain équilibre travail-famille. Ces politiques feraient ainsi involontairement ressortir les aspects sur lesquels les femmes s'éloignent de l'idéal type, ici en les présentant comme des travailleuses que l'on doit accommoder pour retenir. En définitive, cela augmenterait les inégalités en mettant l'accent sur les faiblesses attribuées aux femmes, car outre les stéréotypes selon lesquels elles auraient des compétences moindres, elles demeurent considérées comme des mères potentielles. Peut-être faut-il trouver un moyen de déconstruire l'image du consultant idéal, ou la remodeler autrement de sorte à en extraire les stéréotypes de genre pour rendre les politiques d'équité plus efficaces.

De façon générale, nous notons qu'en pratique les méthodes visant à aider les organisations à prendre des décisions de sélection plus équitables et impartiales font très peu de différence pour la position des femmes (et des autres minorités) dans les organisations, et les intérêts des femmes peuvent être compromis par la façon dont certaines compétences sont définies et interprétées (Dick, P., & Nadin, S., 2006).

In treating role variables (like competencies or job characteristics) as neutral, we are in danger of either privileging certain masculine modes of performance or reproducing the idea that women and men are naturally suited to some roles rather than others. In either case, the chances of achieving equality for women are undermined (Cockburn, 1991, p.482)

Le champ de littérature abordant les thématiques du genre, de la diversité et de l'insertion des femmes dans les milieux masculins est très large. Dans ce champ particulier, certains aspects relatifs au métier de consultant(e) méritent qu'on s'y intéresse plus en profondeur. Dans un souci d'intégration des femmes, les phénomènes qui ressortent de notre revue de littérature et qui demandent à être complétés par davantage de recherches concernent notamment l'importance de l'interaction dans le métier et l'enjeu de la reconnaissance. Nous souhaitons comprendre à travers ces deux thématiques comment se construit l'identité professionnelle des consultantes, car comme nous le constaterons, étudier la construction identitaire c'est la relier à son rapport aux autres, à soi et à son organisation. Comprendre ce rapport permet de saisir les problématiques et mécanismes d'intégration ou d'exclusion, et constitue la finalité de notre travail.

Avant de présenter notre cadre conceptuel et le choix de notre approche, il convient d'aborder les limites de la littérature à laquelle nous voulons contribuer de façon à mieux saisir l'importance d'approfondir l'étude de la construction identitaire des consultantes et de la situer dans le champ plus large des enjeux du genre dans les organisations.

1.5 LIMITES DES ÉTUDES ANTÉRIEURES

1.5.1 Une pénurie d'études « micro »

La littérature existante donne un bon aperçu du monde du conseil et des consultantes. Elle explore au niveau macro et micro les thèmes du pouvoir, de la culture, des émotions et des valeurs qui régissent les interactions. Peu de recherches se sont penchées sur l'expérience particulière des consultantes et leur insertion dans un milieu qui demeure majoritairement masculin, et cette recherche propose de s'intéresser à la question d'un point de vue micro. Plus particulièrement, notre angle se situe au niveau du langage dans l'interaction, notamment dans le cadre d'entrevues. Nous essayerons à travers ce regard de comprendre les processus incrustés dans le contexte général de la consultation plutôt que les seules conceptions générales du métier. Pour accomplir cela, nous suivrons une démarche inductive partant des éléments observables directement sur le terrain afin de tirer des interprétations sur l'expérience des femmes. Nous nous intéressons notamment aux interactions, car la consultation est une activité relationnelle intense (Boni Le-Goff, 2012, Marsh 2008) : les interactions avec les équipiers et les clients forment une partie importante des activités du consultant, qu'elles soient inscrites dans un cadre formel ou informel. Il serait donc intéressant de se pencher sur les témoignages des consultants afin d'examiner les potentielles reproductions de stéréotypes de genre à petite échelle. Si les macroanalyses permettent l'observation de phénomènes et tendances à grande échelle, elles ne permettent pas de voir le lien direct avec les individus qui les édictent sur le terrain⁶. L'analyse « micro » que nous nous proposons de faire palie à ce déficit en interrogeant directement les sujets sur la façon dont ils se racontent leur expérience et leur intégration. Nous voulons faire émerger du travail de terrain les éléments et représentations qui pourraient influencer sur l'expérience individuelle des consultantes. La compréhension de ce qui se passe à petite échelle peut mieux permettre d'éclaircir un certain nombre de questions : par exemple, comment les personnes qui subissent des discriminations sont-elles réflexives par rapport à leur expérience ? Ces expériences semblent-elles avoir une influence sur l'identité professionnelle des consultantes ? Et ainsi de suite. Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés particulièrement à

⁶ Source : Boundless . " Les niveaux d'analyse : . Micro et macro " Boundless sociologie . Boundless , le 26 mai . 2016. Récupéré le 13 juin 2016 à partir de <https://www.boundless.com/sociology/textbooks/boundless-sociology-textbook/sociology-1/the-sociological-approach-25/levels-of-analysis-micro-and-macro-161-2417/>

l'expérience des femmes en début de carrière, c'est à dire au début de leur socialisation dans ce milieu.

Lorsque les consultantes abordent le sujet des stéréotypes et de leur impact sur le métier, elles révèlent que les idées reçues peuvent parfois conduire leurs collègues ou clients à ne pas les prendre au sérieux, ou à accorder peu de crédit à leur travail (Harris, 1995; Kaplan 1995; Waclawski, Eglise, et Burke, 1995). Une étude récente a confirmé ces impressions en examinant les possibilités discursives disponibles pour les hommes et les femmes dans les firmes de consultation (Meriläinen et al., 2004). Les chercheurs ont constaté une normalisation du discours sur le genre autour de la question de « qui peut devenir consultant » – discours qui serait fortement influencé par le « consultant idéal » implicitement masculin. Il s'agit là d'une avenue potentielle pour la recherche future, qui pourrait examiner non seulement les discours symboliques qui associent la pratique de la consultation avec les pratiques « masculines », mais aussi se pencher sur les pratiques masculines de travail spécifiques aux consultants.

Malgré la masculinité du secteur, les changements et le développement de l'industrie portent à croire qu'elle va attirer davantage de femmes dans le futur. Puisqu'il s'agit d'un secteur porteur, il importe d'étudier en profondeur les défis des consultantes et de parfaire nos connaissances sur le(s) rôle(s) qu'elles jouent dans le conseil. L'enjeu va même au-delà de la simple compréhension de leurs expériences, car il vise l'intégration des femmes au sein d'organisations encore quasi homogènes aujourd'hui. Il s'agit donc de mieux saisir le fonctionnement de ces dernières en termes d'identités et d'enjeux de pouvoir, afin d'améliorer les techniques d'insertion des femmes d'une part, et la gestion des programmes pour la diversité d'autre part. L'identité surtout est le concept carrefour au cœur de notre étude. Les auteurs s'entendent communément pour dire que l'identité se résume par la question « qui suis-je ? » (Soulet, 2004. Laboratoire de recherche sur le soi et l'identité⁷).

Généralement, l'identité est vue comme l'ensemble des caractéristiques et attributs qui font qu'un individu ou un groupe se perçoivent comme une entité spécifique (ou une catégorie) et qu'ils sont perçus comme tels par les autres (Castra, 2012). Pour les fins de cette recherche, nous envisagerons les identités comme des produits discursifs situés, temporaires et mobilisés dans

⁷ LRSI : <http://lrsi.uqam.ca/fr/recherche/themes-generaux-etudies.html>

l'interaction. Une identité particulière est manifestée lors des interactions notamment à travers des positionnements identitaires. Par exemple, une personne peut manifester une identité qui emprunte à différents discours – locaux ou établis – sur ce qu'est être une mère afin de se démontrer et de démontrer aux autres qu'elle est une bonne mère (du point de vue de la psychanalyse, des standards d'une culture donnée, du point de vue de sa voisine, etc.). Mais elle se construit également par son comportement et ses actes langagiers : elle peut être protectrice, indifférente, autoritaire, compréhensible, etc.... Ces identités se manifestent à travers des positionnements identitaires, réalisés notamment par des actes de discours et des artefacts. Notons également qu'il existe une distinction entre deux niveaux de représentation de l'identité : d'un côté nous avons les manifestations d'une identité particulière, qu'on produit et qu'on fait émerger dans l'interaction notamment, et d'un autre côté nous avons les identités particulières – ou en d'autres termes la panoplie d'identités « disponibles » ou « l'offre identitaire » – qu'on essaye de manifester (ou qui nous sont imposées), par exemple les identités sociales.

1.5.2 Le choix de la lunette identitaire :

Le choix de l'identité comme angle d'analyse pour aborder la question du genre dans la pratique du conseil permet d'étudier et relier toutes les dimensions auxquelles nous nous intéressons. En l'occurrence, cette notion permet de s'étendre aux sous-concepts d'identité de genre et d'identité professionnelle, qu'il est nécessaire d'aborder afin de mieux comprendre l'expérience des femmes dans le conseil.

À la base des rapports hommes-femmes, l'identité de genre décrit le sentiment intime d'appartenance au sexe féminin ou masculin (Morrow et Messinger, 2006). Elle permet donc de comprendre comment au-delà du déterminisme génétique est construite notre identité sexuelle ainsi que les rapports entre les hommes et les femmes. L'attribution du genre se fait dans la construction de l'identité du sujet. Les interactions quotidiennes seraient d'après les sociologues interactionnistes à l'origine d'une construction de la différence de genre. Ils partent de l'hypothèse que ces interactions nous amènent inconsciemment à nous conduire de sorte à être admis comme homme ou femme. En ce sens, l'identité de genre passe par la capacité à se faire admettre comme tel, de par son apparence et à travers un consensus social (Héritier, 2002).

Par ailleurs, la notion d'identité accompagne fréquemment celle des professions puisque celles-ci constituent des catégories sociales à part entière (Comeau-Vallée, 2015). Suivant la définition de l'identité, l'identité professionnelle se définit comme l'ensemble des significations que l'individu tient et qu'il internalise des autres à l'égard de sa profession. Plus exactement, Dubar (2000) décrit les identités professionnelles comme « des manières socialement reconnues pour les individus de s'identifier les uns aux autres dans le champ du travail et de l'emploi. » (Dubar, 2000, p.95). Cette identification à un corps de métier se développe par l'adhésion du sujet dans le milieu de travail (Gohier, 2000) et peut influencer l'expérience vécue du travail, les relations de travail et les trajectoires professionnelles. (Fray et Picouleau, 2010)

Si elle dépend de l'identification des travailleurs aux pairs ou au groupe, l'identité professionnelle peut aussi se rattacher à des représentations collectives ou être soumise à la culture commune d'entreprise (Sainsaulieu, 1985). Sainsaulieu (1997) soutient d'ailleurs que l'entreprise est un « haut lieu de la socialisation, de la construction de définition de soi et des autres, de représentation sur le monde » puisqu'il s'agit d'un lieu où sont organisés les rapports entre les sujets « dans un ensemble de relations intenses, cognitives ou affectives » (Sainsaulieu 1997, p.194). Le milieu de travail est donc un espace privilégié de construction et de transformation de l'identité. Comprendre les manifestations de l'identité professionnelle revient à saisir la situation objective de travail et le sens que lui accorde le travailleur, sa propre perception des relations interpersonnelles et son sentiment d'appartenance aux groupes informels, ainsi que ses choix de carrière et ses perspectives d'avenir.

Le concept complexe à travers lequel nous souhaitons explorer les dynamiques en jeu dans le milieu de la consultation inclut somme toute les variables qui orientent l'action, motivent les choix, guident le comportement, etc. Nous avons souligné aussi que l'identité existe dans l'altérité – « *One cannot be a self on one's own* » (C. Taylor 1989, p.36) – et que la relation aux autres et l'interaction avec les autres permettent tant de confirmer notre existence que de valider notre identité et notre *conscience identitaire*, cette conscience de soi qui s'acquière, se construit et se reconstruit tout au long de la vie (Ghislain and Costalat-Founeau, 2014). Nous suggérons également que les approches discursives peuvent concilier certains des dualismes les plus ancrés qui caractérisent la recherche sur l'identité. Ils sont, par exemple, en mesure d'expliquer les

« cohérences » qui sous-tendent le point de vue de l'identité comme fixe, tout en montrant qu'elle est subordonnée à des conditions locales extérieures à soi et au contexte interactionnel. De même, l'identité peut être une question de soumission ou de prise de position par rapport à un discours, mais aussi d'un processus actif de travail discursif par rapport aux autres « utilisateurs du discours ». Nous adoptons ainsi une perspective de la construction identitaire – que nous développerons davantage plus tard – selon laquelle l'identité est construite *dans* et *par* le discours.

1.5.3 Le choix du discours comme approche analytique :

« Discourse is a practice not just of representing the world, but of signifying the world, constituting and constructing the world in meaning... [it] helps construct social relationships » (Fairclough, 1992, p.64)

En retenant le discours comme approche analytique, nous touchons au cœur de la pratique du conseil, puisque le métier a été conceptualisé comme pratique discursive (Marsh, 2008). Le discours est aussi ce terrain commun à la construction identitaire et à la pratique du métier de consultant. Il peut donc mieux nous permettre de comprendre les dynamiques identitaires dans le milieu du conseil, ainsi que la construction de la culture dans ce milieu.

D'un point de vue méthodologique, la nature relationnelle du travail de consultant et les manifestations de l'identité peuvent être étudiée en analysant l'expérience des consultants, et la façon dont ils se racontent leur socialisation, c'est à dire leur propre discours sur le conseil et leur insertion dans l'espace du conseil

À travers le discours des consultants, nous souhaitons mettre en relief leurs stratégies identitaires dans un milieu majoritairement masculin, notamment face aux stéréotypes de genre. Ces derniers trouvent leurs racines dans les différences socialement construites entre hommes et femmes, elles-mêmes émergents de discours (notamment naturalistes) sur les comportements (Delphy, 2001). Ces discours qui sous-tendent les stéréotypes de genre justifient en quelque sorte les attentes, les rôles et la place des hommes et des femmes dans la société par leur nature différente

(Héritier, 2002). Notons toutefois que si certains discours jouent un rôle dans la construction et le maintien des stéréotypes, d'autres peuvent contribuer à leur déconstruction. En nous basant sur ces postulats, nous nous proposons de comprendre comment les femmes consultantes gèrent – du maintien jusqu'à la rébellion – les défis que leur oppose la consultation.

La panoplie de moyens de traiter avec ces défis est large et les stratégies peuvent parfois être ambivalentes. Cette nuance a été relevée par Kondo (2009), dans une recherche sur l'identité de travailleuses japonaises dans une usine à Tokyo. Dans son étude, l'auteure stipule qu'une grande partie de l'identité des femmes japonaises est reflétée par le discours du « uchi », traduit à peu près par « home » ou « home-life » (Kondo, 2009), pour signifier l'importance de leur rôle au sein du foyer. Ce discours, explique l'auteure, justifie à la fois des conditions de travail plus difficiles pour ces femmes – dont la place est considérée être à la maison – tout en leur servant « d'excuse » avancée pour résister à cette même précarité. Autrement dit, les usines se servent du « uchi » pour justifier un effort moindre quant à l'amélioration des conditions de travail des femmes, pour lesquelles le travail n'est pas une priorité. Les travailleuses sont quant à elles forcées d'y consentir. D'un autre côté, ce discours est également le moyen par lequel certaines de ces femmes résistent à des valeurs de travail japonaises dominantes, comme l'obligation de loyauté absolue à l'entreprise, par exemple en prenant des congés non autorisés qu'elles justifient par le « uchi ». Kondo explique par ce phénomène que les gens se retrouvent souvent dans des contradictions, à la fois en résistant et en reproduisant les causes des défis qui s'opposent à eux. Ainsi, de façon générale les gens lutteraient contre leurs oppressions et contre certaines idéologies tout en y participant inévitablement: "*That people inevitably participate in their own oppressions, buying into hegemonic ideologies even as they struggle against those oppressions and those ideologies (...) is a poignant paradoxical facet of human life.* » (1990, p.221)

Dans cette recherche, nous essayons de comprendre l'expérience et l'intégration des femmes en consultation et les éventuels défis qui émergent durant ce processus. Entre autres, nous essayons de comprendre par quels moyens les femmes se font-elles une place dans le secteur : par exemple, faut-il se conformer à un « idéal » du bon consultant ou essayer de se distinguer ? Comment se situent-elles par rapport au genre afin notamment de marquer leur appartenance ou

leur différence, et les stéréotypes jouent-ils un rôle dans la façon dont on se positionne par rapport au genre ? Nous résumons toutes ces interrogations en une question principale :

QUESTION DE RECHERCHE

« Quelles dynamiques identitaires sous-tendent les stratégies d'intégration des femmes dans l'espace du conseil ? »

Nous souhaitons parfaire nos connaissances quant à l'intégration des femmes, tout en tenant compte de leur contexte organisationnel et des barrières qui s'élèvent devant leur évolution à travers la lunette identitaire et les perceptions du genre.

La compréhension de ce qu'est l'identité et des sous-concepts qui en découlent est cruciale à la compréhension et à l'explication de ce qui se passe dans les organisations. Nous allons donc dans le prochain chapitre présenter brièvement quelques théories liées à la vaste notion d'identité, utiles dans le cadre de notre analyse, telles que conçues et recherchées par les académiques en gestion et étude des organisations.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

Le présent chapitre fait appel à des éléments théoriques, en déterminant la direction particulière dans laquelle nous orientons notre recherche. Nous désirons y mobiliser les principales notions fondatrices de notre recherche, les conceptualiser, et nous interroger sur la manière dont elles se relient. L'objectif est de déterminer les pistes d'analyse qui guideront les prochaines étapes de notre recherche et de définir une grille de lecture pour l'observation des phénomènes auxquels nous nous intéressons. Plus précisément, notre intention dans ce second chapitre est de mieux comprendre les concepts et phénomènes sous-jacents à la notion d'identité, afin d'en faire nos outils d'analyse pour la suite de cette recherche. Rappelons que nous envisageons l'identité comme une construction régulée par les grands discours (ou le contexte discursif, auquel on peut adhérer ou résister) et émergeant dans l'interaction.

Pour conceptualiser les notions clés et en comprendre les dimensions, nous expliquerons (1) les perspectives théoriques retenues pour aborder l'identité et notre positionnement par rapport à ces perspectives, et (2) les différentes dynamiques que l'on peut observer à travers la lunette identitaire et qui nous serviront d'indicateurs pour l'analyse de la régulation et du travail identitaire des consultantes.

2.1 L'IDENTITÉ: UN ENSEMBLE D'IDENTIFICATIONS DANS UN DISCOURS A DEUX FACETTES

Identity formation' might be conceptualized as a complex, multifaceted process which produces a socially negotiated temporary outcome of the dynamic interplay between internal strivings and external prescriptions, between self-presentation and labeling by others, between achievement and ascription and between regulation and resistance. »
(Ybema, et al., 2009:301)

Plusieurs perspectives théoriques ont tenté de cerner la notion d'identité en en développant une dimension particulière. Dans le cadre de notre analyse, nous la considérons au croisement de deux perspectives théoriques : la perspective foucauldienne et la perspective interactionniste.

2.1.1 La perspective foucauldienne de l'identité :

La perspective foucauldienne soutient que les individus sont formés à « l'intérieur » de discours et systèmes de pensée dominants auxquels ils viennent à s'identifier (Knights et Vurdubakis 1994). Ces discours construisent notre subjectivité, et sont à l'origine des habitudes de pensée, de croyance et de jugement qui caractérisent un groupe social (Charaudeau, 2001). Ils permettent ainsi un certain positionnement et une compréhension de soi dans son environnement. Sans prétendre que le comportement humain serait nécessairement (pré)déterminé par ces discours, la pensée foucauldienne remet en question l'autonomie des sujets devant leur influence et entrevoit les identités comme le produit des discours dominants liés aux grandes règles qui régissent une société donnée. Ainsi, plus un discours est ancré et communément admis, plus il est susceptible d'influencer l'identité des sujets. Ces discours sont d'autant plus puissants s'ils sont soutenus par la *connaissance*, que Foucault ne conçoit pas comme quelque chose de neutre, mais comme reliée à l'exercice du pouvoir à travers le discours (Kenny, Whittle et Willmott, 2011). Les concepts et techniques de la psychiatrie par exemple sont indéniablement reliés à l'exercice de pouvoir sur les sujets, puisque les discours de cette discipline médicale édictent ce qu'est un comportement normal et le distingue des attitudes névrotiques ou psychotiques. Dans ce cas, s'éloigner de ces discours soutenus par la connaissance (notamment scientifique) revient à démontrer des troubles mentaux.

The foucauldian approach focuses on how identity, such as our senses of ourselves as 'individuals', is inscribed into dominant discourses – systems of thought – that structure how people think of themselves and enable power to operate through, rather than against subjects. For example, participation in a dominant discourse of 'human rights' can lead people to think: 'I will assert my rights as an individual'. In contrast, a dominant discourse of duty and honour can lead people to think: 'I have a duty to honour my family'. A foucauldian perspective on identity conceives of subjects coming to occupy certain subject positions (ways of understanding themselves) within, and/or becoming positioned by discourses that enable and constrain us by structuring our sense of self and our relationship to the world. (Kenny, Whittle et Willmott, 2011)

Or si nos identités s'inscrivent dans les grands discours, leur construction intègre les idéologies existantes. Autrement dit, ces discours influencent nos représentations et peuvent, entre autres, contribuer à la perpétuation des croyances même lorsqu'elles sont stéréotypées. Howard (2000)

parle de constitution idéologique de « Soi » pour désigner le développement de l'individu comme processus d'acquisition d'une idéologie ou de normes particulières. Une telle approche peut être utile pour intégrer et comprendre l'influence des stéréotypes et mentalités dans la construction de l'identité. Un enfant par exemple va très tôt comprendre qu'on l'identifie comme une fille ou un garçon, avec un bagage d'attentes et d'associations accompagnant cette identité. Ainsi, selon le contexte culturel, un enfant pourrait être encouragé à utiliser certains jouets plutôt que d'autres, à adopter des comportements spécifiques, etc.

Suivant cette même logique, les identités dans le contexte organisationnel porteraient les empreintes des discours qui prévalent au travail (Alvesson, 2010) et s'accompagneraient d'attentes relatives à l'exercice du métier. En théorie des organisations, les discours recouvrent généralement la définition suivante : « (1) des formes de langage, textes et conversations qui ont lieu dans les « frontières » de l'organisation (Bergström et Knights, 2006, p.355), (2) ces formes étant incarnées dans des pratiques d'expression (*talking*) et d'écriture ainsi que dans des représentations visuelles et des artefacts culturels (Thornborrow et Brown, 2009, p.361), (3) les phénomènes mentionnés dans ces pratiques et représentations sont construits plutôt que révélés (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1167) ». Ainsi, les identités sociales véhiculées dans les discours organisationnels sont des constructions qui « entrent en contact » avec les individus au travers de pratiques (orales et écrites) et d'artefacts (Pezé, 2012).

La manière dont sont traitées les femmes par certains de leurs homologues masculins dans le milieu de la construction en l'occurrence renforce et se nourrit d'un discours selon lequel elles n'ont pas leur place dans le secteur. Même si cette opinion n'est pas partagée par tous les hommes sur les chantiers, elle semble être assez ancrée pour rendre la situation difficile à vivre pour les travailleuses. (Dugré, 2006). Transposé au milieu de la consultation, un discours qui entretient l'image du consultant idéal au masculin discrimine les femmes de manière beaucoup plus subtile, en entretenant une image symboliquement masculine du métier. Par exemple, en insistant sur la nécessité d'être disponible et dévoué à l'organisation, les femmes ayant ou désirant avoir des enfants peuvent percevoir un potentiel congé de maternité comme un frein à leur carrière. Ces questionnements ne semblent pas se retrouver chez leurs collègues masculins.

Les entreprises peuvent aussi participer à la mise en avant de certains discours afin de consolider leurs normes et leur culture. Par exemple, en encourageant la prise d'initiatives, le leadership, l'autonomie, etc. elles orientent en quelque sorte les comportements – et ultimement l'identité – de leurs employés dans le contexte organisationnel. Les perceptions des employés s'en retrouvent affectés, et l'on s'attend à ce que leurs représentations aillent dans le même sens que le discours véhiculé :

This [enterprise] discourse is seen to promote ideas of market competition and entrepreneurship, which encourage employees to regard themselves in new, 'enterprising', ways. Rather than just being employees who do as they are told by managers, they are invited to conceive of themselves as self-managing, autonomous, responsible individuals who act like they are in business for themselves. When organizational change occurs, such as 'downsizing' that leads to some employees being made redundant, these employees are not expected to be resistant or aggrieved. Rather, when engaging in 'enterprise discourse', their apparent misfortune is presented as an 'opportunity' to take control of their career (...). (Kenny, Whittle et Willmott, 2011, p. 23)

En somme, on attend du sujet qu'il se conforme aux attentes sociales prescrites par certains discours en particulier. Celui-ci peut manifester une certaine identité selon les contraintes de la situation où il se trouve et selon ses désirs et intérêts (Goffman, 1973,1974). Dans le contexte organisationnel notamment, il adapte son comportement et manifeste une identité lui permettant de jouer son rôle professionnel.

L'angle interactionniste permet de faire émerger l'ensemble des moyens et symboles déployés par les individus dans les interactions sociales, et qui leur permet de jouer des rôles acceptables, voire attendus par les autres, ou au contraire de résister aux discours. Autrement dit, il s'agit de l'angle qui permet à l'individu de se positionner par rapport au discours.

2.1.2 La perspective (micro-) interactionniste de l'identité :

La perspective interactionniste reprend l'idée selon laquelle l'individu se construit en lien avec son environnement, en stipulant que les sujets construisent leur « sens de soi » à travers l'interaction avec autrui. Pour Mead (1934), l'individu réalise son propre Soi à travers le rôle joué dans ses relations avec les autres : sa réponse aux attitudes et comportements des autres dépend de comment il pense que les autres le perçoivent. Au travers de cette dimension, Mead (1934)

distingue le *Moi* (comment je pense que les autres me voient) du *Je* (comment je réponds aux attitudes et comportements des autres), le *Moi* étant ce que le *Je* identifie être, ou le sens qu'il saisit de la façon dont les autres le voient. « C'est « la conversation » du « *Je* » et du « *Moi* » qui constitue le *Soi* dans la mesure où cette « conversation » est la transposition dans la conscience de l'individu des processus symboliques qui le lient aux autres dans les interactions » (Bourhis et Leyens 1999, p.72).

Weierter (2001) utilise ce concept du « *Moi* » dans l'étude d'une organisation de vente directe, afin de comprendre les artefacts qui motivent les employés à atteindre l'image modèle qui leur est présentée par leur entreprise. Le « *Je* » est dans cet exemple exposé à des valeurs et idéaux à travers des livres, vidéos et divers autres médias suggérant un modèle de l'employé efficace qui fournit une base pour l'ajustement des comportements au travail (que puis-je faire pour m'approcher du vendeur modèle préconisé). Lorsqu'il est question du consultant idéal, le « *Je* » est exposé de la même façon à des valeurs et idéaux à travers le discours ou les normes de sa firme. Celles-ci fournissent un modèle « d'auto-évaluation » qui permet de se comparer à l'idéal préconisé et d'identifier les actions pouvant potentiellement l'en approcher. Si les valeurs et idéaux sont identifiés au *Moi* et internalisés par lui, ils en deviennent une partie intégrante. Ce « *Moi* » est alors activement mobilisé et incarné par le « *Je* » dans les activités quotidiennes au travail (Weierter, 2001).

Afin de répondre aux attentes et jouer leurs rôles en société, la perspective interactionniste suggère que les sujets font usage de catégories d'identité particulières selon les tâches qu'ils ont à accomplir. Goffman (1974) voit l'identité comme un processus continu de gestion du « soi » et compare la façon dont nous nous présentons aux autres au théâtre : nous incarnons des rôles et adoptons des scripts qui nous permettent de nous adapter au contexte social. L'identité en ce sens ne serait pas quelque chose que les gens « possèdent », mais quelque chose dont les personnes font usage ou manifestent lorsque cela est pertinent à la réalisation d'une action sociale particulière (Cooley, 1902). Alvesson (2010) parle de positions temporaires ou fonctionnelles s'il s'agit d'identités « manifestées » pour l'atteinte d'un objectif précis.

2.1.3 Au croisement des perspectives foucauldienne et interactionniste :

Une approche discursive de l'identité peut s'opérer soit en la considérant comme (1) une performance discursive, c'est à dire une construction de l'identité dans l'interaction et/ou en la comprenant comme (2) un construit résultant d'un ensemble de structures régulatrices exerçant une influence sur l'identité (Benwell et Stokoe 2006). Nous nous positionnons à cheval sur ces deux angles en envisageant l'identité du sujet comme produite par un ensemble d'identifications dans un discours à deux facettes : celle de la performance discursive dans l'interaction (l'angle interactionniste), et celle des grands discours qui nous régulent, nous produisent, et encadrent notre construction de nous même à travers des performances discursives et des dispositifs de régulation identitaire. Nous nous concentrons davantage sur les dispositifs de régulation identitaire afin de comprendre l'environnement du conseil et l'expérience des femmes au début de leur socialisation. La croisée de ces deux perspectives théoriques permet de comprendre comment le membre d'un contexte social particulier définit son projet identitaire à travers une négociation entre son environnement (qui le régule) et ses exigences et aspirations personnelles.

2.2 LES DYNAMIQUES IDENTITAIRES

2.2.1 Régulation identitaire : l'influence du discours au niveau macro

Notre façon de réfléchir l'identité tient compte du fait que les individus s'appuient sur les discours et subissent leur influence. Ces grands discours régulent l'identité, produisent des sujets particuliers et des subjectivités particulières. Ils sont donc au cœur de la régulation identitaire en ce qu'ils véhiculent, proposent, prescrivent, etc. des identités sociales comme catégories d'identification. La régulation identitaire en ce sens réfère à l'ensemble des pratiques qui influencent l'identité.

À l'origine, le concept de régulation identitaire s'inscrit dans les travaux autour des formes de contrôle socio-idéologiques visant les employés. (Willmott, 1993) Les dispositifs de contrôle qui peuvent passer par diverses pratiques organisationnelles telles que le recrutement, la formation,

les promotions, etc. (Bergström et Knights, 2006; Alvesson et Kärreman, 2007; Alvesson et Robertson, 2006) régulent les identités dans la mesure où ils orientent les comportements. Par exemple, une personne qui passe par un processus de recrutement va mettre en avant les qualités recherchées par l'organisation, et adopter un discours compatible avec les exigences du poste. Dans ce processus, les individus ne sont pas uniquement produits par les discours ; ils en sont également producteurs (Thomas et Linstead, 2002). D'ailleurs, la régulation identitaire provient principalement de pratiques discursives visant à définir l'identité des salariés (Alvesson et Willmott, 2002). Les individus s'appuient sur les discours comme ressource linguistique pour adopter une identité particulière et renvoyer une certaine image d'eux-mêmes. Cette ressource linguistique est principalement constituée d'identités sociales d'après Watson (2008) :

« *Social-identities* as elements of discourses, with these discursively located 'personas' being recognized as influences on individual self-identities, as opposed to the discourses themselves being treated as influences. » (Watson, 2008, p.127)

La régulation identitaire dans ce cadre déclenche un « remaniement » de l'identité des individus, et peut consister en un ensemble de pratiques, notamment sociales, ayant un effet sur la construction identitaire :

« *Identity regulation* encompasses the more or less intentional effects of social practices upon processes of identity construction and reconstruction. » (Alvesson et Willmott, 2002, p.625)

Tout le contexte discursif avec lequel nous devons composer vient affecter l'identité dans la mesure où il suggère des constructions identitaires. C'est ce même contexte qui renferme et véhicule les normes communément admises, les stéréotypes, etc. Ainsi, dès la petite enfance et tout au long de la vie, les stéréotypes de genre sont entretenus et intégrés par les sujets à travers l'influence sociétale et l'influence des pairs (Elkin et Handel 1989), et contribuent donc à la construction de leur identité.

La régulation de l'identité n'est pas seulement influencée par le discours. Si elle provient principalement de pratiques discursives visant à définir l'identité (Alvesson et Willmott, 2002), les sujets ont cette marge de manoeuvre qui leur permet de se situer dans le discours. En prêtant

attention à leurs « *identity claims* », nous pouvons déceler le travail qu'ils effectuent pour se positionner identitairement ; nous parlons alors de positionnement identitaire.

2.2.2 Positionnement identitaire : l'agence au niveau micro

La régulation et le positionnement identitaire sont des produits de la structure et de l'agence. Les discours sociétaux mettent à la disposition des sujets une gamme de positions, c'est-à-dire un ensemble de catégories avec lesquelles ils peuvent s'identifier ainsi que leurs significations. Le lien entre le discours qui régule l'identité et sa manifestation dans une interaction par l'émergence d'identités temporaires et situées peut se faire à travers le concept de *positionnement identitaire*. Ce concept renvoie au fait de se situer et se définir identitairement, dans un scénario discursif. En raison de son caractère instantané, le positionnement peut être considéré comme une conceptualisation des « identités » à travers l'interaction.

Les interactions sociales sont une autre source importante de « régulation par diffusion de catégories identitaires » (Pezé, 2012, p.68). Cela veut dire qu'en véhiculant une certaine image, l'entourage d'un individu peut influencer la régulation de son identité. Au travail notamment, les collègues exerceraient ce type d'influence (Langley, et al., 2012). Les attentes des autres dans l'organisation présentent plusieurs catégories d'identité acceptables (ou souhaitables), ce qui conduit à la régulation de l'identité du sujet et oriente ses revendications ou son positionnement identitaire. À son tour, celui-ci va affecter les attentes par rapport au rôle et la régulation identitaire des autres (Sveningsson et Alvesson, 2003: 1184).

Les positions identitaires fournissent non seulement des moyens de donner sens au monde et de l'indiquer aux autres, mais elles permettent également de « localiser » les gens au sein des relations sociales et des scénarios discursifs.

Ainsi, en analysant les manifestations du positionnement identitaire, il est possible de voir comment dans chaque interaction les interlocuteurs font des « *identity claims* », essaient d'être perçus d'une certaine façon, ou d'imposer à l'autre d'être vu d'une certaine façon plutôt que d'une autre. Il s'agit de la notion que nous mobiliserons afin d'observer les stratégies identitaires et les potentielles tactiques de travail identitaire sous-jacentes des consultantes.

Les dynamiques de régulation et de positionnement identitaire laissent entendre que l'identité n'est pas un attribut fixe (Jenkins, 2000). Elle consiste en un ensemble d'éléments interprétés et réflexifs qui se forme graduellement, de manière consciente ou non, par le biais des interactions sociales et du travail identitaire (Alvesson & Willmott, 2002).

2.2.3 Travail identitaire :

On parle de travail identitaire pour faire référence à l'ensemble des efforts destinés à créer, présenter, maintenir, réparer, réviser, ou altérer des « identités personnelles congruentes avec, et protégeant, le concept de soi » (Snow et Anderson, 1987). Le travail identitaire peut également être interprété comme un effort d'adaptation à son environnement, ou au contraire à une réticence à l'adaptation, tout dépendant des valeurs et buts de l'individu (qui contrôlent et évaluent l'efficacité des efforts d'adaptation).

Renvoyant également au caractère dynamique et fragmentaire de l'identité, certains auteurs le comparent à une activité de bricolage, soit « l'action de modeler, fabriquer, renouveler, sculpter; bref, jouer avec le matériel environnant pour construire ou déconstruire quelque chose » (Martuccelli, 2002, Pezé, 2012). Berzonsky (2003) soutient qu'à travers le travail identitaire, les « individus jouent un rôle, tant dans la construction de ce qu'ils pensent être que dans celle de la "réalité" dans laquelle ils vivent » (p.239). L'identité en ce sens est envisagée comme « une théorie de soi construite par soi, c'est-à-dire une structure conceptuelle composée d'un système de suppositions, de schémas, de *constructs*, de scripts et de postulats relatifs au soi interagissant avec le monde » (Dumora et Boy 2008, p.3). Ainsi, loin d'être passifs devant les enjeux et conflits identitaires qu'ils rencontrent, les individus réagissent en construisant et reconstruisant continuellement leur identité, notamment par l'interaction (Kreiner et al., 2006).

Members are active participants in the shaping of themselves and of others. They may – at various times – accept, deny, react, reshape, rethink, acquiesce, rebel, conform, and define and redefine the demands and their responses. In other words, they create themselves within the constraints imposed on them (Kunda, 1992, p.21).

La métaphore du « bricoleur » de sa propre identité renvoie au fait que l'individu négocie ce que Claude Dubar (2010 [1991]) appelle, à la suite de Goffman, l'« identité pour soi » et l'« identité pour autrui ».

Par ailleurs, bien que le travail identitaire puisse être un exercice continu et quotidien, dans la mesure où nous sommes toujours en quelque sorte en train d'« actualiser » notre identité, il peut devenir particulièrement intense en situation de tension (Brown, 2015). Le travail identitaire devient alors un travail de *rétablissement*, de recherche d'ordre et de cohérence par l'individu, nous dit Goffman (1974). L'auteur exprime plus précisément cette idée par le concept de la « face », celle-ci correspondant à « la valeur sociale positive qu'une personne revendique à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a » (Goffman, 1974, p. 9). Cela signifie que les individus cherchent à établir un certain ordre compatible avec la « face » qu'ils souhaitent avoir et projeter. Le travail identitaire pourrait donc être envisagé comme l'activité nécessaire pour atteindre un certain ordre désiré.

Une dynamique de défense identitaire peut ainsi être à l'origine de la théorie du travail identitaire, puisque le processus peut être déclenché par une envie de préserver sa propre estime de soi, sa « face », ou de protéger une identité menacée. Dans ce cas, c'est un *feedback* négatif, une dissonance quant à l'efficacité d'adaptation qui crée le besoin de revoir et d'accommoder la structure identitaire : « un développement identitaire optimal nécessite une interaction continue entre des processus d'assimilation guidés par la structure identitaire existante et des processus d'accommodation visant à modifier cette structure » (Berzonsky, 2003, p. 239).

Pour Brown (2015) cette dynamique permet de comprendre les phénomènes en jeu dans les organisations lorsqu'il est question d'identités : « *Identities, people's subjectively construed understandings of who they were, are, and desire to become, are implicated in, and thus key to understanding and explaining, almost everything that happens in and around organizations* ». (Brown, 2015, p.10).

Nous avons abordé dans notre revue de littérature les différentes stratégies des consultantes pour l'affirmation, l'adaptation ou la protection de leur identité « pour autrui » dans le cadre professionnel. Souvent, ces stratégies passent par des processus d'interaction entre l'individu et

son environnement pour le maintien de sa propre identité (Goffman 1974), souvent lorsque celle-ci est menacée ; il s'agit donc d'un processus de travail identitaire à part entière.

Nous notons également la forte influence de la culture organisationnelle et des pratiques valorisées sur le travail identitaire (Brown, 2015). Ce dernier va souvent s'effectuer dans un sens qui permet d'être cohérent avec les idéaux de l'entreprise ; on parle d'identités positives pour définir celles qui sont généralement utiles ou jugées bénéfiques. Ce qui est intéressant pour nous à analyser dans ce contexte, c'est si ces identités positives valorisées par les firmes de consultation dissimulent des stéréotypes liés au genre. Par exemple, l'identité jugée positive subirait-elle les pressions du « consultant idéal » masculin ?

Le travail identitaire englobe ainsi les stratégies qu'une personne peut déployer pour agir sur sa propre définition de soi. Les finalités d'une telle démarche peuvent être diverses : un travail sur l'identité peut permettre la reconnaissance sociale du groupe, permettre de s'identifier à ce groupe, ou au contraire s'en distancier.

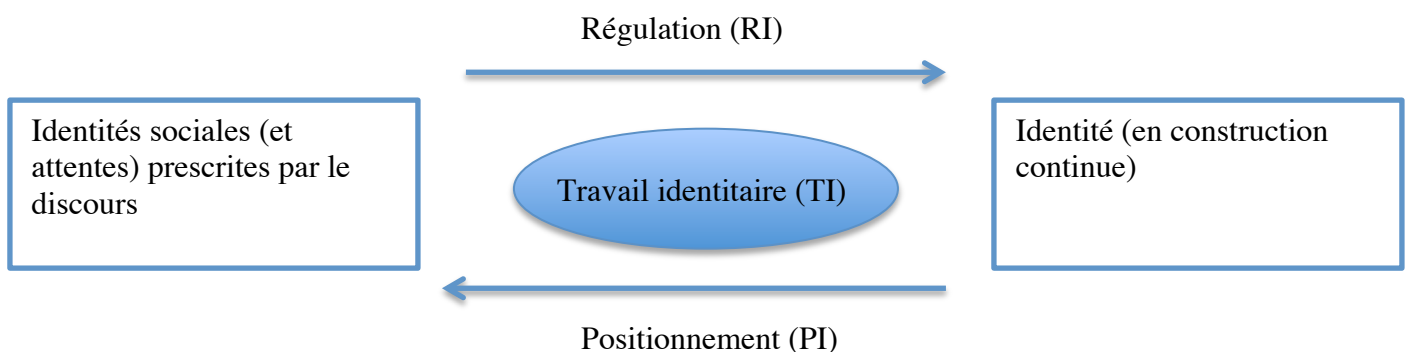
« Les stratégies identitaires apparaissent comme le résultat de l'élaboration individuelle et collective et elles apparaissent dans les ajustements opérés en fonction de la variation des situations et des finalités exprimées par les acteurs. Trois éléments sont nécessaires : les acteurs, la situation dans laquelle ils sont impliqués et les finalités poursuivies par les acteurs » (Camilleri, 1990, p. 49).

Camilleri s'est intéressé au travail identitaire dans un contexte d'immigration, en distinguant trois types de stratégies : la stratégie d'assimilation consistant à ressembler le plus possible aux nationaux, la stratégie de revalorisation qui tient à conserver l'identité « originelle », et les stratégies intermédiaires visant à chercher des similitudes entre sa propre identité et celle à laquelle on aspire (ou celle qui est « attendue » par le groupe) sans nécessairement renoncer à sa propre différence.

À la manière de l'auteur, il serait intéressant d'identifier les grandes catégories de stratégies déployées par le travail identitaire des consultantes, à travers la pratique discursive, et sous les contraintes et pressions exercées par le discours général en vigueur et les pratiques valorisées dans les grandes firmes de consultation. (En l'occurrence, une stratégie d'assimilation dans ce contexte consisterait à se façonner une identité qui correspond à l'idéal de l'organisation; une stratégie de revalorisation consisterait à affirmer son identité et à protéger son « authenticité »; les

stratégies intermédiaires pourraient signifier le changement de certains pans de l'identité et la protection d'autres).

Le travail identitaire est intimement lié aux dynamiques de régulation et de positionnement identitaire. Si le positionnement identitaire consiste à s'identifier ou se dés-identifier d'identités sociales particulières parmi celles qui sont accessibles (l'offre identitaire en quelque sorte), le travail identitaire correspond à une opération par laquelle un individu répond de manière plus profonde à la question : « qui suis-je ? ». Nous le voyons comme un travail à plus long terme et plus en profondeur, touchant à l'identité « pour soi », en comparaison avec une revendication identitaire ou un positionnement davantage de l'ordre de l'identité dite « pour autrui », qui peut émerger de façon plus spontanée. Certains auteurs s'entendent pour dire que la combinaison du travail identitaire (TI), correspondant dans ce cas à l'agence des individus, et de la régulation identitaire (RI) relevant de la structure, résulte en un projet ou une construction identitaire (CI) : « $CI = RI + TI$ ». (Pezé, 2012)



Cette conception se rapproche de notre positionnement à la croisée de deux théories, la perspective foucauldienne et la perspective interactionniste, qui rendent compte respectivement des phénomènes de régulation et de l'agence des individus. Comme la construction identitaire résulterait d'efforts de régulation et de travail identitaire, les projets et positionnements identitaires tels que nous les concevons sont le fruit d'une combinaison entre agence et structure. Afin de mieux connaître les dispositifs de régulation en place, les discours en vigueur dans l'espace du conseil et les positions des consultantes dans cet environnement, nous avons établi une méthodologie qui leur donne la parole et les engage dans cette recherche.

CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE

« Une confrontation permanente entre théorie et expérience est une condition nécessaire à l'expression de la créativité » (Pierre Joliot)

Dans ce chapitre nous allons détailler nos choix méthodologiques, c'est-à-dire expliquer quelles méthodes nous avons jugé appropriées pour aborder et analyser l'expérience des femmes en conseil.

Comme Quivy et Campenhoudt (1995) nous concevons la méthodologie comme le « dispositif spécifique de recueil, ou d'analyse des informations » (p.189). Nous allons donc présenter dans les prochaines sections les méthodes de cueillette (1), de présentation (2) et d'analyse (3) des données récoltées pour cette étude, en expliquant au fur et à mesure les aspects plus concrets et pratiques de la démarche (présentation des répondantes, manière dont ils ou elles ont été contacté(e)s, etc.)

3.1 LA COLLECTE DE DONNÉES

Étant donné que nous cherchons à comprendre le processus d'intégration des femmes en conseil et les dynamiques identitaires qui s'y relient, ce sont les méthodes qualitatives qui nous semblent les plus pertinentes. Les données qualitatives fournissent une information enrichie, approfondie et diversifiée qui permet de rendre compte de phénomènes complexes. Elles sont utiles quand on cherche à expliquer le comment et/ou le pourquoi d'un phénomène. Comme l'expliquent Miles et Huberman (2003) :

Une [...] caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel de fort décryptage de la complexité [...] il est possible de dépasser les formules brèves du « quoi » et du « combien » pour s'investir dans les questions du « comment » et du « pourquoi » les choses surviennent de telle façon [...] (p.27)

Ils ajoutent que les découvertes découlant d'études qualitatives revêtent un caractère d'« indéniableté ». Selon eux, les mots ont quelque chose de plus « évocateur » et « significatif » que les chiffres, et seraient par conséquent plus convaincants pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien. (pp.11-12)

Parmi la panoplie d'approches disponibles dans le cadre des études qualitatives, nous retenons celle des entrevues semi-directives.

3.1.1 L'entretien semi-directif : avantages et limites

Si nous voulons garder la puissance évocatrice des mots et « faire parler » nos répondantes pour illustrer notre analyse, l'entretien semi-directif nous semble être une méthode de choix. Elle permet de conserver des verbatim pour illustrer des idées fortes, et laisse une certaine liberté dans la formulation des réponses tout en intégrant les différents thèmes auxquels nous nous intéressons dans le fil discursif de l'interviewé. Ces grands thèmes ont préalablement été consignés dans un guide d'entrevue (voir annexe 1). Cette méthode permet également de recadrer, relancer ou approfondir la discussion au cours de l'interaction interviewer-interviewé. Dans le cadre de notre problématique de recherche, l'entretien peut permettre de révéler l'existence de représentations profondément inscrites dans l'esprit des personnes interrogées (Pires, 1997), ce qui peut être utile pour identifier des stéréotypes marqués ou largement répandus.

Par ailleurs, nous envisageons l'entrevue comme une fenêtre sur l'expérience des consultantes au travail, mais aussi comme une interaction avec l'interviewer, dans laquelle les répondantes se positionnent identitairement. Alvesson (2003, p.14) caractérise d'ailleurs l'entretien comme un « événement social complexe » qui va au-delà d'un « véhicule pour extraire des gens leur connaissance de leur réalité sociale ». C'est cette profondeur que nous voulons atteindre, afin de comprendre à la fois le vécu professionnel des répondantes et leurs prises de position par rapport à cette réalité telle que vécue et interprétée.

Cette approche présente toutefois certaines limites. D'une part, les données qualitatives proviennent le plus souvent d'études de petite taille. Elles reposent sur l'expérience d'un

échantillon très restreint. Ces données ne peuvent donc pas faire l'objet d'analyses de fréquence ou d'autres outils de traitement quantitatifs qui permettraient la généralisation des résultats à toute la population à l'étude. Il faut également garder à l'esprit que les répondantes produisent des interprétations de la réalité (Boje, 2001), et que leur monde subjectif (croyances, attitudes, etc.) est également soumis à l'interprétation du chercheur.

D'autre part, il existe toujours dans un contexte d'entrevue des sources d'influence qui peuvent difficilement être contrôlées : les déclarations d'entrevue subissent l'influence du contexte dans lequel elle a lieu, des normes de conversation et d'interaction, et même des normes par rapport aux façons dont on devrait s'exprimer sur des sujets spécifiques. Pour ces raisons, Alvesson (2003, p.169) considère l'entrevue comme « la scène d'une interaction sociale plutôt que comme un simple outil de collecte de données ». Le chercheur peut également influencer les réponses des interviewés, si celui-ci les formule d'une façon qui cadre avec ses intérêts de recherche. Par exemple, une femme féministe qui interviewe une autre femme peut l'amener à exprimer une opinion plus proféministe qu'elle ne l'aurait manifesté dans un autre contexte (Alvesson 2003).

Du côté de nos répondantes, il a pu y avoir une certaine retenue dans le souci de tenir un discours socialement acceptable ou de ne pas divulguer des tensions plus profondes liées à leur métier. Pour la majeure partie des personnes rencontrées, il y a eu des blancs, une certaine gêne, ou une longue pause avant d'aborder des sujets délicats touchant au genre ou de pouvoir parler plus librement du métier et de la firme.

Pour ma part, j'ai eu le sentiment d'aborder un sujet « brûlant » (Doury, 2004), dans le sens où il pouvait comporter des enjeux de nature idéologique ou affective, susceptibles à la fois de susciter l'engagement des répondantes et leur réserve. La totale neutralité du chercheur dans le traitement de ce type de sujet n'est pas simple à atteindre, voire impossible et non souhaitable si l'on veut traiter des données situées et garder leur éventuelle charge émotionnelle. Comme le fait remarquer à juste titre R. Koren, il ne s'agit pas de « *faire comme si le chercheur n'était pas un sujet d'énonciation, ni un type d'auditoire (...), comme si la marque suprême de la validité de la recherche scientifique pouvait et devait être l'impartialité absolue* » (2002, pp.200-201). Si je ne fais pas partie du groupe des « femmes dans un milieu masculin », j'ai tout de même abordé mon projet en tant que femme, avec ce que cela implique en terme de regard porté sur la thématique.

Par exemple, il est quasi-inévitable que certains éléments touchant à l'expérience des femmes au travail ou à leurs stratégies identitaires ne résonnent avec mon propre vécu. Ces éléments peuvent être rapportés comme étant prioritaires ou analysés de façon plus poussée. Je rejoins l'opinion de Marianne Doury sur la position du chercheur lorsqu'elle rapporte que :

« En réalité, les préférences de l'analyste restent souvent accessibles à travers son analyse, ce qui montre bien que chercher à faire en sorte que l'analyste « ne soit plus présent dans son texte » est un objectif dans une certaine mesure inaccessible – et de toute façon, sans doute peu souhaitable. Il est probable en effet que le masquage systématique de l'opinion du chercheur provoque une forme de « brouillage » à la réception, brouillage qui peut s'avérer problématique. » (Doury, 2004)

Dans cette logique, l'explicitation de sa position en tant que chercheuse permet aux destinataires de l'analyse d'en faire une interprétation située, qui ne prend tout son sens que lorsqu'elle est contextualisée.

Tout en demeurant conscients de ces éléments et en comprenant que l'entrevue n'est pas une fenêtre transparente sur le contexte intérieur de travail décrit, nous voulons saisir dans les « scènes d'interaction » analysées les éventuels positionnements identitaires des répondantes, leur perception de l'espace du conseil, l'empreinte des stéréotypes dans leur discours, comment ils sont mobilisés et ce qu'ils accomplissent. Cette démarche nous permet d'identifier les terrains de distinction genrés dans l'espace du conseil.

3.1.2 Taille de l'échantillon et mode de sélection :

Pour la sélection des répondantes, nous avons procédé par un échantillonnage par « choix raisonné », c'est-à-dire que les personnes interviewées ont été jugées représentatives de la population générale à l'étude. Plus précisément, il s'agit d'échantillonnage par cas multiples, qui prend notamment la forme d'entrevues avec plusieurs individus (Pires, 1997) d'organisations différentes, et dont les expériences varient en termes d'années travaillées (raison pour laquelle on

parle de « cas multiples »). Étant donné que nous étudions les processus d'intégration et de socialisation, nous avons choisi des répondantes en début de carrière.

Tableau : profils des consultant(e)s interviewé(e)s

Nom fictif	Durée de l'emploi	Formation/ spécialisation	Firme (taille et nombre d'employés au Canada)
Annie	6 semaines	Stratégie / TI	Grande entreprise 6000 employés
Carla	6 mois	Management/ Secteur financier	Grande entreprise 5000 employés
Joelle	1 an	Ingénierie / Essais et mise en service	Grande entreprise 2500 employés
Sarah	1 an	Stratégie / Gestion du changement	Petite entreprise 30 employés
Dalal	1 an et demi	Marketing / Secteur de la santé	Grande entreprise 2500 employés
Laure	1 an et demi	Stratégie / gestion stratégique	Grande entreprise 4000 employés
Isabelle	2 ans	Ingénierie/ de la santé	Grande entreprise 2500 employés
Véronique	2 ans	RH/Secteur financier	Grande entreprise 1000 employés
Manon	2 ans et demi	Finance / Stratégie	Grande entreprise 4000 employés
Rita	2 ans et demi	Management/ Stratégie	Petite entreprise 20 employés
Catherine	2 ans et demi	Administration/ Stratégie	Grande entreprise 6000 consultants

Nous nous intéressons ici à des expériences de vie ; le statut de l'interviewé est donc celui d'un *informateur* (Pires, 1997). On a besoin qu'il ou elle nous rapporte des renseignements sur l'expérience des femmes en conseil, sur sa propre expérience, sur le fonctionnement de l'industrie, etc. Il s'agit également pour nous de comprendre les valeurs, les enjeux et les défis de son groupe, qu'il connaît à titre d'informateur clé.

L'interviewé est également le *porteur* de la culture et des sous-cultures auxquelles il appartient, et l'entrevue permet d' « appréhender et rendre compte des systèmes de valeurs, de normes, de représentations, de symboles propres à [cette] culture ou sous-culture » (Michelat, 1975, p.230). Autrement dit, on veut également en apprendre davantage sur les idéologies ou attitudes qu'ont les personnes appartenant à la sphère du conseil, les normes en vigueur et les plus valorisées.

3.1.3 Choix du contexte et critères de sélection :

La majeure partie de nos répondantes travaille dans de grandes firmes de consultation en gestion. Nous avons privilégié ces firmes en raison d'un écart plus évident et documenté entre le nombre d'hommes et de femmes, surtout aux positions seniors (Gealy et Larwood, 1979; King, Heb, George and Matusik 2010; Donnelly 2015).

D'autre part, la culture d'entreprise dans ces firmes a la réputation d'être exigeante compte tenu des attentes qu'elles ont vis-à-vis des consultants. On attend d'eux qu'ils soient disponibles, mobiles et flexibles au niveau de leurs habiletés : un consultant doit avoir (sinon développer) un large éventail de compétences. Il doit jouer « tour à tour les rôles de facilitateur, de catalyseur de ressources et de fournisseur d'outils de changement » (Grisé, 1998, p.1). Aussi attend-on de lui qu'il démontre des :

« Qualités aussi diverses que l'autonomie, le dynamisme, la rigueur et la confiance en soi. [...] La curiosité, la vivacité d'esprit et les capacités d'analyse, de synthèse et de conceptualisation apparaissent plus que jamais essentielles. [...] Les capacités d'écoute du client, d'adaptation, de négociation et d'accompagnement, de même que la diplomatie, l'intuition ou la sensibilité constituent des atouts précieux. [...]

Enfin, le consultant de l'an 2000 devra disposer des connaissances sur les théories du développement organisationnel et des expertises en sciences du comportement » (pp.8-9)

Les exigences pour intégrer et réussir dans ce milieu sont somme toute très élevées, ce qui pourrait constituer un terrain propice à un fort investissement dans le travail.

Un autre critère de sélection que nous retenons concerne la « phase de carrière » des répondantes. Nous nous intéressons à la socialisation des consultants à un stade précoce, au début de leur processus d'intégration, tout en essayant de couvrir un large spectre du niveau junior. Ce choix permet de comprendre la préparation (ou la pré-socialisation) à l'entrée dans le conseil, de dégager les défis en début de carrières et ceux qui sont appréhendés pour la suite, et de comprendre la façon dont ces consultants se projettent dans l'avenir.

3.1.4 Les principes de diversification et de saturation :

Je traiterai maintenant de deux critères, étroitement liés à la taille de l'échantillon et au processus de sélection, qui ont guidé ma recherche sur le terrain, notamment en termes de nombre et de choix des répondantes : le principe de diversification et le principe de saturation.

La *diversification* est le critère majeur de sélection en ce qui concerne les échantillons qualitatifs par cas multiples (Glaser et Strauss, 1967, p.50-63 ; Michelat, 1975, p.236). L'objectif de cette sélection est d'aller chercher une vision d'ensemble, la plus globale et complète possible, en incluant des consultantes de spécialisations et organisations différentes. Le but de cette diversification est d'avoir un éventail d'expérience adéquat dans le conseil, et de voir l'ampleur de ce qui existe en termes de stratégies d'intégration et de stratégies identitaires.

Le principe de *saturation* (Glaser et Strauss 1967 : 61-71) se rapporte davantage au nombre d'entrevues à faire passer : on parle de saturation lorsque la collecte de données n'apporte plus d'informations suffisamment nouvelles pour justifier la poursuite des entrevues. Aussi avons-nous cessé de faire passer des entrevues aux consultantes lorsque l'information est devenue

redondante et qu'aucun élément nouveau n'émergeait dans la discussion. Les deux principes de diversification et de saturation sont liés dans la mesure où la recherche d'une plus grande diversité réduit la possibilité de saturation.

3.1.5 Aspects pratiques :

L'entretien semi-directif a été monté en quatre grandes étapes. D'abord il s'agit d'élaborer le design de recherche, à commencer par le guide d'entretien précisant les thèmes à aborder. Ces thèmes sont classés en trois grandes catégories :

- Le profil individuel de la personne interrogée et sa pratique du métier : son parcours académique, ses choix de carrière, la préparation de son entrée dans le conseil, son recrutement, son intégration, ses mandats, son évaluation, etc.
- Le rapport aux autres, c'est-à-dire les relations entretenues avec les collègues, les supérieurs et les clients
- Le rapport entre le consultant et la firme, à savoir le rôle de l'organisation dans le bon déroulement de la carrière de l'interviewée, les dispositifs mis en place à cette fin, etc.

Lorsque le niveau de confidentialité (voir annexe 2) et la durée d'un entretien (une heure) ont été précisés, nous avons sélectionné les répondantes selon les critères présentés à la section précédente. Nous avons recherché la plus grande diversité de firmes possible, et comme expliqué plus tôt, avons arrêté les entretiens avec les consultantes lorsque l'information est devenue répétitive. Les répondantes ont été contactés via LinkedIn et travaillent dans des firmes différentes.

En fonction des besoins de l'analyse, nous avons résumé chaque entretien et classé les informations recueillies par thématique dans une grille d'analyse afin de les interpréter.

3.2 MÉTHODES DE PRÉSENTATION ET D'ANALYSE

3.2.1 Compilation d'entrevues et analyse thématique :

Tous les entretiens ont été enregistrés, et leur retranscription a constitué l'étape préliminaire à l'analyse (**étape 1**). Ces retranscriptions respectent exactement le discours des répondantes : les répétitions, interjections, silences, etc. ont été gardés dans les verbatim, mais parfois retirés des citations utilisées dans ce mémoire pour en faciliter la lecture. L'omission de phrases ou de fragments de phrases dans les citations a été marquée par des parenthèses (...) dans ces cas-ci.

Nous avons choisi de traiter les entretiens à travers une analyse de contenu, c'est-à-dire une technique d'analyse qualitative qui permet de repérer des thèmes ou des concepts dans le discours (Aktouf, 1987). Il s'agit de la forme d'analyse la plus utilisée dans le cadre des entretiens, avec comme principale technique l'analyse thématique. La deuxième étape a été donc d'organiser les données en thèmes centraux ressortis lors des entrevues.

Au départ, nous nous sommes servis du logiciel QSR NVivo afin de tenter d'attribuer des passages d'entrevue à des thèmes par un premier codage. Le logiciel permet une analyse de fréquence de mots ou expressions, mais mène à un résultat très fragmenté en terme de sujets. Nous avons donc regroupé manuellement les sujets jugés équivalents pour en faire des unités d'analyse, c'est-à-dire de grands thèmes (**étape 2**). Cette étape a permis de construire une première grille :

	Répondante 1	Répondante 2	Répondante 3	Etc.
Thème 1				
Thème 2				
Thème 3				

Une grille partielle est présentée en annexe à titre d'exemple, avec les thèmes principaux

Par la suite, nous avons rempli notre grille préliminaire en reprenant les retranscriptions, et en affectant chaque unité de discours à un thème (**étape 3**). Nous avons choisi les citations qui représentaient le plus une certaine tendance d'opinion en nous laissant guider par les questions : de quoi parle-t-on dans cet extrait? Quelle citation représente le mieux une tendance d'opinion ? Cette démarche permet de dégager les grandes idées abordées et d'en appréhender le sens. Les

principaux thèmes retenus à cette étape ont été le recrutement, les représentations du métier et du milieu, la visibilité, la diversité, les représentations stéréotypées et les stratégies d'intégration.

3.2.2 Codification manuelle des entretiens:

En soi, l'analyse qualitative est une démarche de recherche de sens (Paillé et Mucchielli, 2003). Le principe à la base de l'analyse thématique consiste à créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits d'un sujet particulier. Dans notre cas, chaque catégorie de la grille d'entretien (profil individuel, rapport aux autres, rapport à la firme) correspond à un thème associé à un segment de contenu. Notons que la grille de codification ressemble à la grille d'entretien, puisque les questions posées se traduisent en thèmes qui inspirent les réponses des répondantes. Ce qui distingue cette nouvelle grille, ce sont les thèmes qui émergent par la suite, dans le fil discursif de l'interviewé ou suite aux interprétations du chercheur à la lecture des entretiens. La grille complétée a fait l'objet d'une analyse horizontale (**étape 4**) afin de comprendre comment chaque élément a été abordé par l'ensemble des répondantes. C'est en quelque sorte une synthèse de ce qui a été dit pour chaque thème. Cette démarche permet aussi de repérer les catégories les plus fréquentes. Une autre analyse a été tentée, cette fois verticale, afin de faire la synthèse de chaque entretien pris individuellement et de mettre en lumière les problématiques principales pour chaque répondante. Cette démarche ne s'est pas avérée aussi pertinente pour la suite de la recherche que l'analyse horizontale.

	Répondante 1	Répondante 2	Répondante 3	Analyses horizontales
Thème 1				
Thème 2				
Thème 3				
Analyses verticales				

Par la suite, nous avons tenté de comprendre les implications des réponses à nos thématiques, notamment sur le plan de l'identité.

3.2.3 Analyse textuelle des données :

Pour l'analyse et l'interprétation du contenu des entrevues, nous avons mobilisé des outils d'analyse textuelle. Le champ de la sociolinguistique revêt d'ailleurs une grande importance dans la manifestation de l'identité des sujets. L'article de Bucholtz et Hall (2005) à ce sujet, intitulé « *Identity and interaction : a sociocultural linguistic approach* », nous sert de lunette pour l'analyse des informations récoltées par entrevues. Les auteures suggèrent que l'identité des acteurs sociaux émerge dans l'interaction, or comme précisé un peu plus tôt, nous envisageons chaque entrevue menée comme une interaction avec le chercheur et portons notre analyse du discours sur cette interaction. Les données sont également considérées comme le résultat de ces interactions entre le chercheur et les sujets à l'étude, et dépeignent des représentations d'une réalité subjective. Le statut accordé aux données soutient le principe selon lequel « on ne peut considérer comme adéquates les explications des phénomènes sociaux (...) que si elles sont formulées en termes de croyances, d'attitudes, et de décisions individuelles » (Blaug, 1982, p.44). Les outils d'analyse textuelle ont été particulièrement utiles à la suite des entrevues afin d'interpréter et de comprendre, au-delà du contenu, l'état d'esprit des répondants : est-il hésitant? S'exprime-t-il avec fermeté ou de manière affirmée? Nuance-t-il ses propos ou prend-il position? Et ainsi de suite. Le but de cette démarche est d'interpréter les données en se faisant une représentation la plus proche possible de la manière dont les répondants perçoivent eux même leur réalité. Ce qu'il y a eu de particulier avec cette recherche est que nous ne savions pas à l'avance ce que nous voulions ou allions découvrir, et c'est ce caractère inductif qui permet de constater s'il y a des régularités dans le processus d'intégration des femmes dans le conseil. La validité externe des résultats pourrait être vérifiée dans des contextes similaires (milieux masculins, culture d'entreprise masculine, pression du travailleur idéal, etc.), mais la généralisation n'est pas l'objectif premier de l'étude : la finalité est de mieux saisir l'ampleur des défis auxquels font face les femmes et l'ampleur des positions possibles face à ces défis. Nous aspirons à arriver à des conclusions fiables, c'est à dire pouvant être retracées si la même démarche de recherche est reproduite (Yin, 1990), et éventuellement transférables à tout contexte où les distinctions genrées sont très ancrées.

Nous présenterons dans la prochaine section l'analyse de nos entrevues, ainsi que les thèmes ayant émergé dans le contexte de nos intérêts de recherche et qui nous permettent de répondre à nos principaux questionnements.

CHAPITRE IV : LA DIVERSITÉ, REMPART CONTRE LES STÉRÉOTYPES ?

Au chapitre précédent, nous avons détaillé nos choix et considérations méthodologiques relativement à la collecte de données pour cette recherche. Les 13 entretiens réalisés avec 11 femmes et 2 hommes dans l'espace du conseil ont fait émerger des éléments intéressants dans leur contenu, et dans la diversité des propos relatifs aux expériences propres de chacun. Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats que nous avons retenus du travail de terrain.

D'abord, nous envisagerons les entrevues comme des fenêtres sur l'expérience personnelle de chaque répondante au sein de sa firme, et dresserons à partir de là un portrait de l'industrie du conseil, tel qu'il nous a été dépeint, en nous basant sur les différents éléments relevés par les personnes interrogées. Cette démarche permettra de bien définir le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Nous exposerons ensuite nos résultats en deux temps : dans un premier temps, nous présenterons l'émergence de stéréotypes de genre dans le discours des répondantes et ce que cela peut accomplir dans leur travail au quotidien. Puis, dans un second temps, nous aborderons les différentes stratégies d'intégration – parfois très subtiles – adoptées concrètement par les consultantes au niveau micro. L'objectif est d'avoir une idée de toute l'ampleur des stratégies possibles, en analysant chaque entrevue comme une interaction où la personne interrogée se positionne identitairement dans l'échange avec l'interviewer.

4.1 L'espace du conseil et la diversité

4.1.1 L'industrie de la consultation : un portrait

4.1.1.1 L'entrée dans l'industrie :

L'entrée en consultation est assez similaire pour tous les candidats, indépendamment de la firme à laquelle ils appliquent. Après deux à trois rondes d'entrevues (typiquement des entrevues de cas et des mises en situation), les candidats sélectionnés débutent avec une phase de formation,

démarrent sur un projet pour apprendre le métier « sur le tas », ou font les deux simultanément. Les appréhensions que pouvaient avoir certaines consultantes relativement aux longues heures et à la charge de travail se dissipent, soit parce que c'est « moins pire » que ce qu'elles imaginaient :

« Je te dirais que ce que je vis en ce moment ça ressemble beaucoup à ce que j'imaginai, mais en plus positif (...) oui il y a des gens qui font de longues heures. Oui j'en ai fait, mais je n'en fais pas tout le temps. C'est faisable, c'est moins pire que ce que je pensais. »
(Annie)

Ou simplement parce qu'elles aiment ce rythme de travail :

« Je me rends compte que c'est un rythme rush un peu. L'adrénaline rush avec les livrables, les choses qu'on a à faire. Puis c'est vraiment super le fun ce beat là (...) c'est hyper stimulant. Les journées passent vraiment vite. » (Sarah)

Le processus de recrutement sert de filtre pour les firmes-conseils afin de retenir les candidats qui ont un certain profil et certaines qualités clés. Pour les plus grandes firmes, un critère qui peut être éliminatoire, par exemple, est la non-disposition à voyager : il faut être prêt à se déplacer, parfois pour plusieurs mois, 75 à 80% du temps pour accommoder les clients. En ce qui concerne le choix des mandats, on peut exprimer ses préférences, mais le critère premier pour l'assignation d'un mandat est la disponibilité. Par ailleurs, toutes les répondantes se définissent comme des personnes ambitieuses, curieuses, flexibles, avec à la fois des compétences analytiques et relationnelles.

« La culture est très importante au moment de sélectionner. Ça paraît parce que tous les gens avec qui tu travailles sont ambitieux, allumés, brillants (...) ils ont quand même des caractéristiques qui se ressemblent. » (Carla)

Les consultants sont aussi exposés à différents mécanismes « standardisés » qui les orientent dans leurs façons de travailler et les imprègnent de la culture d'entreprise. Ces assemblages qui se retrouvent de façon régulière peuvent être envisagés comme des dispositifs de régulation de

l'identité, et peuvent prendre la forme de formations, d'évaluations ou même d'activités sociales à l'extérieur de l'entreprise (activités de team-building, 5 à 7, etc.).

Le travail identitaire des consultants semble largement influencé par ces dispositifs de régulation établis par la structure. Du processus d'embauche à la promotion en passant par l'attribution de mandats, tout est mis en place pour recruter un certain type de profil, et forger à travers différentes formations et autres moyens de socialisation des consultants qu'on veut à l'image de l'entreprise. Cela n'est pas sans rappeler le concept de « projets identitaires », qui seraient influencés par les pratiques de gestion des ressources humaines des firmes conseil selon Alvesson et Karreman (2007). Ces projets identitaires comportent les empreintes d'arrangements organisationnels ; ils n'émergent pas de façon spontanée, et ont plutôt tendance à résulter d'efforts de régulation identitaire par les organisations (Alvesson et Willmott 2002).

4.1.1.2 L'intégration des juniors et les relations de travail :

Au niveau de l'intégration, un *buddy* est généralement assigné au nouveau consultant ou analyste, selon des critères établis par l'entreprise (même background, même niveau hiérarchique, personnalités jugées similaires, etc.), mais les consultants peuvent choisir des mentors plus « informels », ou demander à des personnes plus seniors de les « mentorer ».

Les consultants ont aussi le choix des activités auxquels ils veulent participer en termes de réseautage, d'implications, de formations supplémentaires, etc. pour gagner en visibilité auprès de certaines instances ou se mettre en valeur dans des champs d'expertise particuliers. Quelle que soit la structure en place, toutes les répondantes décrivent une intégration sans encombre.

Les relations de travail, quant à elles, sont décrites comme très amicales malgré la nature du travail où les équipes sont changeantes et les consultants souvent chez les clients. D'autre part, la hiérarchie « flat » est appréciée par les personnes interviewées, et contribue au maintien de ces bonnes relations au travail.

« Il y a beaucoup de gens qui sont amis en dehors de la pratique et j'ai trouvé ça vraiment intéressant, parce que ça me confirme que c'est une belle équipe et ça donne envie de travailler là. Et tu vois que les gens sont faciles d'approche. » (Annie)

« C'est très collaboratif puis c'est très flat comme organisation. Oui, c'est sûr, il y a de les associés et tout ça, mais je travaille autant avec de les associés que des consultants principaux, etc. dans la relation il n'y a pas de différence. » (Sarah)

Ces bonnes relations de travail au sein des équipes atténueraient d'autres aspects du métier, jugés moins positifs selon certaines personnes interrogées, notamment la compétition :

« C'est un milieu très compétitif et tout ça, mais le fait qu'il y ait des liens dans l'équipe – je ne te dis pas qu'il n'y a pas de compétition, mais ça enlève beaucoup les effets pervers de la compétition si on veut. » (Annie)

L'esprit compétitif est néanmoins présent, et l'importance de faire sa place – outre que par un travail de qualité – est mise en avant sans être nécessairement explicitée par la firme. Au-delà donc des capacités techniques et professionnelles d'un candidat, on prête attention à des aptitudes plus larges, aux compétences interpersonnelles qui élèvent au rang de très bon consultant et qui lui permettent de progresser plus vite.

4.1.1.3 Les « identités positives » et le souci de visibilité :

Comme nous l'avons mentionné un peu plus tôt, les firmes cherchent des profils de candidats qui s'alignent avec leur culture et le métier, et qui sont aptes à développer d'autres caractéristiques encouragées. On parle d'identités positives (par opposition à des identités négatives) pour mettre en lumière celles qui sont valorisées dans un contexte donné (Brown, 2015). Pour tendre vers une identité positive valorisée dans le métier, certains soulignent qu'il s'agit d'un processus d'essai-erreur.

« C'est de l'essai l'erreur (...) Moi j'ai eu des problèmes, mais t'apprends à gérer, t'apprends à parler. Tu sais que c'est telle situation qui génère tel comportement ou conséquence. (...) Tu te remets aussi beaucoup en question, est-ce que je vais être bien vu ou pas, mais en fait c'est important ». (Manon)

Les qualités généralement attribuées à un bon consultant sont similaires d'une firme à l'autre. Un bon consultant est polyvalent, dynamique, curieux, ambitieux, bienveillant, etc. bref, il a des habiletés techniques et relationnelles qui lui permettent de délivrer un travail de qualité dans une grande variété de projets. L'adaptabilité, associée à la capacité à accommoder les clients, à s'adapter aux divers mandats et aux collègues ressort tout particulièrement.

Le consultant *idéal* pour sa part est également *dévoué*. Disponible, mobile et audacieux sont d'autres termes utilisés pour le qualifier :

« (...) Pas qu'il doive mettre une croix sur sa vie privée, mais être prêt à faire des sacrifices à certains moments. » (Carla)

Ces caractéristiques jugées masculines permettraient, du point de vue de la firme, de tendre vers le consultant idéal, mais aussi de gagner en visibilité. On considère dans la plupart des firmes que l'individu est libre d'aller chercher les opportunités, et on prône une certaine méritocratie parfois remise en question par les consultants, qui confirment l'existence de critères très clairs pour l'atteinte des objectifs et l'accès à des promotions, mais soutiennent que la visibilité – moins évidente à atteindre – est également cruciale. Elle est atteignable notamment pour ces consultants audacieux, à même de mettre en avant leurs réalisations et de faire connaître leurs compétences.

« Ça m'a beaucoup marquée parce que quand j'ai fait ma dernière entrevue avec le partner, elle m'a dit nous on aspire à ce que chaque employé devienne un micro entrepreneur de sa carrière. On va l'aider, mais on ne sera pas toujours là à lui dire : il y a une opportunité, vas-y. Créer sa valeur, showcase ses compétences et saisir les

opportunités. C'est aussi quelque chose que je vais devoir développer avec le temps... Mais c'est des bonnes compétences à développer. » (Carla)

Au-delà de la méritocratie, le degré de visibilité dépend – selon les répondantes – de la capacité d'un consultant à rendre visible son travail et de naviguer dans le système politique des firmes : apprendre à « jouer ses cartes » à « parler de soi » et à « se vendre pour gagner en visibilité » sont autant de défis qui paraissent importants pour les consultantes. Le thème a d'ailleurs émergé dans la discussion sans être d'abord explicitement évoqué ou sous-entendu par l'interviewer. Le besoin de se sentir exister (Camilleri, Carmel et al, 1990) et les phénomènes de visibilité/invisibilité ont été relevés dans la littérature par certains praticiens, et semblent ici se confirmer. Nos répondantes admettent dans une large proportion avoir de la difficulté à rendre visible ce qu'elles font. Pour les firmes, cet enjeu ne semble pas prioritaire, et les efforts sont davantage orientés vers la promotion de la diversité hommes/femmes, surtout à l'embauche.

4.1.2 Les efforts de diversité

Du point de vue des genres, beaucoup d'initiatives sont déployées pour promouvoir la diversité, allant du recrutement égal entre hommes et femmes à la sensibilisation des employés aux biais inconscients, qui peuvent par exemple affecter la manière de donner du feedback à une femme versus à un homme. Dans une des firmes par exemple, les femmes avaient l'impression qu'on attendait d'elles l'adoption d'un style de communication plus « masculin » ou un comportement plus assertif. Elles considéraient également le feedback reçu comme trop axé sur les faiblesses au détriment des forces, et ont cité cela comme un obstacle à leur satisfaction au travail, leur développement et leur avancement. Des initiatives ont été entreprises après cette recherche, se concentrant sur la formation des gestionnaires pour fournir des commentaires mettant davantage en avant les points forts des employés, ainsi qu'une formation pour aider à reconnaître et éviter les biais inconscients dans l'espace du travail.⁸

⁸ « *How one company's push for gender diversity sparked culture change* », Catherine Roche and Nandini Dasgupta, the globe and mail, published tuesday, mar. 08, 2016 <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/how-one-companys-push-for-gender-diversity-sparked-culture-change/article29054684/>

Les messages de diversité et d'inclusion sont très présents, surtout que ça vient du leadership, donc tout le monde est au courant et tout le monde est impliqué. Ils valorisent ça plus qu'autre chose, donc c'est très bien vu – d'après ce que j'ai entendu et d'après mon expérience – par les hommes. (Laura)

Les perceptions changent petit à petit, même si le milieu continue à attirer majoritairement des hommes dans certaines grandes firmes, dépendamment de leur expertise. Dans ces sphères, le fait d'être une femme peut constituer une opportunité.

Chez nous on reçoit beaucoup plus de CV d'hommes (...) être une femme présente par contre une opportunité parce qu'on essaye d'atteindre la parité. On prend aussi des mesures pour contrer les obstacles, par exemple il y a des recherches qui ont montré que la façon de donner du feedback aux femmes est différente... inconsciemment. On a des trainings là dessus et d'autres mécanismes pour en être conscients. (Catherine)

Avoir un bon équilibre entre hommes et femmes au travail permet de faire tomber certaines barrières mentales quant à l'accessibilité du milieu aux femmes, et de changer ces perceptions qui laissent croire que le conseil est un milieu d'hommes. Par ailleurs, encourager des femmes non seulement à appliquer, mais aussi à progresser permet aux nouvelles diplômées, aux candidates et aux juniors de comprendre l'ouverture du milieu.

Je trouve ça important quand tu vois des femmes qui ont plus avancé dans leur développement que toi, je trouve que c'est inspirant et ça enlève les barrières que j'aurais peut être vu ailleurs, disons. Par exemple le fait qu'on ait des femmes associées qui vendent plus que des hommes associés, tu te dis waouh OK, je pourrais devenir associée en regardant ça. (Véronique)

Au niveau des juniors, il semble y avoir un bon équilibre entre hommes et femmes, mais la balance penche en faveur des hommes à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Les départements demeurent également genrés : on retrouve par exemple plus de femmes en Ressources Humaines, moins en Technologies de l'Information, etc.

Par ailleurs, bien que les efforts au niveau de la diversité des genres portent leurs fruits à l'échelon des juniors, et même si la plupart s'accordent pour dire que ces mesures sont nécessaires pour atteindre une certaine parité, les consultantes redoutent les conséquences d'une discrimination positive. Joelle, ingénieure de formation, explique que le fait d'être une femme l'a plutôt exposée à des opportunités, notamment pour décrocher son premier stage en consultation lorsque les recruteurs hésitaient entre elle et un homme au profil similaire. Selon elle, « *c'est un peu insultant* ».

« Le 50/50 ils peuvent y arriver en faisant de la discrimination positive, mais je ne sais pas si c'est une bonne chose. Quand on a des évènements pour les femmes, on parle de choses qui intéressent aussi les hommes et ce serait bien qu'ils entendent le même message. Parce que sinon eux (...) ils nous voient comme « ouais t'es promue, mais parce que t'es une femme ». Ça, c'est le pire. C'est le pire qui puisse arriver. Limite tu descends un degré en dessous parce que tu n'es pas reconnue à ta juste valeur. » (Manon)

Les avis sont également mitigés sur le degré auquel il faut mettre l'emphase sur les problématiques du genre : on veut que tout le monde en soit conscient sans non plus trop faire ressortir le problème en mettant les femmes sous le feu des projecteurs. Ce paradoxe rappelle les résultats mitigés des stratégies d'action féministes, ou encore le bilan partagé des politiques de discrimination positive qui tout en voulant améliorer la représentativité des minorités – notamment au travail – les pointent du doigt (Kvande 2005). La discrimination positive exacerberait les problèmes qu'elle devrait résoudre en soulignant les différences entre groupes. À la base des critiques qu'on lui adresse, il y a la crainte que les avantages accordés aux minorités légitiment une catégorisation (sexuelle, raciale, etc.) des individus au lieu de rendre la société « aveugle aux différences ». (Villenave 2006) L'utilisation du terme de discrimination positive tend d'ailleurs à se raréfier au profit de la « diversité », une valeur moins controversée qui englobe tous les efforts censés réduire les inégalités.

Le problème c'est que si on en parle trop ça fait comme s'il y avait ... C'est plus égal parce que là tu veux mettre trop l'emphase dessus, c'est comme ressortir un problème... mais

comme en même temps je pense qu'il y a d'autres mondes qui le voient. Peut être qu'il faut en parler, mais je ne pense pas non plus qu'il faut rendre ça trop gros par rapport à comment c'est. (Véronique)

4.2 Stéréotypes de genre et stratégies d'intégration

Un autre aspect intéressant qui ressort des entrevues est l'émergence de préjugés et stéréotypes de genre dans le discours des répondantes, et notamment la tendance à dresser un portrait stéréotypé de l'homme et à s'y comparer.

Nous énumérons dans cette partie les principaux stéréotypes qui ressortent dans la conversation avec les interviewés, et tentons d'identifier les terrains de distinctions genrés en faisant émerger les continuums comparatifs mobilisés par les répondantes dans leur positionnement de soi par rapport aux autres.

4.2.1 L'émergence de préjugés et stéréotypes de genre dans le discours

4.2.1.1 « Les femmes jugent plus que les hommes »

Il n'est pas rare d'entendre des travailleuses, dans divers milieux et industries, avouer préférer travailler avec des hommes plutôt que des femmes. Les femmes sont perçues comme étant plus intimidantes et plus difficiles à approcher.

Je trouve que... Ben j'aime mieux travailler dans des milieux d'hommes, je suis habituée à travailler avec des hommes. Pour moi c'est quand même nouveau de travailler avec des femmes, je suis plus habituée à approcher un homme avec des questions qu'une femme, pour moi c'est à la limite intimidant... pas intimidant mais j'ai l'impression que les femmes

jugent plus que les hommes ou je sais pas. C'est mon impression, mais après peut-être que c'est juste mon impression. (Annie)

Dans une situation de communication, les hésitations sont généralement des manifestations de la spontanéité de la parole (Duez, 2001). La fonction émotive des hésitations indique notamment ce que Mahl (1956a-b) appelle des « perturbances », et qui suivant sa typologie peuvent ici référer à des corrections de phrase (« *c'est à la limite intimidant... pas intimidant mais* »), des phrases incomplètes ou des omissions de mots ou de parties de mots (« *Je trouve que.. ben j'aime mieux...* »). Après ces quelques hésitations « ... » la répondante explique son point de vue sur les femmes au travail. La conjonction « mais » lui permet de corriger son propos précédent, de formuler une réserve en admettant que d'autres points de vue sont possibles. Elle explique alors qu'il pourrait s'agir d'une fausse impression, mais exprime une certaine habitude : d'après son expérience propre, il serait plus facile de travailler avec des hommes. Elle justifie ainsi sa préférence pour les environnements masculins, et explique pourquoi une junior aurait tendance à préférer poser ses questions, se faire mentorer, travailler ou être évaluée par un homme. Ce que cela peut sous-entendre sur la façon dont se positionne Annie est qu'elle se considère plus proche d'un homme que d'une femme, tant sur le plan du travail que sur le plan du caractère. Il peut aussi s'agir d'un positionnement en tant que femme différente des autres ; en l'occurrence elle se distancie des femmes (« *les femmes jugent plus* ») en ne s'incluant pas dans ce groupe quand elle y fait référence.

Par ailleurs, pour Annie, la masculinité des relations de travail et la culture masculine ne sont pas complètement étrangères : « *Pour moi c'est quand même nouveau de travailler avec des femmes* ». Son choix de carrière, même s'il n'est peut-être pas motivé par le désir de travailler dans un milieu masculin, reste compatible avec l'image qu'elle a d'elle même. Aussi, l'émergence de ce stéréotype dans la perception de la consultante – sans nécessairement vouloir dire qu'elle ne veut pas travailler avec des femmes – peut faire en sorte qu'elle ait moins tendance à vouloir interagir avec elles ou leur présenter son travail.

Outre la sévérité de leur jugement, on redoute également les potentiels conflits avec les homologues féminins.

4.2.1.2 « Les relations entre femmes sont plus conflictuelles »

Au-delà de la façon de travailler, de juger ou d'évaluer le travail des autres, les femmes sont perçues comme plus à même de créer des conflits ou de les envenimer, créant ainsi un environnement de travail toxique.

« Limite je trouve que c'est plus facile de travailler avec des hommes parce que ... [rires] même à la limite dans une équipe je préfère être la seule femme au milieu de plein d'hommes [rires] qu'avec que des femmes parce que j'ai l'impression que je me fais plus challenger – j'apprends plus vite j'apprends mieux, et les femmes limite elles peuvent être plus sévères par rapport à ce que tu fais. Un homme ça ne se pose pas de questions j'ai l'impression. Un milieu plus féminin j'ai l'impression ça va être plus sévère, voire plus compliqué, tu vois. Plein de petites histoires... » (Manon)

Le préjugé selon lequel il serait plus facile de travailler avec des hommes que des femmes en raison des relations à tendance plus conflictuelle chez les femmes renforce l'idée qu'on peut se sentir plus proche d'un homme sur le plan du caractère. Notamment, ici, Manon parle de façon très générale en se fiant à son expérience et en faisant des comparaisons: ça s'est toujours bien passé avec des équipes exclusivement masculines, où elle était la seule femme. Les quelques malentendus que la répondante a expérimentés dans le milieu du travail se sont produits principalement avec des femmes, ce qui a pu renforcer chez elle cette perception.

Le rire, qui a souvent pour fonction de signaler la manière d'interpréter un discours ou un échange, accompagne parfois les discours stéréotypés pour en quelque sorte « sanctionner » la reconnaissance du stéréotype (LaGreca, 1997). Sans nécessairement manifester une gêne par rapport au stéréotype, le rire initié par la locutrice semble ici alléger le discours, détendre l'atmosphère après un moment d'inconfort. Manon met ensuite en avant sa préférence de manière amplifiée, avec une certaine figure d'insistance en l'exprimant de façon hyperbolique : « *la seule femme au milieu de plein d'hommes* ».

Outre les stéréotypes sur les relations entre femmes, d'autres préjugés sont davantage relatifs à leur perception d'elles-mêmes. Notamment :

4.2.1.3 « Les hommes savent mieux se vendre que les femmes »

Ou bien « *Les femmes ont tendance à se sous-estimer et les hommes à se surestimer* »

« En tant que femmes, on ne sait pas se vendre bien. Ce n'est pas naturel on ne sait pas comment s'y prendre. Il y a comme un syndrome de l'imposteur, tu ne sais pas comment réagir. » (Manon)

Parler de « naturel » ou de nature de la femme dans ce cas-ci sous-entend qu'il existerait un certain nombre de caractéristiques communes à toutes les femmes sans restriction. Parmi ces caractéristiques figurerait l'incapacité à se vendre, voire le complexe d'imposture et la tendance à attribuer son mérite à un concours de circonstances. Cette fois-ci, Manon s'inclut dans le groupe féminin pour souligner qu'elle aussi, comme toutes les autres, a tendance à se sous-estimer et a du mal à parler de ses accomplissements.

« En fait c'est en discutant avec les gens et en apprenant à parler de toi. Ça c'est un de mes gros défis. « J'ai fait un projet en ça, ça j'ai aimé » comme si tu racontais une histoire, mais ça à la limite c'est un peu une différence que j'ai vue chez les juniors entre filles/garçons. Les gars, même quand tu vas boire un café avec ils vont te parler de ce qu'ils ont fait. Nous non, ce n'est pas qu'on s'en fiche, mais on ne va pas parler de ce qu'on fait. Genre j'ai fini tard hier soir parce que je finissais de faire ça et c'était super dur, je pense que nous on l'a fait on est super contents, mais on va pas forcément le mettre sur la table, alors que c'est comme ça qu'on commence à se faire connaître du leadership et qu'on gagne en visibilité. » (Manon)

La répondante souligne la distinction entre hommes et femmes en expliquant de manière affirmée que même dans une situation de communication « banale », ceux-ci auront tendance à raconter leurs accomplissements. Dans le même ordre d'idées, la conviction que les femmes douteraient

plus de leurs compétences que les hommes, ou se poseraient « trop de questions », est elle aussi récurrente.

Après c'est sur que ton caractère joue beaucoup donc faut pas mettre les choses dans des boîtes. (...) Un gars en fait je pense qu'il ne se pose pas de question et nous on se pose un milliard de questions. (...) Alors que tu peux avoir fait le truc mille fois mieux que lui, t'as déjà prouvé tes compétences sur la même chose, c'est comme si je pense on devait se re-prouver à chaque fois. Rien que les promotions tu vois, le gars va dire je veux la promotion et nous on va dire je pense que je suis prête pour la promotion. Il y a le « je pense », tu vois... (Manon)

Même si le stéréotype est mitigé et la notion de « naturel » remise en question – car « *il ne faut pas mettre des choses dans des boîtes* » – le fossé entre hommes et femmes est amené de façon hyperbolique et affirmée : « *on se pose un milliard de questions* » (...) *Alors que tu peux avoir fait le truc mille fois mieux que lui* ». « On emploie les hyperboles lorsque les termes ordinaires sont trop faibles, ou trop forts, et qu'ils ne se trouvent pas proportionnés à notre idée. » (Lamy, 1701, p.169). En analyse textuelle et dans ce cas précis, elle permet de représenter la réalité de la répondante de manière exagérée pour faire figure d'insistance (Lecomte, 2004). D'ailleurs, l'enjeu dont il est question est majeur, car celui qui sait le mieux se vendre gagne davantage en visibilité, et cette visibilité joue en sa faveur lorsqu'il faut départager des consultants pour une promotion. Il est à noter que cette visibilité ne dépend pas des compétences uniquement, mais a trait aussi à la politique interne des firmes. Ce que la plupart des répondantes soulignent, c'est que les hommes sont plus habiles à ce jeu politique, sont donc mieux capables de se rendre visibles, et que cela crée une différence au niveau des genres.

Si l'on admet que cet argument est vrai, alors il expliquerait le manque de visibilité des femmes et peut-être leur moindre considération pour les promotions et représentation aux échelons supérieurs. Mais il faut garder à l'esprit que les stéréotypes ont un effet de renforcement : la simple connaissance d'une idée généralisée peut amener inconsciemment à présenter un comportement et/ou des capacités correspondant à ce stéréotype. La perception des consultantes selon laquelle les hommes savent mieux se vendre peut donc contribuer à renforcer leur manque

de visibilité. La question de savoir s'il s'agit d'une réalité ou de « prophéties auto-réalisatrices » exige d'étudier plus amplement la force des attentes sur le comportement dans l'espace du conseil. Par rapport à ces attentes, ce que révèlent les répondantes c'est que le fait d'oser, de ne pas avoir froid aux yeux et les caractères plus fonceurs, s'ils ne sont pas nécessairement explicitement encouragés, sont nécessaires pour faire sa place dans l'espace du conseil, se faire connaître des seniors et être considéré pour les promotions.

« Je pense que les femmes on a beaucoup plus tendance à se sous-estimer versus les hommes à se surestimer. J'essaye de travailler là-dessus je me dis il faut que je me fasse plus confiance, etc., mais je pense que souvent il n' y a pas de problème, c'est moi qui me crée le problème parce que je me pose trop de questions. Je me dis que je ne serai pas à la hauteur, etc.... je pense qu'un gars il se poserait même pas ces questions-là tsais, il fonce. » (Carla)

La répondante semble ici admettre ériger les obstacles auxquels elle doit parfois faire face, et explique qu'il y aurait chez certaines consultantes un manque de confiance injustifié en leurs propres capacités. D'autre part, il existe des préjugés autour des compétences qui peuvent devenir problématiques, et qui catégorisent les qualités d'un consultant en habiletés féminines ou masculines.

4.2.2. Des compétences genrées dans l'esprit des consultant(e)s

Certaines qualités sont associées à des caractéristiques masculines, et d'autres relèvent, dans l'esprit des répondantes, de qualités féminines. Par exemple :

4.2.2.1 « Les femmes ont plus d'empathie »

Plusieurs consultantes affirment être plus à l'écoute que certains de leurs homologues masculins. Lorsqu'interrogées sur les différences entre hommes et femmes dans les manières de travailler, il s'agit du premier point soulevé.

Je ne veux pas stéréotyper, mais je dirais les femmes sont beaucoup plus... c'est plus maternel, c'est plus, quand on rencontre un client par ex la femme va être plus comment allez-vous, comment a été votre semaine, comment vont les enfants, comment ça va au travail... Tandis qu'un homme, ça va être plus ouais ça va, ça va et bon let's get to work. Après j'ai aussi un manager qui est ultra relationnel, ça dépend aussi, mais de façon générale je dirais que la femme met plus l'emphase sur la relation de confiance, faire le contexte avant de get to business. (Carla)

Dans ce propos, la négation correspond en fait à une affirmation atténuée : Carla exprime une négation qui lui sert à nier ou refuser de tomber dans le stéréotype : « *Je ne veux pas stéréotyper* », puis manifeste une opposition : « *mais je dirais que...* », pour avancer un propos contraire à cette position. Le « mais » est ici un connecteur logique dont le rôle est de soutenir la progression du raisonnement (Lecompte, 2004), notamment ici en introduisant une clause qui s'oppose à la première. Il sert donc dans le discours de la consultante à mitiger sa position première : elle refuse d'abord de tomber dans le stéréotype puis atténue la force de cette affirmation en marquant une opposition ou en s'appêtant à faire une exception.

La tournure négative au début du propos est le signal d'une prise de position qui suggère un point de vue controversé, avec plus ou moins de nuances. La consultante avance que dans son expérience, de façon générale, les femmes travaillent avec plus d'empathie que les hommes. Si elle atténue son propos par sa position de départ et souligne l'existence de contre exemples, elle la présente de façon hyperbolique : le manager qui comme les consultantes fait preuve d'écoute est « *ultra relationnel* », mettant en avant un caractère exceptionnel, voire hors-norme.

La répondante ne prétend pas qu'une méthode « au féminin » d'aborder la relation client est meilleure qu'une autre, mais cette distinction entre la façon de travailler des hommes et des femmes dissimule un stéréotype positif, qui souligne le fait qu'une femme travaille également sur la relation client, davantage qu'un l'homme.

Ce préjugé laisse place à une autre perception selon laquelle le champ de compétences entourant « l'humain » relève plutôt des femmes.

4.2.2.2 Des mandats masculins et des mandats féminins

Une perception genrée des compétences peut laisser croire qu'hommes et femmes performant différemment selon la nature du projet. Un mandat en changement organisationnel, avec l'humain au cœur de sa problématique, relèverait plus de compétences féminines, tandis qu'un mandat en stratégie pourrait être mieux exécuté par un homme en l'occurrence.

« La firme dans laquelle je travaille on est des femmes dû au type de mandats qu'on fait : transformation organisationnelle, gestion du changement, leadership... peut être moins le leadership, mais ce sont des domaines très genrés si on veut. C'est beaucoup associé aux femmes la gestion du changement et tout ça. Je dis peut être moins leadership parce que leadership c'est vu comme quelque chose de beaucoup plus masculin habituellement. »
(Sarah)

La répondante prend sa firme en exemple en expliquant que si l'espace du conseil est plutôt majoritairement masculin, son organisation fait exception en raison de la nature des mandats. Dans sa perception, tout ce qui est axé davantage sur l'humain (gestion du capital humain, gestion du changement) relève de compétences féminines, tandis que ce qui touche davantage au pouvoir d'influence et à la direction relève d'un champ de compétences masculin.

« Mais là on est en train de transformer notre niche pour intégrer tout ce qui est réflexion stratégique, leadership et tout ça, puis on voit déjà qu'il y a un peu plus de gars depuis un an. » (Sarah)

Cette nouvelle orientation des mandats renforce la croyance de la consultante relativement aux champs d'expertise genrés dans sa firme et dans le monde du travail en général, dans la mesure où l'entreprise attire désormais plus d'hommes tandis que les femmes s'y intéressaient davantage auparavant. Elle souligne que c'est le « sujet » qui fait qu'on attire soit des femmes soit des hommes, la preuve étant que les nouveaux mandats qui ne concernent pas les ressources humaines attirent plus d'hommes. L'idée d'avoir des expertises genrées devient évidente : *« et tu le sais, la RH c'est beaucoup plus féminin que masculin. »* (Sarah)

4.2.3 Les stratégies d'intégration au niveau micro

Bucholtz et Hall (2005) soulignent une construction des identités de manière relationnelle à travers plusieurs aspects, qui parfois se chevauchent. Elles citent des continuums (la similitude et la différence, l'authenticité et l'artifice, l'autorité et la légitimité) ou axes comparatifs pour rendre compte du phénomène relationnel de la construction identitaire. Leur objectif est double : elles attirent l'attention sur la signification sociale des identités, donc sur le fait qu'elles ne sont pas indépendantes, et remettent en question la vision simplifiée des relations identitaires autour du seul axe de la ressemblance et de la différence.

Dans les positions possibles à adopter, les consultants se placent également dans des continuums ou selon des axes comparatifs. Parmi ces axes qui les définissent se trouve le masculin et le féminin, le degré d'« authenticité » par rapport au genre (est-ce que je suis une authentique femme ou est-ce que je suis une femme masculine), le degré de légitimité par rapport aux compétences, et ainsi de suite. Le positionnement sur ces axes se fait toujours par rapport aux autres (Bucholtz et Hall, 2005).

Les différentes façons de se positionner dissimulent des tactiques et manières de faire face au milieu du conseil. Il est intéressant d'explorer l'ampleur des stratégies qui se déploient très concrètement sur le terrain, parfois de façon inconsciente, dans un milieu majoritairement masculin.

4.2.3.1. Se rapprocher des caractéristiques masculines

Parmi les axes comparatifs cités par Bucholtz et Hall (2005) se trouve l'axe « adéquation et distinction ». Elles expliquent à travers ces deux notions que les sujets n'ont pas besoin d'être très similaires pour se sentir en adéquation. Parfois, certaines caractéristiques partagées suffisent pour qu'ils se positionnent comme similaires. On retrouve cet exemple chez les consultantes qui

se positionnent comme un « homme », dans le sens où elles se sentent mieux comprises et moins jugées par leurs homologues masculins que féminins.

En effet, certaines consultantes révèlent préférer travailler avec des hommes plutôt que des femmes. Elles se considèrent parfois plus proches et plus semblables à leurs homologues masculins et entretiennent avec eux de meilleures relations : « *je suis plus habituée à approcher un homme avec des questions qu'une femme* ». Même si leurs propos sont nuancés (« *peut-être que c'est juste mon impression* »), elles ont tendance à se distancier des femmes dans leur discours en ne s'intégrant pas dans leur catégorie, et notamment en employant la troisième personne plutôt que la première pour les désigner. Par exemple : « *une femme c'est plus intimidant* », ou encore « *les femmes jugent plus* » au lieu de « *nous jugeons plus* », sous-entendant qu'elles ne s'identifient pas à ces femmes-là.

Cela peut signifier qu'elles ne considèrent pas le fait d'être des femmes comme un élément fondamental dans leur identité – du moins au travail. D'un autre côté, puisqu'elles se distancient des femmes qu'elles trouvent différentes, cela les rapproche implicitement des hommes dans leur travail (« *je préfère les milieux d'hommes* »), et laisse sous-entendre que leurs comportements sont davantage masculins.

4.2.3.2 Renforcer le stéréotype féminin

Poussée à l'extrême, la stratégie précédente peut prendre la forme d'un rejet ou d'une dévalorisation du féminin, où les sujets vont renforcer des stéréotypes sur les femmes : « *les femmes jugent plus que les hommes* », « *elles peuvent être plus sévères (...) voire plus compliquées, tu vois. Plein de petites histoires...* »

Si certaines consultantes renforcent des stéréotypes qui ne sont pas nécessairement positifs ou en leur faveur, cela peut être interprété comme une façon de briser ce même stéréotype en marquant sa propre différence, ou comme une tactique identitaire où l'on se positionne comme plus « masculine ». C'est d'ailleurs la stratégie adoptée par celles qui révèlent préférer les milieux masculins, ou être peu habituées à travailler avec des femmes :

« J'aime mieux travailler dans des milieux d'hommes, je suis habituée à travailler avec des hommes. Pour moi c'est quand même nouveau de travailler avec des femmes (...) j'ai l'impression que les femmes jugent plus que les hommes » (Annie)

4.2.3.3 Rentrer dans le moule

D'autres répondantes mettent davantage l'accent sur leur capacité d'adaptation pour expliquer leur façon de s'intégrer à ce corps de métier, ou à tout autre environnement masculin :

« Par expérience, chez les clients entre eux, même si je vois que c'est très macho je ne l'ai jamais ressenti par rapport à moi. Peut-être aussi parce que je suis capable de rentrer dans le moule. Je ne vais pas non plus faire exprès pour être gossée sur des petits trucs inutiles. Je suis capable de jauger mon audience. » (Véronique)

Sans nécessairement faire profil bas, Véronique choisit de ne pas mettre l'emphase sur sa féminité d'une façon exagérée qui manifesterait « trop » son caractère de femme. Elle juge son audience pour en comprendre les attentes et s'y adapter.

4.2.3.4 Se faire respecter

« Chez les clients je suis en usine, ou dehors dans les tunnels, avec d'autres travailleurs de cultures et backgrounds différents. (...) On devient très alerte à être « patronized » (...) je suis devenue très alerte et je ne tolère plus grand chose » (Joelle)

Cette consultante explique que par un processus de micro-apprentissages, elle en a venue à apprendre comment réagir aux taquineries : « je ne réponds pas aux remarques », et aux comportements plus virulents qu'elle estime être un manque de respect :

« Je te donne un exemple : on a fait un gros test qui a duré 24 heures en tout pendant deux jours, je me suis faite bafouer mon autorité quand un travailleur du côté client a posé une question qui relève de ma compétence à mon collègue. Et mon collègue lui répond c'est

Joelle qui s'occupe de ça. »

La consultante explique avoir eu une conversation avec ce travailleur (qui avait refusé de lui parler simplement parce qu'elle était une femme) de sorte à rétablir son autorité et sa crédibilité, tout en s'assurant que ça ne se reproduise plus. Elle ajoute que c'est un processus d'essai-erreur ou d'apprentissages sur le terrain, qui permettent d'ajuster son comportement avec ses collègues et clients : *« Il faut que ça t'arrive avant que tu saches comment réagir. »*

4.2.3.5 S'inspirer de modèles de réussite

Une autre stratégie d'intégration consiste pour les femmes – surtout au niveau junior – à faire tomber les barrières mentales que peut ériger la masculinité du secteur, en s'inspirant de modèles féminins de réussite, notamment les plus seniors, qui peuvent même être plus performantes que des hommes du même échelon.

« Le fait qu'on ait des femmes associées qui vendent plus que des hommes, tu te dis waouh OK, je pourrais devenir associée en regardant ça... Le fait que tu aies des directrices seniors, plein de directrices notamment là, qui ont des enfants, des familles, et qui ont monté tranquillement les échelons tu te dis... justement tu vois pas d'obstacles. »
(Véronique)

4.2.3.6 Rester authentique ou jouer la carte de l'authenticité

Il est également possible de se positionner de manière à souligner une haute distinction entre le fait d'être un homme ou une femme. Ce positionnement genré peut impliquer une tactique d'intégration qui joue de l'« avantage féminin » (Helgesen 1990).

En misant sur des caractéristiques associées au féminin, certaines consultantes choisissent de les déployer comme une force. Deux stratégies sous-jacentes à ce choix peuvent être identifiées :

D'un côté, le choix de miser sur la féminité peut être stratégique sans nécessairement être authentique. Il peut s'agir d'un positionnement identitaire où la consultante se présente comme féminine et adopte des traits de caractère assimilés au féminin afin de renvoyer un message

d'authenticité. Dans cette stratégie, une consultante qui démontre de l'empathie pour son client va signaler cette qualité comme un avantage, et donc jouer la carte de l'authenticité par un travail identitaire mettant en valeur les qualités qu'elle souhaite y rattacher.

D'un autre côté, il peut être question d'un réel souci d'authenticité. Dans ce cas, les consultantes qui adoptent cette stratégie décident de rester fidèles à elles-mêmes, d'assumer leurs traits de caractère même s'ils pourraient être assimilés à des stéréotypes de genre, et même d'instrumentaliser ces caractéristiques pour améliorer la qualité de leur travail. Un exemple de cette stratégie serait une consultante empathique qui use de son intelligence émotionnelle pour mieux établir la relation avec ses clients, sans nécessairement déclarer sa démarche ou mettre en valeur son habileté comme étant positive. En plus d'avoir le sentiment d'être acceptées telles qu'elles sont, les consultantes qui adoptent cette stratégie en inspirent d'autres en les encourageant à rester elles-mêmes et en prouvant que l'authenticité n'est pas incompatible avec le métier.

« Je pense que ça prend aussi de la solidarité entre femmes (...) moi j'ai été très inspirée par des femmes qui étaient très... pas émotives, mais qui avaient beaucoup de personnalité et qui n'étaient pas gênées... qui ont un côté très humain qu'on voit beaucoup moins chez les hommes. (...) À un certain point dans ma vie je ne savais pas si je pouvais être aussi... si je pouvais laisser aller ma nature. Je pensais qu'au travail il fallait que je sois un peu réservée, que je sois... je ne sais pas. Dans le fond pas moi-même. Et c'est peut-être aussi le fait que j'ai travaillé en RH où là les gens, tu sais, ont beaucoup d'entregent et tout ça. Puis après je suis allée en conseil et j'ai vu des femmes en position justement, tu sais des associées qui ont beaucoup de charisme, de personnalité, qui laissaient transparaître leurs émotions. Là j'ai fait comme : c'est possible. J'ai eu la chance d'avoir des modèles pour me le montrer. » (Véronique)

Au niveau académique, ces stratégies s'apparentent à un courant où l'on mise sur la féminité, envisagée comme un plus. Dans cette perspective de l'« avantage féminin » (Helgesen 1990), des qualités dites féminines deviennent très favorables, notamment la préoccupation pour autrui et l'empathie qui en l'occurrence seraient plus à même de susciter le respect des autres et seraient

plus compatibles avec le travail d'équipe (Bass, Avolio et Atwater 1996). Dans cet exemple, comme pour les consultantes qui misent sur la féminité de manière stratégique, une réelle authenticité n'est pas indispensable et l'utilité des qualités catégorisées comme féminines est mise de l'avant.

4.2.3.7 Naturaliser le féminin

Certaines de nos répondantes ont avancé des caractéristiques féminines de manière affirmée, les attribuant à toutes les femmes. Par exemple : « *en tant que femmes, on ne sait pas se vendre bien. Ce n'est pas naturel on ne sait pas comment s'y prendre* » ; il y a là une démarche de naturalisation, où la féminité comme un état de nature a certains attributs dont on ne peut pas se défaire. Cette stratégie peut en l'occurrence permettre de justifier la performance d'une femme par rapport à un homme. À la base de cet exemple, on présuppose que la féminité est un état de nature différent de celui de l'homme. Or la stratégie de naturalisation peut prendre des formes différentes selon les postulats ou prémisses qui en sont les fondements. Par exemple, comme certaines peuvent avoir pour prémisses de base qu'hommes et femmes sont de nature différente, d'autres peuvent considérer le genre comme un construit social, ou sur le plan naturaliste considérer qu'hommes et femmes sont les mêmes. Dans ce cas-ci, les différences relevées ne sont pas de l'ordre du genre, et peuvent concerner d'autres éléments comme la formation, l'éducation, la socialisation, etc. : « *everyone regardless of gender has the same training.* » (Isabelle)

4.2.3.8 Nier la différence :

Finalement, parmi la panoplie de positions possibles à adopter, il y a celles qui ne se posent pas de questions. Nous pouvons considérer qu'elles se positionnent en tant que consultantes qui ne se voient pas avant tout comme des femmes, ou qui ne voient simplement pas la distinction homme/femme comme fondamentale dans leur identité. Dans notre travail de terrain, cette position était particulièrement adoptée par les consultantes issues d'écoles d'ingénierie, où elles disent avoir été habituées à être minoritaires. Pour elles, il n'y a pas nécessairement de différences dans le fait de travailler avec des hommes ou des femmes, ni de particularités dans le fait d'être une femme en conseil.

« J'avais l'impression que [la consultation] c'était plus pour les seniors, mais pour ce qui est homme/femme je ne me suis jamais posé la question (...) Ça dépend de la personnalité, moi ça ne me fait rien. » (Dalal)

« I didn't notice any difference between working with men versus women. The primary reason is that everyone regardless of gender has the same training. » (Isabelle)

À la lumière de l'analyse présentée dans le présent chapitre, nous avons pu approfondir les résultats des entretiens réalisés avec des femmes et des hommes du milieu du conseil à travers une approche identitaire. Ce travail a fait émerger des *patterns* qui se divisent en trois grandes catégories de stratégies placées dans le continuum de la masculinité et de la féminité, que nous détaillons dans le prochain chapitre.

CHAPITRE V : LES PATTERNS STRATÉGIQUES

5.1 Les stratégies identitaires : trois tendances fondamentales

La question qui a guidé notre recherche était « quelles dynamiques identitaires sous-tendent les stratégies d'intégration des femmes dans l'espace du conseil ? » La quête d'une réponse a fait émerger un certain nombre de stratégies possibles pour mieux s'insérer dans le milieu. Nous constatons que le processus d'intégration s'établit sous une double logique de quête d'appartenance – dans notre cas au féminin ou au masculin – et de recherche de singularité, liée à un besoin d'individuation et au désir de marquer sa différence (Camilleri et al. 1990). Dans cette logique, nous concevons le positionnement identitaire comme un processus d'identification et de différenciation : « l'identité se traduit à la fois par le sentiment d'appartenance à un groupe au sein duquel l'individu perçoit une reconnaissance et la possibilité de s'y distinguer en construisant la différence » (Gadrey, 1992, p.153).

À travers cette analyse, nous suggérons trois patterns qui correspondent à de grandes catégories de stratégies, placées dans le continuum de la masculinité et de la féminité : la distanciation du féminin au profit du masculin, l'affirmation de la féminité, et les positions qui se situent entre ces deux pôles – voire qui sont « hors continuum ».

5.1.1 Se distancier du féminin ou adopter le masculin:

En étudiant les moments où sont mobilisés les stéréotypes pour identifier les terrains de distinction genrés, la première tendance qui se dessine est celle qui consiste à se ranger du côté du masculin, notamment en valorisant les comportements jugés masculins. Parfois, cette tendance s'accompagne par une dévalorisation des comportements qui au contraire relèveraient du féminin. Une de nos répondantes en l'occurrence explique que certains de ses efforts visent à se comporter comme le ferait un collègue masculin.

« Je pense que les femmes on a beaucoup plus tendance à se sous-estimer (...) je me pose trop de questions, je me dis que je ne serai pas à la hauteur, etc. Je pense qu'un gars il ne

se poserait même pas ces questions là tsais, il fonce. (...) J'essaye de travailler là-dessus. »
(Carla)

D'ailleurs, en ce qui concerne l'intégration des femmes aux milieux masculins, la principale stratégie recensée dans la littérature repose sur la conformation à la culture existante par l'adoption des attitudes et comportements masculins (Ragins et al. 1998, Sheppard 1989, Maddock et Parkin 1993). Dans ce cas, la neutralisation de la féminité et la stratégie de la « femme masculinisée » (Laufer, 1982) englobent toutes les tactiques de rapprochement des caractéristiques masculines. Ce que nous constatons de légèrement différent dans nos résultats tient aux stratégies de renforcement des stéréotypes féminins négatifs. Dans notre exemple, la répondante relate et renforce l'idée que les femmes auraient tendance à douter ou à manquer de confiance en elles, tout en mettant en avant le comportement masculin inverse, plus affirmé et confiant. On observe donc un renforcement et une distanciation par rapport à un archétype féminin stéréotypé, en plus d'un positionnement qui vise à ce que les femmes calquent leurs comportements sur celui des hommes.

À noter également qu'il n'est pas nécessaire de se sentir « masculine » pour se ranger du côté masculin : dans un souci d'intégration, les consultantes peuvent adopter les normes courantes en vigueur dans leur environnement de travail :

« (...) Même si je vois que c'est très macho je ne l'ai jamais ressenti par rapport à moi (...) je suis capable de rentrer dans le moule. Je ne vais pas non plus faire exprès pour être gossée sur des petits trucs inutiles. » (Véronique)

Lorsque la culture d'entreprise est davantage masculine, cette stratégie d'intégration s'inscrit dans le même pattern que celle de la distanciation par rapport au féminin. Ce point renforce l'idée que la culture d'entreprise peut contraindre les employés à s'y conformer, d'autant plus si ses mécanismes de régulation identitaire sont puissants ou très genrés (par exemple, des activités de team building tirant vers le masculin, des formations sur les façons de présenter ou des évaluations valorisant des critères relevant du masculin, etc.) (Alvesson et Karreman 2007)

De la même manière, le fait de s'inspirer de mentors ou de modèles de réussite peut amener à adopter des caractéristiques masculines. Par exemple, si une consultante s'inspire ou se fait mentorer par une personne qui présente des caractéristiques masculines, elle peut avoir davantage tendance à manifester des comportements similaires.

5.1.2 Affirmer sa féminité :

La tendance de l'autre côté du spectre féminin/masculin consiste à se ranger davantage du côté de la féminité, notamment en misant sur « l'avantage féminin ». Cette tendance déjà relevée par d'autres projets de recherche sur les stratégies identitaires a été interprétée comme un effort de singularisation, c'est à dire mue par un désir de « prendre sa place » et de se faire accepter tout en restant fidèle à soi.

« À un certain point dans ma vie je ne savais pas si je pouvais être aussi ... que je pouvais laisser aller ma nature. Je pensais qu'au travail il fallait que je sois un peu réservée, que je sois... je sais pas, dans le fond pas moi-même. Et c'est peut être aussi le fait que j'ai travaillé aussi en RH où là les gens sont super ém... tu sais, ont beaucoup d'entregent et tout ça. Puis après je suis allée en conseil et j'ai vu des femmes en position justement... tu sais des associées qui ont beaucoup de charisme, de personnalité, qui laissaient transparaître leurs émotions là j'ai fait « comme c'est possible. » J'ai eu la chance d'avoir des modèles pour me le montrer. » (Véronique)

Comme pour le premier pattern, si une consultante s'inspire ou se fait mentorer par une personne qui présente des caractéristiques féminines, elle peut elle même avoir davantage tendance à manifester des caractéristiques similaires. D'ailleurs la valorisation du mentorship couplée avec les efforts de promotion de la diversité peut pousser les consultantes à s'inspirer de modèles féminins, ou les firmes à associer les nouvelles recrues à des femmes mentors.

« Je pense que ça prend aussi de la solidarité entre femmes, que je trouve pas toujours avec des hommes disons (...) moi j'ai été très inspirée par des femmes qui étaient très très... pas

émotives, mais qui avaient beaucoup de personnalité et qui étaient pas gênées pour... qui ont un côté très humain qu'on voit beaucoup moins chez les hommes. » (Véronique)

Si cela permet de valider les efforts jusque-là relatés par la littérature existante, nous notons une nuance – qui reste à confirmer par de plus amples recherches – concernant le choix d'un positionnement féminin qui peut se déployer de deux façons : il peut être question de miser sur ses forces et ses compétences catégorisées féminines en restant effectivement fidèle à soi, ou il peut s'agir d'un choix stratégique où la consultante se présente comme féminine et adopte des traits de caractère assimilés au féminin afin de renvoyer un message d'authenticité ou de mettre en avant des qualités féminines. Cette stratégie peut notamment être choisie dans un souci de visibilité.

Par ailleurs, l'idée de naturalisation du féminin ou du masculin peut amener à adopter une stratégie en accord avec notre perception du genre. Par exemple, une consultante pour qui l'identité de genre est fondamentale et qui perçoit des différences entre hommes et femmes sur le plan naturaliste et au travail peut avoir tendance à adopter des comportements catégorisés féminins, s'ils sont en cohérence avec sa perception d'elle-même. Notons que cette volonté de rester « soi-même » peut amener à (1) adopter des comportements très stéréotypés masculins ou féminins, (2) à se placer entre ces deux pôles dans un équilibre qui englobe des caractéristiques relevant des deux catégories du genre, ou (3) à ne pas du tout tenir compte du genre et de ses catégories.

5.1.3 Les positions hybrides ou hors continuum :

La troisième catégorie de stratégies identitaires englobe toutes les positions qui se trouvent entre les deux extrêmes de l'axe masculin/féminin, ou qui se trouvent en dehors. Le fait en l'occurrence d'adopter tant des comportements catégorisés masculins que des comportements féminins, selon les circonstances, nous place en oscillation sur cet axe. Comme pour les positions précédentes, cette hybridité peut tenir des perceptions propres aux individus, ou être influencée par la culture de la firme (si celle-ci n'est pas genrée) et par des normes en vigueur qui ne

tiendraient pas compte des catégories du genre. Elle va dépendre aussi du degré auquel les consultants sont imprégnés de cette culture d'entreprise et de ses valeurs.

Par ailleurs, lorsque nous évoquons la possibilité de se placer hors continuum, nous faisons référence aux positions qui ne tiennent pas compte du genre. La naturalisation par exemple peut avoir une interprétation différente pour une personne qui ne tient pas compte des catégorisations genrées : elle peut considérer que notre nature profonde n'est pas genrée, et qu'il s'agit davantage d'une construction liée à la socialisation, voire seulement d'une question de perception.

*« Je me suis jamais posée la question, (...) je ne me suis jamais dit « moi je suis une femme donc il faut que je me prépare plus pour postuler, je me suis juste pas posée la question. »
« Pour moi perso il n'y a aucune différence, les perspectives différentes sont davantage liés au background. » (Dalal)*

Les consultantes interrogées qui relèvent de cette catégorie expliquent qu'elles s'adaptent aux situations exceptionnelles auxquelles les expose leur métier quand elles se présentent, sans les penser de façon genrée, et en se questionnant seulement sur ce que ferait ou devrait faire une bonne consultante. Joelle, par exemple, est une ingénieure oeuvrant dans le conseil qui dit essayer de toujours rester professionnelle en cas de dérapage, excès ou menaces vis-à-vis de son identité, selon ce qu'elle pense être adéquat dans le métier : *« Quand ce n'est pas méchant, le travail est plus minime. Quand c'est un manque de respect, je pourrais en parler au supérieur. »* Nous prenons cet exemple à titre illustratif et tenons ici à souligner que le genre n'est pas soulevé lors de la prise de décision ou du positionnement de la consultante. Cela ne veut toutefois pas dire que les personnes se situant aux extrêmes du continuum féminin/masculin réagiraient nécessairement de façon différente ; il est difficile de prédire les réactions des individus aux situations inhabituelles, quelle que soit leur perception du genre.

Sur le plan naturaliste, peu de recherches distinguent les représentations de la féminité et de la masculinité dans le domaine spécifique du conseil, mais d'autres disciplines de la gestion mettent de l'avant un système d'opposition qui « naturalise les différences et va jusqu'à établir des

hiérarchies » (Bourdieu 1998 p.21) entre les compétences jugées féminines et masculines. Les traits du stéréotype masculin sont dans ce cadre liés au goût du risque, à l'ambition, au courage, etc. tandis que ceux des femmes relèvent de compétences dites émotionnelles et sociales, par exemple la sensibilité, la collaboration, l'empathie, etc. (Kelan, 2008)

Notre travail permet de réaliser une ébauche et de donner un premier aperçu de ce que la naturalisation peut accomplir dans l'espace du conseil, avec d'un côté des professionnels qui vont adhérer à une distinction genrée des compétences, et de l'autre des consultants qui ne considèrent pas le genre dans l'exercice de leur métier. Cette portion de la littérature peut être explorée davantage pour identifier les variables qui jouent sur notre façon de naturaliser le genre, et donner des exemples d'implications concrètes sur la pratique du métier de consultant.

Tableau synthèse : trois grands patterns stratégiques pour l’insertion des consultantes

Assimiler le masculin			
Se rapprocher des caractéristiques masculines	Renforcer le stéréotype féminin	Rentrer dans le moule	S’inspirer de modèles de réussite
La stratégie d’ « assimilation du masculin » est la plus évidente pour ce premier pattern. Les femmes se sentent plus similaires aux hommes et se positionnent comme un homme.	Cette stratégie consiste à renforcer des stéréotypes négatifs sur les femmes, notamment pour s’en distancier ou se présenter comme plus « masculine »	Les consultantes peuvent adopter les normes courantes en vigueur, notamment si la culture de la firme est davantage masculine et que les consultantes y adhèrent.	Si une consultante s’inspire ou se fait mentorer par une personne qui présente des caractéristiques masculines, elle peut avoir tendance à manifester des caractéristiques similaires.

Assimiler le féminin		
Miser sur l’avantage féminin	Naturaliser le féminin et le masculin en marquant leurs différences	S’inspirer de modèles féminins de réussite
Cette stratégie peut se déployer de deux façons : il peut s’agir d’un choix où on se présente comme féminine afin de mettre en avant certaines qualités associées aux femmes ou de renvoyer un message d’authenticité, ou bien il peut être question de miser sur ses forces en restant fidèle à soi, dans un souci de singularisation.	Les consultantes qui voient des différences fondamentales dans le féminin par rapport au masculin justifient les caractéristiques féminines (et donc un positionnement qui tire vers le féminin) sur le plan naturaliste.	Si une consultante s’inspire ou se fait mentorer par une personne qui présente des caractéristiques féminines, elle peut elle même avoir davantage tendance à manifester des caractéristiques similaires.

Se placer entre les deux extrêmes ou en dehors du continuum féminin/masculin

Rentrer dans le moule

Les consultantes peuvent se positionner entre le très masculin et le très féminin si la culture d'entreprise et les normes en vigueur se situent dans ce « juste milieu ». Cet équilibre va dépendre du degré auquel les consultants sont imprégnés de cette culture d'entreprise et de ses valeurs.

Ne pas tenir compte du genre

Sans nécessairement se positionner d'un côté ou de l'autre du continuum masculin/féminin, certaines consultantes ne voient pas de différences entre les hommes et les femmes et ne tiennent pas compte du genre lors de leur insertion au travail.

S'inspirer de modèles de réussite

Si une consultante s'inspire ou se fait mentorer par une personne qui présente des caractéristiques entre le féminin et le masculin, elle peut elle même avoir davantage tendance à manifester des caractéristiques similaires.

5.2 Des postulats de fonds différents

Nous notons qu'il existe des postulats sous-jacents à chaque stratégie déployée par nos consultantes. Ces postulats correspondent aux débats sur le travail identitaire, notamment en ce qui concerne la recherche d'ordre et de cohérence par les individus (Goffman 1974, Brown 2015). Dans la pratique, on remarque deux grands postulats de fond :

5.2.1 Les hommes et les femmes sont fondamentalement différents :

D'un côté, les différences entre hommes et femmes peuvent être naturalisées pour expliquer certains phénomènes. Par exemple, les femmes sont plus empathiques donc sont meilleures pour bâtir la relation, les hommes savent mieux se vendre donc réussissent à avoir une meilleure visibilité, etc.

« Dans la façon de travailler oui... oui je pense vraiment [qu'il y a des différences] (...) On a des caractéristiques... on aborde les choses de manière différente je pense quand t'es une femme ou un homme. Après c'est sûr que ton caractère joue beaucoup donc faut pas mettre les choses dans des boîtes. Je dirais à la limite que nous on écoute plus. » (Manon)

« Je pense que c'est le sujet qui fait qu'il y a plus de femmes que d'hommes qui sont intéressées à entrer. C'est un peu RH la gestion du changement, la transformation tout ça, et tu sais RH c'est beaucoup plus féminin que masculin. » (Sarah)

Ce premier postulat est à la base de certains stéréotypes qui ressortent dans le discours des consultantes et permet d'identifier les distinctions de genre dans l'espace du conseil. Il peut également amener à considérer que les femmes vont naturellement adopter un positionnement qui tire vers l'affirmation du féminin dans un souci de singularisation et d'authenticité, en présupposant qu'elles souhaitent maintenir une cohérence entre ce qu'elles manifestent et la façon dont elles se perçoivent. Si nous prenons l'exemple d'une nouvelle arrivée qui adhère à ce postulat et souhaite s'intégrer dans sa firme, elle pourrait adopter une stratégie qui relève du deuxième pattern que nous avons identifié : affirmer sa féminité et possiblement faire valoir des compétences relevant du féminin (l'écoute, un leadership empathique, etc.)

5.2.2 Les hommes et les femmes sont fondamentalement similaires :

D'un autre côté, il y a des praticiens qui considèrent que femmes et hommes sont fondamentalement les mêmes, et qu'ils sont surtout façonnés par leur éducation, leur formation et leur socialisation au sens large. Ceux-ci vont plutôt avoir tendance à nier la différence, trouver leur équilibre sur le continuum des genres, ou simplement « actualiser » leur positionnement identitaire de sorte à maintenir une cohérence ou accomplir un projet identitaire.

« Les différences sont extrêmement individualisées, Ce n'est pas vraiment homme versus femme, mais telle personne par rapport à telle autre. » (Catherine)

Ce deuxième postulat peut amener divers positionnements chez les consultantes. Si ces positions peuvent être placés dans une catégorie du genre, ce n'est ni intentionnel ni même soulevé par les consultantes qui ne voient pas leur comportement et leur évolution au travail de façon genrée. Il est possible qu'elles ne considèrent pas le genre comme un élément fondamental de leur identité, mais qu'elles se placent sur le continuum masculin/féminin selon leurs traits de personnalité (dans le souci de rester « soi-même ») ou selon les circonstances. Celles par exemple qui sur le plan naturaliste considèrent le genre comme un construit social, et estiment donc que les hommes et les femmes sont les mêmes, se positionnent d'une façon qui selon elles dépend de leur formation et qui est à la continuité de leur socialisation : *« I didn't notice any difference between working with men versus women. The primary reason is that everyone regardless of gender has the same training. » (Isabelle)*

On en revient à l'idée de naturalisation qui peut prendre des formes différentes selon comment nous définissons cette nature. Nous avons évoqué deux positions possibles : (1) les hommes et les femmes sont différents sur le plan naturaliste, ce qui nécessairement amène des comportements et attitudes différentes au travail, et (2) la nature profonde des hommes et des femmes n'est pas genrée et relève plutôt d'un construit social. Les positionnements identitaires vont dépendre du postulat auquel on adhère.

Tableau récapitulatif : deux postulats de fond, liés à la façon de naturaliser le genre

	Naturalisation	
Postulats	Les hommes et les femmes sont fondamentalement différents sur le plan naturaliste.	Les hommes et les femmes sont fondamentalement similaires et les différences relèvent de constructions sociales.
Idées sous-jacentes	<p>Les compétences au travail sont nécessairement genrées.</p> <p>Par exemple, pour les femmes ceci implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une tendance à faire preuve d'empathie, d'écoute, et un accent mis sur l'entretien des relations au travail <p>Pour les hommes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le leadership autoritaire et l'audace priment. 	Les différences sont individualisées et les compétences au travail dépendent de la formation de chacun. Elles seront similaires pour des personnes ayant reçu une même formation, indépendamment de leur genre.
Implications et indications pour la pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Regard genré sur les différences entre hommes et femmes au travail ; - Possible adoption de stratégies genrées pour faire sa place : se comporter comme un homme, renforcer le stéréotype féminin, s'affirmer en tant que femme, etc. (« il faut que je sois plus masculine » versus « il faut que je trouve un moyen de m'assumer et m'imposer en tant que femme ») 	<ul style="list-style-type: none"> - La question « que ferait une bonne consultante » prime sur « que ferait un homme ou une femme » ; - Les positionnements sur le continuum masculin/féminin sont moins tranchés ; - Les discours genrés sont moins courants et les terrains de distinctions genrés plus difficiles à déceler.
Citations des répondantes	« <i>Je pense vraiment [qu'il y a des différences] (...) on aborde les choses de manière différente je pense quand t'es une femme ou un homme</i> ». (Manon)	« <i>Je ne me suis jamais posé la question. Pour moi perso il n'y a aucune différence</i> » (Dalal)

CONCLUSION :

La compréhension des inégalités socioprofessionnelles sous l'angle identitaire se révèle une entreprise complexe. Certaines réalités largement admises et acceptées ne surprennent plus, d'autres semblent plus difficiles à expliquer. En outre, il faudrait puiser dans des facteurs éducationnels et socio-historiques pour comprendre l'origine des préjugés et stéréotypes de genre liés au travail. La culture en consultation demeure teintée de masculinité, même si cette dernière est parfois subtile. Les nouvelles arrivées dans l'environnement du conseil ne peinent pas à s'y intégrer, mais voient souvent se profiler d'autres défis quant à leur évolution, notamment en terme de visibilité ou de progression de carrière.

Il nous est possible dans un premier temps d'observer des symptômes de cette culture, des réalités quant à l'exclusion ou l'intégration d'une minorité dans un groupe, et nous avons exploré l'expérience et l'intégration des femmes dans l'espace du conseil en nous attachant à l'examen des stratégies identitaires, des tactiques d'adaptation et des mécanismes de résistance qu'elles déploient.

////

Il est possible de retracer l'historique de cette recherche : d'abord la revue de littérature nous a permis une immersion dans l'expérience des femmes dans les milieux masculins, pour graduellement nous amener à celle des consultantes dans un espace qui tout en faisant la promotion de la diversité, peine encore à l'élargir aux échelons supérieurs du métier. Le cadre conceptuel nous a ensuite permis de poser et définir les concepts, surtout identitaires, utiles pour aborder et analyser la question du genre en consultation. Après avoir exposé notre grille méthodologique pour le recueil et l'analyse des données, nous avons fait émerger les terrains de distinction genrés à travers le discours même des consultantes. Rappelons que le statut accordé aux données est celui de représentations subjectives de la réalité, partagées dans le cadre d'interactions avec le chercheur et soumises à son interprétation. Cette démarche a permis de connaître les stéréotypes qui perdurent, les perceptions des consultantes, et les implications de différents discours dans leur évolution. Finalement, notre étude a abouti au raffinement d'une taxonomie, non exhaustive, mais tout de même utile à la compréhension des patterns qui se retrouvent dans l'espace du conseil lorsqu'il s'agit d'y faire sa place. Les résultats inférés, s'ils

nous paraissent valides pour répondre à notre question de recherche, sont très liés au contexte d'étude. Nous avons simplifié notre interprétation des résultats en les plaçant sur le continuum masculin/féminin, qui peut servir par ailleurs de lunette à la lecture d'autres contextes de tensions identitaires.

Nous avons vu dans ce cadre trois patterns possibles : (1) l'adoption des caractéristiques masculines, (2) l'affirmation du féminin, et nous avons regroupé (3) les positionnements intermédiaires ou hybrides ainsi que ceux qui ne tiennent pas compte du genre.

Le premier pattern, largement soutenu par la littérature existante, vient renforcer et confirmer ces efforts de recherche dans la sphère spécifique du conseil.

Le deuxième pattern, également évoqué dans la littérature, mériterait qu'on s'y intéresse de plus près : s'il permet d'entériner des constats déjà recensés dans la littérature, nous avons émis un doute quant à l'intention derrière l'adoption des stratégies dans cette catégorie. En l'occurrence nous nous sommes questionnés sur le positionnement des femmes qui jouent de leur féminité : veulent-elles rester authentiques ou *sembler* authentiques ? Nous pouvons élargir ce questionnement à plusieurs champs, en explorant les intentions derrière chaque projet ou positionnement identitaire.

Le troisième pattern amène un regard nouveau sur la réalité des femmes en consultation, notamment en faisant émerger le concept de naturalisation auquel nous avons attribué une double définition. Nous avons vu que celle-ci peut prendre des formes différentes selon notre compréhension du « naturel » et avons évoqué deux positions possibles : (1) les hommes et les femmes sont différents sur le plan naturaliste, ce qui nécessairement amène des attitudes et comportements différents au travail, ou (2) la nature profonde des hommes et des femmes n'est pas genrée et relève plutôt d'un construit social. Les positionnements identitaires vont dépendre du postulat auquel on adhère. Ces deux positions correspondent à des postulats de fond susceptibles d'orienter les stratégies identitaires des consultantes. Il serait intéressant d'approfondir les contrastes entre consultantes qui ne perçoivent aucune distinction genrée dans le métier et celles qui voient des différences majeures, ou de déterminer par des recherches ultérieures si l'on est capables de faire émerger d'autres postulats derrière les stratégies d'intégration des femmes.

Par ailleurs, il serait intéressant d'explorer les stratégies de positionnement « hybrides » qui ne se situent pas à un extrême de l'axe masculin/féminin. Ce que nous appelons hybridité sur ce continuum fait référence à toutes les positions possibles qui se trouvent entre les deux pôles sans pencher clairement vers l'un ou l'autre. Il serait utile de mieux les définir et de comprendre quelles variables (personnelles, professionnelles, etc.) entraînent quelles stratégies et positionnements sur ce continuum.

Quelques limites et avenues de recherche

Nos résultats pourraient être généralisés à des secteurs autres que celui du conseil, puisqu'il peuvent s'appliquer à d'autres industries majoritairement masculines (notamment la finance, les technologies, etc.) où des tensions identitaires pourraient faire émerger des stratégies d'intégration.

Ils sont toutefois limités par certains de nos choix méthodologiques. Plus précisément, l'exclusivité donnée aux femmes juniores peut représenter deux de nos principales limites. D'abord, l'étude de conseillères plus seniors pourrait faire émerger d'autres défis liés à leur niveau de carrière, et peut être intéressant pour étoffer notre panoplie de stratégies identitaires possibles dans le secteur du conseil. Ensuite, l'objectif premier de diversification de notre échantillon devait permettre de distinguer l'importance du genre dans l'adoption de stratégies identitaires, particulièrement dans un milieu masculin. Or le fait de n'avoir pas donné la parole aux hommes nous a limité dans cette avenue réflexive.

La diversification de l'échantillon à l'étude (étude des conseillères seniors et des hommes notamment) par des recherches ultérieures permettrait d'établir une taxonomie plus élaborée des stratégies identitaires déployées dans le milieu, et d'affiner notre compréhension de la réalité des femmes en consultation. Un tel travail permettrait aussi de mieux appréhender les problématiques de diversité, d'ajuster les efforts en place, ou de faire émerger des idées nouvelles pour que les hommes et les femmes soient mis sur un pied d'égalité dans le conseil en particulier, et dans le monde du travail en général.

Enfin et dans un sens plus large, il nous semble que les avancées vers une plus grande égalité sont freinées par des différences de perception vis-à-vis des hommes et des femmes qui perdurent. Atteindre une masse critique de femmes en consultation dans ce contexte peut être nécessaire, mais non suffisant (Fortino, 1999). Au-delà des ratios, il faudrait évaluer le potentiel de transformation de la tâche. D'ailleurs, plusieurs répondantes évoquent la nécessité de revoir la place qu'occupe le travail dans la vie d'un consultant, que ce soit un homme ou une femme. Pour l'instant, on s'attend à ce que les femmes soient moins disponibles à une étape de leur vie ou de leur carrière (congé de maternité, obligations familiales, etc.), tandis que ces phénomènes demeurent peu associés aux hommes. Un changement incrémental pourrait petit à petit amener une transformation dans les mentalités et les représentations du féminin et du masculin, mais les paliers de ce changement restent à définir. Le troisième pattern que nous avons identifié, et plus particulièrement nos deux postulats relevant du concept de naturalisation (à la base des stratégies identitaires des consultantes) nous amènent à penser qu'au-delà des efforts de diversité, il faudrait passer par le discours pour changer les représentations du féminin et du masculin dans l'esprit des travailleurs. Si discursivement les genres sont de moins en moins conceptualisés dans une logique d'opposition ou de hiérarchie, cela pourrait permettre de désamorcer les stéréotypes et préjugés de genre pour mieux laisser les discours d'égalité et d'inclusion porter leurs fruits.

Nous avons soutenu dans cette recherche que les sujets ont une marge de manœuvre par rapport aux discours auxquels ils sont exposés, qu'ils ont le choix d'y adhérer, de les rejeter et même de les combattre en mobilisant des contre discours. L'idée ici est qu'au-delà des grands programmes pour la diversité, il faudrait trouver des façons de réguler le discours de sorte à sensibiliser les individus aux empreintes genrées qu'il peut comporter, et rendre petit à petit ces discours genrés, qui contribuent de façon plus ou moins subtile à des dynamiques d'exclusion, non acceptables.

ÉPILOGUE

L'expérience d'écriture et de recherche :

L'expérience d'écriture et de recherche n'a pas été sans embuches. À chaque nouvelle étape du projet, un retour à la question de recherche était nécessaire non seulement pour garder en tête les principaux objectifs, mais aussi pour en affiner la formulation à mesure que des éléments nouveaux émergeaient. Parmi les erreurs commises durant ce parcours, il y a celle de ne pas avoir délimité suffisamment tôt le choix des concepts à aborder. Lorsqu'on s'engage dans des notions aussi vastes que celle de l'identité en l'occurrence, cette erreur peut nous « égarer » dans la littérature sur le sujet. D'ailleurs, il n'a pas été facile de franchir le cap de la revue de littérature (et du cadre d'analyse) au travail de terrain, car il semblait toujours possible d'aborder davantage de notions intéressantes. À l'avenir, un écueil que je tenterai d'éviter en recherche qualitative est celui de m'attarder trop longtemps sur la littérature et la définition du cadre d'analyse, car je pense plus intéressant d'y revenir après avoir tâté le terrain de recherche.

Les difficultés relatives au terrain ont d'ailleurs elles même posé, à chaque étape de la recherche, des défis particuliers.

Les difficultés méthodologiques :

L'accessibilité du terrain

D'abord, l'accès au terrain a été peu aisé : si les échanges avec les consultantes juniores pouvaient durer quelques semaines jusqu'à une éventuelle rencontre en personne, les tentatives de sollicitation de conseillères plus seniors sont restées sans réponse. Cela dit, grâce aux références des premières personnes interviewées, ce travail a pu aboutir avec un échantillon acceptable de répondantes et des données intéressantes.

Ensuite, c'est l'accès aux hommes qui a été problématique dans la mesure où peu d'entre eux ont manifesté un intérêt à participer à l'étude. Se sentant peu concernés par l'objet de recherche, la plupart me redirigeait vers leurs collègues femmes.

Devoir abandonner les entrevues avec les consultantes seniors et les hommes est un de mes principaux regrets, mais cela laisse une voie d'approfondissement intéressante pour d'éventuelles recherches futures.

L'analyse du discours

Une fois les premières données récoltées, mes connaissances limitées en méthodes d'analyse du discours m'ont semblé insuffisantes pour interpréter les propos des répondantes en reflétant de manière adéquate leur réalité. En quoi mes interprétations seraient-elles légitimes? L'interprétation étant une « affaire de choix » plus difficile à faire accepter qu'une démonstration ou une déduction formelle, il fallait s'assurer qu'elle suive une démarche rigoureuse et logique. Ainsi, en parallèle avec la conduite des entrevues, j'ai tenté d'enrichir mon bagage théorique et analytique afin de pallier à ce déficit.

Au fil des entrevues, il m'a semblé plus facile de cibler les questions qui cadrent avec mes intérêts de recherche, et de faire parler les consultantes sur les défis du métier. Au commencement des entrevues, les descriptions demeuraient superficielles, et il a parfois fallu laisser s'installer des blancs, voire un certain malaise, pour pousser les consultantes à approfondir leurs réponses et aller au bout de leurs pensées. Malgré cela, le récit des personnes interviewées était moins poussé qu'initialement anticipé, et j'aurais peiné à en tirer des interprétations pertinentes sans approfondir et mobiliser mes connaissances en analyse textuelle.

L'incertitude quant aux résultats :

Malgré les frustrations qu'il y a pu y avoir par rapport à l'accessibilité du terrain ou mon manque d'expérience en analyse de discours, mon projet m'intéressait particulièrement dans la mesure où je ne savais pas ce qui allait en émerger. Ma question de recherche est demeurée sans réponse jusqu'à l'interprétation des données, et une de mes principales craintes tout au long de la démarche était de n'aboutir à rien, ou du moins à aucun élément nouveau par rapport à la littérature existante. Comblé un vide dans une littérature riche peut nécessiter de longues recherches, et j'ai appris au travers de cette expérience à puiser dans une grande variété de ressources des éléments utiles à mon projet. Cette habileté, je la dois notamment aux cours qui prenaient la forme de séminaires et discussions, et qui nous poussaient à mêler plusieurs perspectives et disciplines dans l'analyse d'un phénomène. Un angle différent amène un regard différent sur l'objet à l'étude, et il m'a fallu apprendre à varier les points de vue afin de couvrir des éléments peu explorés par les recherches antérieures. Cette démarche, d'abord douloureuse au début de la M.Sc., est devenue naturelle à mesure que mon mémoire prenait forme; il s'agit là d'un de mes principaux acquis dont je tire une grande satisfaction.

BIBLIOGRAPHIE

ACKER, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.

AKTOUF, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Presses de l'Université du Québec*.

ALVESSON, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.

ALVESSON, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human relations*, 63(2), 193-217.

ALVESSON, M., & KÄRREMAN, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.

ALVESSON, M., & ROBERTSON, M. (2006). The best and the brightest: The construction, significance and effects of elite identities in consulting firms. *Organization*, 13(2), 195-224.

ALVESSON, M., & WILLMOTT, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619-644.

ALI, M., METZ, I., AND KULIK, C. T. (2015) Retaining a diverse workforce: the impact of gender-focused human resource management. *Human Resource Management Journal*, 25: 580–599. doi: 10.1111/1748-8583.12079.

ANDERSON, D., VINNICOMBE, S., & SINGH, V. (2010). Women partners leaving the firm: choice, what choice?. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 170-183.

APPELBAUM, S. H., SHAPIRO, B. T., DIDUS, K., LUONGO, T., & PAZ, B. (2013). Upward mobility for women managers: styles and perceptions: part two. *Industrial and Commercial Training*, 45(2), 110-118.

ARMBRÜSTER, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.

ASHMORE, R. D. , & DEL BOCA, F. K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp. 1-35). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

AUBERT, N. (1982) *Le pouvoir usurpé ? Femmes et hommes dans l'entreprise*. Robert Laffon, Paris.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., & ATWATER, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.

- BAUDOUX, C. 1988. « Des organisations et des femmes » *La femme de l'organisation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- BELLE, F. (1989) « Cadres au féminin : de la revendication d'égalité à la recherche d'identité », *Sciences de gestion*, 13 : 113-137.
- BENDL, R. (2008), Gender Subtexts – Reproduction of Exclusion in Organizational Discourse*. *British Journal of Management*, 19: S50–S64. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00571.x
- BENNETT, J. DAVIDSON, M.J. et W.GALEAND ,A. (1999) « Women in Construction : A comparative Investigation into the Expectations and Experiences of Female and Male Construction Undergraduates and Employees ». *Women in Management Review*. Vol.14 no7, p.273-291
- BENSCHOP, Y., & DOOREWAARD, H. (1998). Six of One and Half a Dozen of the Other: The Gender Subtext of Taylorism and Team-based Work. *Gender, Work & Organization*, 5(1), 5-18. ISO 690
- BENWELL, B., & STOKOE, E. (2006). *Discourse and identity*. Edinburgh University Press.
- BERGSTRÖM, O., & KNIGHTS, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*, 59(3), 351-377.
- BERRY, J. (1996). Women and consulting--the downside. *Consulting to Management*, 9(1), 34.
- BERZONSKY, M. D. (2003). The structure of identity: Commentary on Jane Kroger's view of identity status transitions. *Identity. An International Journal of Theory and Research*, 3, 231-245.
- BLAKE, R. & MOUTON J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company.
- BLAUG, M. (1982) *La Méthodologie Economique*, Ed Economica, Paris.
- BLOCK, P. (2011). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. John Wiley & Sons.
- BOBBITT-ZEHER, D. (2011). Gender discrimination at work connecting gender stereotypes, institutional policies, and gender composition of workplace. *Gender & Society*, 25(6), 764-786
- BOJE, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.
- BONI-LE GOFF, I. (2012). «Ni un homme, ni une femme, mais un consultant.» Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. *Travail et emploi*, (4), 21-34.
- BOURHIS, R.Y., LEYENS, J.P., (1999). *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, Liège : Mardaga.
- BOULET, M. (2013). « L'accès limité des femmes aux emplois de gestion : un plafond de verre? », Institut de la statistique du Québec, 3 p
- BOURDIEU, P. (1998) *La domination masculine*, Paris, Seuil, coll. Liber 134 p. », *Clio. Histoire, femmes et sociétés*

BROWN, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.

BRUNA, M.G. (2011a). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, Vol. 3, N°43, p. 202-225.

BUCHOLTZ, M., & HALL, K. (2005). Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach. *Discourse studies*, 7(4-5), 585-614.

CALAS, M. B., & SMIRSICH, L. (1996). Not ahead of her time: Reflections on Mary Parker Follett as prophet of management. *Organization*, 3(1), 147-152.

CAMILLERI, C., KASTERSZTEIN, J., LIPIANSKY, E. M., MALEWSKA- PEYRE, H., TABOADA-LEONETTI, I., & VASQUEZ, A. (1990). Stratégies identitaires. *Psychologie d'aujourd'hui*.

Cassell J. (1998), *The woman in the surgeon's body*, Cambridge (Mass.), Harvard University press.

CASTRA, M. (2012) « Identité », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », pp. 72-73.

CHA, Y. (2013). Overwork and the persistence of gender segregation in occupations. *Gender & Society*, 27. Retrieved January 31, 2013, from PsycARTICLES database. <http://dx.doi.org/10.1177/0891243212470510>

CHARAUDEAU, P. (2001) Langue, discours et identité culturelle, *Revue ELA*, n°123-124, Didier Erudition, Paris, 2001. , 2001

CHICHA, M-T. (1996). « Les travailleuses dans les métiers non traditionnels », Allocution prononcée dans le cadre du Colloque FRONT 10X10 = 1000.

Cockburn, C. (1991). *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organization*. London: Macmillan.

COLLINSON, D.L. AND J. HEARN (2000), 'Critical studies on men, masculinities and managements', in M.J. Davidson and R. Burke (eds), *Women in Management : Current Research issues : Vol. II*, London : Sage, pp. 263-78.

COMEAU-VALLEE, M. (2015) *La collaboration interprofessionnelle : espace de négociation identitaire*, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration

Comte Auguste (1842) *Cours philosophique sur l'histoire générale de l'Humanité*

COOL, J. (2010). L'écart salarial entre les femmes et les hommes. Gouvernement du Canada, Bibliothèque du Parlement, Ottawa, publication n2010-30-F, 11 p.

COOLEY, C.H. (1902). "The Looking-Glass Self." Pp. 189 in *Social Theory: The Multicultural Readings* (2010) edited by C. Lemert. Philadelphia: Westview Press.

DANZIGER, N., & EDEN, Y. (2007). Gender-related differences in the occupational aspirations and career-style preferences of accounting students. A cross-sectional comparison between academic school

years. *Career Development International*, 12(2), 129–149. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430710733622>

DAVEY, K.M. (2008). Women's accounts of organisational politics as a gendering process. *Gender, Work and Organisation*, 15(6), 650–671. <http://dx.doi.org/10.1177/0959353500010002002>

DAVIES, C. (1995) *Gender and the Professional Predicament in Nursing*. Buckingham : Open University Press

DEAUX, K., & EMSWILLER, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 80-85. doi:10.1037/h0035733

DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.

DEGHILAGE, A. (1997). Cadre supérieur se conjugue aussi au féminin. *GESTION 2000*, 13, 99-112.

DELPHY, C. (2001) « Penser le genre »: Note de lecture par Françoise Armengaud. *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 21,(1), 126-133. doi:10.3917/nqf.211.0126.

DENISSEN, A. M. (2006). *Perpetual Pioneers: Women and Work in the Construction Trades*. (Thèse de doctorat, Université de Californie, Los Angeles, États-Unis). Repéré à : <http://gradworks.umi.com/32/40/3240923.htm>

DENISSEN, A. M. (2010). The right tools for the job: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades. *Human Relations*, 63(7), 1051-1069.

DICK, P. and NADIN, S (2006) Reproducing gender inequalities? A critique of realist assumptions underpinning personnel selection research and practice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79(3) : 481-98

DINI- RICHARD, S. (2004). *Ségrégation hommes-femmes sur le marché du travail, un choix professionnel?* Faculté des sciences économiques et sociales.

DONNELLY, R. (2015). Gender, careers and flexibility in consultancies in the UK and the USA: A multi-level relational analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 80-99, DOI 10.1080/09585192.2014.934889

DOURY, M. (2004) « La position du chercheur en argumentation », *Semen* [En ligne], 17 | 2004, mis en ligne le 29 avril 2007, URL : <http://semen.revues.org/2345>

DROLET, M. (2011). « Pourquoi l'écart salarial entre les hommes et les femmes a-t-il diminué? » L'emploi et le revenu en perspectives, Statistiques Canada, 14 p.

DU PLESSIS, Y., & BARKHUIZEN, N. (2012). *Career path barriers experienced by women engineers*. Paper presented at the 12th European Academy of Management Conference, Rotterdam, Netherlands. Retrieved January 14, 2013 from <http://www.optentia.co.za/publications.php>

DUBAR, C., (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France, 240 p.

DUBAR, C. (2010). *La crise des identités: L'interprétation d'une mutation*. Paris: Presses Universitaires de France. doi:10.3917/puf.dubar.2010.01.

DUEZ, D. (2001). Signification des hésitations dans la parole spontanée. *Revue parole*, 17-18.

DUGAS, N. (2005). *Sortir des sentiers battus, le cheminement de femmes qui optent pour un métier traditionnellement masculin: rapport de recherche*. Québec, Canada: Ministère de l'éducation, du loisir et sport

DUGRE, G. (2006). *Travailleuses de la construction*. Montréal: Les Éditions du remue-ménage.

DUMORA, B., & BOY, T. (2008). Les perspectives constructivistes et constructionnistes de l'identité (1ère partie). *Constructivisme et constructionnisme: fondements théoriques. L'orientation scolaire et professionnelle*, (37/3), 347-363.

ELKIN, F., & HANDEL, G. (1989). *The child and society: The process of socialization*. Random House.

FIDELL, L. S. (1970). Empirical verification of sex discrimination in hiring practices in psychology.

FAIRCLOUGH, N. (1992). *Discourse and social change*.

FLECHEUX, L. (1999). « Stéréotypes et préjugés, des filtres qui bloquent les relations interpersonnelles ». En ligne. <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-5307.html>

FLETCHER, J. K. (1999). *Disappearing Acts: Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge, MA: MIT Press.

Fortier, I., & Giasson, F. (2007). Femmes et gestion: des enjeux du genre à la féminisation de la gestion. *Recherches féministes*, 20(1), 1-26.

Fortier, S. (2014). Des femmes dans des mondes d'hommes : Regard sur l'expérience scolaire et apports d'une perspective féministe. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 9(2), 4-25. DOI : 10.7202/1036256ar

FORTINO, S. (1999). De la ségrégation sexuelle des postes à la mixité au travail: étude d'un processus. *Sociologie du travail*, 41(4), 363-384.

FORTINO, S., 2002 *La mixité au travail*. Paris, La Dispute., p.10

FREISCHLAG, J. A. (2008). Women Surgeons — Still in a Male-Dominated World. *The Yale Journal of Biology and Medicine*, 81(4), 203-204.

FRAY, A-M. et PICOULEAU, S « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management & Avenir* 2010/8 (n° 38), p. 72-88. DOI 10.3917/mav.038.0072

- FROME, P. M., ALFELD, C. J., ECCLES, J. S., & BARBER, B. L. (2006). Why don't they want a male-dominated job? An investigation of young women who changed their occupational aspirations. *Educational Research and Evaluation*, 12, 359-372. doi:10.1080/13803610600765786
- GADREY, N. (1992). *Hommes et femmes au travail: inégalités, différences, identités*. Editions L'Harmattan.
- GALE, A. W. (1994) « Women in Non Traditional Occupations : the Construction Industry » *Women in Management Review*. 9(2), p.3-14
- GAGNON, Y. C., & LETOURNEAU, F. (1997). Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs. *GESTION-MONTREAL-*, 22, 37-43.
- GEALY, J., LARWOOD, L., & ELLIOTT, M. P. (1979). Where sex counts: Effects of consultant and client gender in management consulting. *Group & Organization Studies*, 4(2), 201-211.
- GERGEN, K.J, GERGEN, M.M. et Jutras, S. (1992). *Psychologie sociale*. 2^{ème} édition. Montréal : Études vivantes.
- GHERARDI, S. (1994) 'The gender we think, the gender we do on our everyday organizational lives', *Human Relations*, 47(6), pp.591-611
- GHISLAIN, M. AND COSTALAT-FOUNEAU, A-M. (2017). « Projet professionnel et dynamique identitaire : Une approche socioconstructiviste », *L'orientation scolaire et professionnelle* [Online], 43/1 | 2014, Online since 07 March 2017, connection on 06 July 2017. URL : <http://osp.revues.org/4259> ; DOI : 10.4000/osp.4259
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association*, 12, 27-49.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self In Everyday Life*. New York: Doubleday.
- GOFFMAN, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public*, traduit de l'anglais par Kihm (Alain). Paris : Éd. de Minuit, (Le sens commun), 371 p.
- GOFFMAN, E. (1974), *Les rites d'interaction*, traduit de l'anglais par Kihm Alain. Paris : Éd. de Minuit, (Le sens commun), 230 p.
- GOFFMAN, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University
- GOHIER, C. et ALIN, C. (2000). Enseignant-formateur : la construction de l'identité professionnelle. Paris : L'Harmattan.. " *Revue des sciences de l'éducation* 291 (2003): 214–215. DOI : 10.7202/009501ar
- GRANT, J. et PORTER, P. (1994) « Women Managers : The Construction of Gender in the Workplace », *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 30, 2 : 149-164.
- GRESY B., GEORGES P. (2013) Rapport sur l'égalité entre les filles et les garçons dans les modes d'accueil de la petite enfance, Inspection générale des affaires sociales, 03/2013, 150 p.

- GRISE, J. (1998). Le conseil en management: une profession en mutation. *E Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage*, 73.
- GUTEK, B. A., (1993) « Changing the Status of Women in Management ». *Applied Psychology: an International Review*, 42, 4 : 301-311.
- H. HARTMANN, G. DAOUST, B. BIGUE, C. MESSIER (2010). Negative or positive effects of plantation and intensive forestry on biodiversity: a matter of scale. *Forestry Chronicle*, 86(3), pp.354-364, doi: <http://dx.doi.org/10.5558/tfc86354-3>
- HARRIS, M. E. (1995). What has it been like to be a woman consultant over the last two decades?. *Journal of Organizational Change Management*, 8(1), 32-43.
- HARRIS, D.A., & GUIFFRE, P. (2010). The Price you pay : How female professional chefs negotiate work and family. *Gender Issues*, 27, 27–52. Published online 12 May 2010. <http://dx.doi.org/10.1007/s12147-010-9086-8>
- HELGESEN, S. (1990). The female advantage: Women's ways of leading. *New York*.
- HEPPNER, R. (2013). *The lost leaders: how corporate America loses women leaders*. Springer.
- HÉRITIER, F. (2002) *Masculin/féminin*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- HEWLETT, S. & LUCE, C.B. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. 83(3), 43-54
- HIRATA, H., & KERGOAT, D. (1998). La division sexuelle du travail revisitée. *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail, La Découverte, Paris*, 91-104.
- HOWARD, J. A. (2000). Social psychology of identities. *Annual review of sociology*, 26(1), 367-393.
- HUNT V, LAYTON D, PRINCE S. (2014) Diversity matters. McKinsey and Company
- JERMIER, J. M., KNIGHTS, D. E., & NORD, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. Taylor & Frances/Routledge.
- JENKINS, R. (2000). Categorization: Identity, social process and epistemology. *Current sociology*, 48(3), 7-25.
- KAPLAN, K. L. (1995). Women' s voices in organizational development: questions, stories, and implications. *Journal of Organizational Change Management*, 8(1), 52-80.
- KANTER, R. M., (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York, Basic Books.
- KELAN, E. K. (2008). Emotions in a rational profession: the gendering of skills in ICT work. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 49-71.
- KENNY, K. WHITTLE, A. & WILLMOTT, H. (2011) *Understanding Identity & organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

KERGOAT, Danièle, 2004 « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *Le dictionnaire critique du féminisme*, 2e éd. augm. Paris, Presses universitaires de France, 35-44 [1re éd. : 2000].

KING, E. B., HEBL, M. R., GEORGE, J. M., & MATUSIK, S. F. (2010). Understanding tokenism: Negative consequences of perceived gender discrimination in male-dominated organizations. *Journal of Management*, 36(2), 537-554.

KIPPING, M., & ENGWALL, L. (Eds.). (2002). *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. OUP Oxford.

KIPPING, M., & CLARK, T. (2012). *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.

KNIBIEHLER, Yvonne (2005) « *Le Siècle des féminismes*, sous la direction de Eliane GUBIN, Catherine JACQUES, Florence ROCHEFORT, Brigitte STUDER, Françoise THEBAUD, Michelle ZANCARINI-FOURNEL, préface de Michelle PERROT, Paris, Les Éditions de l'Atelier / Éditions Ouvrières, 2004, 463 p. », *Clio. Histoire, femmes et sociétés [En ligne]*, 22 | 2005, 22 | 2005, 300-303

KNIGHTS, D., & VURDUBAKIS, T. (1994). Foucault, power, resistance and all that. In *Resistance and Power in Organizations*. (pp. 167-198). London and New York: Routledge.

KONDO, D. K. (2009). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. University of Chicago Press.

KOREN R. (2002) « La « Nouvelle Rhétorique », « technique » et / ou « éthique » du discours : le cas de l'« engagement » du chercheur », In Koren R., Amossy R. [éds], *Après Perelman : quelles politiques pour les nouvelles rhétoriques ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 197-228.

KORVAJÄRVI, P. (1998), Reproducing Gendered Hierarchies in Everyday Work: Contradictions in an Employment Office. *Gender, Work & Organization*, 5: 19–30. doi:10.1111/1468-0432.00043

KREINER, G. E., HOLLENSBE, E. C., & SHEEP, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.

KVANDE, E. (2005) ‘Embodying Male Workers as Fathers in a Flexible Working Life’, pp. 75–89 in D. Morgan, B. Brandth and E. Kvande (eds) *Gender, Body and Work*. London: Ashgate.

KUBR, M. (2002). *Management consulting: À guide to the profession*. International Labour Organization.

KUNDA, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.

LAGRECA, S. (1998). Analyse fonctionnelle du rire en situation d'entrevue sociolinguistique.

LAHIRE B. (2010) « La transmission familiale de l'ordre inégal des choses », *Regards croisés sur l'économie* 1/2010 (n° 7) , p. 203-210 URL : www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2010-1-page-203.htm. DOI : 10.3917/rce.007.0203.

LALANCETTE, J., SAUCIER, V. & Fournier-Lepage, V. (2012). L'insertion des femmes dans les métiers traditionnellement masculins. Québec, Université de Laval, Faculté des sciences de l'éducation, 153 pages.

LANGLEY, A., GOLDEN-BIDDLE, K., REAY, T., DENIS, J-L., HÉBERT, Y., LAMOTHE, L. et GERVAIS, J. (2012). Identity Struggles in Merging Organizations : Renegotiating the Sameness-Difference Dialectics. *Journal of Applied Behavioral Science*. 48 (2), 135-167.

LARWOOD, L., & GATTIKER, U. E. (1985). Rational bias and interorganizational power in the employment of management consultants. *Group & Organization Management*, 10(1), 3-17.

LAUFER J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Éditions Flammarion,

LAUFER, J. (2002). L'approche différenciée selon les sexes: comparaison internationale. *Management International*, 7(1), XI.

LECOMTE, M. (2004). Les outils de l'analyse textuelle, Edition n° 1.01

LEGAL J.B., DELOUVEE, S. (2015) Collection: Les Topos, Dunod- 2ème édition - 128 pages –

LEGAULT, M.-J. (2001) « Violence auprès des femmes dans les secteurs d'emploi non traditionnellement féminins et indemnisation ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (PISTES), vol.3 no.1

LEWIS-ENRIGHT, K., CRAFFORD, A., & CROUS, F. (2009). Towards a workplace conducive to the career advancement of women. *South African Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 9 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v35i1.832>

LEWIS, S., & SMITHSON, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54(11), 1455–1481.

LEYENS, J.-Ph., YZERBYT, V., & SCHADRON, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*.

LIZ DOHERTY, (2004) "Work-life balance initiatives: implications for women", *Employee Relations*, Vol. 26 Iss: 4, pp.433 – 452 London: Sage. Traduction française (1996). *Stéréotypes et cognition sociale*. Bruxelles: Mardaga.

LORENZI-CIOLDI, F. Les représentations des groupes dominants et dominés. Collections et agrégats. Grenoble :PUG, 2002

MADIKIZELA, K., & HAUPT, T. (2009). Why do South African women choose careers in construction? *Acta Structilia*, 16(2), 46–68.

MADDOCK, S. PARKIN, D. (1993) "GENDER CULTURES: WOMEN'S CHOICES AND STRATEGIES AT WORK", *Women in Management Review*, Vol. 8 Issue: 2

MAHL, G. F. (1956). Disturbances and silences in the patient's speech in psychotherapy. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(1), 1.

- MAILLÉ, C. (2000) *Le vingtième siècle québécois des femmes*, Volume 3, numéro 2, 2000, p. 87-105
- MARSH, S. (2008). *The feminine in management consulting: Power, emotion and values in consulting interactions*. Springer.
- MARSHALL, J. (1984) *Women Managers : Travailleurs in a Male World*. Sussex, Wiley.
- MARUANI, M. ET AL (2003). *Le Travail du genre, les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*.
- MARTUCCELLI, D. (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris:Folio essais.
- MATHUR-HELM, B. (2006). Women and the glass ceiling in South African banks: an illusion or reality? *Women in Management Review*, 21(4), 311–326. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420610667028>
- MCGINN, D. (2013) *Inside Consulting's Black Box*, Harvard business review, september 2013 <https://hbr.org/2013/09/inside-consultings-black-box>
- MEAD, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- MERILÄINEN, S., TIENARI, J., THOMAS, R., & DAVIES, A. (2004). Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance. *Organization*, 11(4), 539-564.
- MEYERSON, D. FLETCHER, J.K. (2000) A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126–136.
- MICHELAT, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*, 229-247.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- MOLINIER P. (2011), « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets », in Paperman P., Laugier S. (dir.), *Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, Nouvelle éd. augmentée, pp. 339-368.
- MORROW, D. F., & MESSINGER, L. (Eds.). (2006). *Sexual orientation and gender expression in social work practice: Working with gay, lesbian, bisexual, and transgender people*. Columbia University Press.
- MUCCHIELLI, A., & PAILLE, P. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.
- O'LEARY, J. (1997) Developing a new mindset: the “career ambitious” individual, *Women in Management Review*, Vol. 12 Iss: 3, pp.91 – 99
- PADAVIC, I. (1991) « The Re-Creation of Gender in a Male Work Place » *symbolic Interactions*, 14(3), p.279-294
- PAPERMAN P., LAUGIER S. (dir.) (2011), *Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, Nouvelle éd. augmentée.

PEZÉ, S. (2012). La construction identitaire en situation : le cas de managers à l'épreuve de la détresse de leurs collaborateurs, thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris Dauphine.

PIRES, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.

PHILLIPS, A. AND TAYLOR, B. (1980) *Sex and skill: notes towards a feminist economics*. *Feminist Review*, 6 . pp. 79-88. ISSN 0141-7789

PRESCOTT, J., & BOGG, J. (2011). Career attitudes of men and women working in the computer games industry. *Eludamos*, 5(1), 7–28.

PRIME, J.L. CARTER N.M ET WELBOURNE, T.M. (2009) *The Psychologist-Manager Journal*, 12: 25–49, Copyright © The Society of Psychologists in Management ISSN 1088-7156 print / 1550-3461 online
DOI: 10.1080/10887150802371799

QUIVY, R. VAN CAMPENHOUDT, L. (1995) Manuel de recherche en sciences sociales. *Paris: Dunod*.

RAGINS, B.R. et al (1998) « Gender gap in the Executive Suite : CEOs and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling ». *Academy of Management Executive*, vol.12 no1. P.28-42

ROY, F. (2008). L'efficacité en consultation. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

RICHARD, S. D. (2004). *Ségrégation hommes-femmes sur le marché du travail, un choix professionnel?*. Faculté des sciences économiques et sociales.

SAINSAULIEU, R., (1985), *L'identité au travail – Les effets culturels de l'organisation* – Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

SAINSAULIEU, R.. (1997). *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*. 2e édition. Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz
SCHMIDT, N. 2014 Stéréotypes : la face invisible des inégalités, l'Observatoire des inégalités 22 avril 2014

SHEPPARD, D. (1989) « Organizations, power and sexuality : the image and self image of women managers », In HEARN, Jeff (dir). *The Sexuality of Organization*. London : SAGE Publications.

SMITHSON, J. ET STOKOE, E.H. (2005) Discourses of work-life balance : Negotiating « genderblind » terms in organizations. *Gender Work and Organization*, 12, 147-168

SNOW, D. A., & ANDERSON, L. (1987). Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1336-1371.

SPURGEON, P., & CROSS, V. (2006). Gender Differences in Management Behaviour and Leadership Style. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 5(6).

STIVERS, Camilla (1993) *Gender Images in Public Administration*. Newbury Park, Californie, Sage.

SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle . *Human Relations*, 56 (10), 1163–1193

TAYLOR, C. (1989). *Sources of the Self: The making of the modern identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

TAYLOR, G. R. et al. (1994). Integration of Women in Non-Traditional Work Roles.

THOMAS, R., & LINSTED, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93.

THORNBORROW, T. AND BROWN, A. D., 2009. 'Being Regimented': aspiration, discipline and identity work in the British Parachute Regiment. *Organization Studies*, 30,4 : 355-376.

TONN, J. C. (2008). *Mary P. Follett: Creating democracy, transforming management*. Yale University Press.

URWICK, L. (1950) Letter 21st March in Urwick papers, Henley College Box 14 ref 12/47

VILLENAVE, B. (2006). La discrimination positive: une présentation. *Vie sociale*, (3), 39-48.

WACLAWSKI, J., CHURCH, A. H., & Warner Burke, W. (1995). Women in organization development: A profile of the intervention styles and values of today' s practitioners. *Journal of Organizational Change Management*, 8(1), 12-22.

WAJCMAN, J. (2003) « Le genre du travail », dans Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris, Éditions La Découverte/Mage : 151-161.

WARREN A. K. (2009). Cascading gender bias, compounding effects: An assessment of talent management systems

WATSON, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.

WESSEL, J. L., HAGIWARA, N., RYAN, A. M., & KERMOND, C. M. (2015). Should Women Applicants “Man Up” for Traditionally Masculine Fields? Effectiveness of Two Verbal Identity Management Strategies. *Psychology of Women Quarterly*, 39(2), 243-255.

WEIERTER, S. J. (2001). The organization of charisma: Promoting, creating, and idealizing self. *Organization Studies*, 22(1), 91-115.

WILLIAMS, C. L. (1989). *Gender differences at work: Women and men in non-traditional occupations*. Univ of California Press.

WILLIAMS, J. (2000) *Unbending gender : why work-family conflict and what to do about it*. New York : Oxford University Press.

WILLMOTT, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.

YBEMA, S., KEENOY, T., et al. (2009). Articulating identities. *Human Relations*. 62 (3), 299-322.

YIN, R. K. (1990) *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods series, Vol 5, CA : Sage, Newbury Park.

Autres références :

Women In Consulting (WIC) URL : <http://www.womeninconsulting.org>

Weintraub, Robin, WIC's director of Mentorship (2015). *Women in consulting launches mentorship program*. Retrieved from : <http://www.marketwired.com/press-release/women-in-consulting-launches-mentorship-program-2043061.htm>

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entrevue

GUIDE D'ENTREVUE

Rapport à soi (profil individuel - sphère professionnelle, processus de socialisation, formation, parcours etc.)

Préparation et début de carrière

- Quelle formation avez vous suivie ? Dans quelle institution?
- Qu'est ce qui vous a motivé à choisir cette formation?
- Pourquoi avez vous choisi ce métier ?
- Depuis combien de temps exercez-vous le métier de consultante ?
- Quelles sont vos expériences antérieures (s'il y a lieu)?
- Comment définissez vous ce qu'est un consultant ? Quelles qualités doit-il avoir ? Qui peut devenir consultant?
- Quelles sont selon vous vos principales forces/qualités, limites en tant que consultante? / Comment vous définiriez-vous en quelques mots?

Recrutement

- Comment s'est passé votre processus de recrutement? / Comment avez vous intégré la firme ?
- Quel feedback avez-vous reçu sur votre processus d'embauche?
- Quand vous engagez une femme (vs un homme), y a t-il des recommandations, mises en garde ou conseils que vous leur donnez?
- Y a t-il des patterns ou des phénomènes observés de façon répétée dans le recrutement des consultantes?
- Y a t-il un mentorat qui se fait pour ces nouvelles recrues? Si oui à quel niveau?

Intégration

- Comment s'est passée votre intégration? Comment décririez vous votre processus d'adaptation?
- Est ce que le fait d'être une femme en consultation expose:
 - à des défis particuliers?
 - à des opportunités?
 - à des idées reçues?
- Avez vous déjà vécu une de ces situations?
- Comment décririez-vous votre expérience dans le conseil?
- (comment l'imaginiez-vous au départ?)
- Envisagiez-vous la consultation comme un milieu d'hommes?
- Qu'est ce qui vous plaît / déplaît le plus dans votre métier ?

Mandats et Évaluation

- Pouvez vous me décrire une journée type de travail ? Un mandat type ?
- Comment se déroule l'évaluation des consultants?
- Sur quels critères sont-ils évalués?
- Y a t-il des différences dans l'écriture de l'évaluation d'une femme vs un homme?
- Sur quels critères sont prises les décisions d'attribution de mandats, de promotion, de congédiement etc.?

Rapport aux autres (pratique du métier)

- Parlez moi de vos rapports avec:
 - vos collègues
 - vos supérieurs
 - vos clients
 - les nouveaux/nouvelles consultants ou consultantes
- Comment vous décriraient-ils
- Avez vous des affinités avec vos collègues ou certains de vos collègues ?
- Y a t-il des différences dans le fait de travailler avec des hommes ou des femmes (consultants) ? Dans les façons d'aborder le travail ?
- Y a t-il des différences dans le fait de travailler avec des clients hommes ou femmes ?
- Comment sont résolus les désaccords ou malentendus (s'ils surviennent)
- Avez vous déjà travaillé avec des clients de secteurs masculins ? Si oui, comment qualifieriez vous vos relations ? / Comment s'est déroulé le mandat ?
- Avez-vous déjà fait face à des obstacles dans la pratique de votre métier? Si oui, lesquels? Comment y avez-vous fait face?

Rapport à la firme (organisation)

- Qu'est ce qui vous a attiré dans cette organisation ?
- Que représente pour vous le fait d'y travailler ?
- Comment percevez-vous la place que vous y occupez?
- Quelles en sont les valeurs importantes ? Comment vous sentez vous face à ces valeurs ?
- Qu'est ce que vous considérez comme étant important dans votre milieu de travail?
- Comment gagne t-on en visibilité lorsqu'on est consultante (notamment dans votre firme)?
- Quel serait un consultant idéal pour votre firme (si différent de votre vision)?

- Quels sont les objectifs de la firme (croissance, internationalisation etc.)
- Qu'est ce qui vous plaît / déplaît le plus dans l'organisation ?
- En cas de situation professionnelle difficile à gérer, de crise, comment percevez-vous le rôle joué par l'organisation ?
- En cas de crise professionnelle, avez-vous trouvé du soutien au sein de l'organisation ?
- L'organisation fait-elle des efforts pour promouvoir la diversité ? Si oui, lesquels?
- Quelles sont selon vous les améliorations potentielles à apporter?

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :
Stratégies discursives et dynamiques identitaires des femmes en consultation

Ce projet est réalisé par :
Fatema Zohra Belasri, Étudiante à la maîtrise à HEC
Courriel : Fatema-zohra.belasri@hec.ca
Téléphone : 514 xxx-xxxx

Directeur de recherche : Djahanchah Philip (Sacha) Ghadiri
Courriel : philip-djahanchah.ghadiri@hec.ca
Téléphone : 514 340-7016

Résumé : Dans ce mémoire, j'étudie l'expérience et les processus d'intégration des femmes dans les firmes de consultation. Plus particulièrement, il s'agit de mieux comprendre les aspects de l'industrie pour les femmes du milieu, les défis qu'elle implique et les barrières potentielles qu'elle érige. J'aborde dans ce cadre les problématiques et discours liés au genre, leur lien avec le développement des consultantes, et leur potentielle influence sur les interactions dans la pratique du métier au quotidien.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**
J'accepte de participer à ce projet de recherche.

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.
des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**
 - .. **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
 - .. **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Fatema Zohra Belasri _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe 3 : Grille de codification partielle

	Annie	Carla	Joelle	Sarah	Synthèse par thème
Recrutement et intégration: les premiers pas dans le conseil	<i>[On] m'avait mis en garde envers ce milieu là... Je te dirais que ce que je vis en ce moment ça ressemble beaucoup à ce que j'imaginai, mais en plus positif</i>	<i>je pense que j'avais des a priori sur la charge de travail (...) J'avais l'image du consultant qui travaille des heures de fou et qui n'a pas de temps pour sa famille</i>	<i>Mon intégration a été excellente, mais la est réalité différente d'un consultant en bureau (...) c'est difficile de maintenir une relation au bureau et facile de déconnecter</i>	<i>je savais pas mal C'était quoi le milieu... qu'il fallait être intense. en fait je trouve que de le vivre c'est mieux parce que de l'extérieur on a une idée un peu que omg en consultation on fait vraiment de grosses journées.</i>	L'entrée en consultation est assez similaire pour tous et l'intégration se passe généralement bien. Les appréhensions de départ semblent se dissiper. (C'est moins pire que ce qu'on pensait)
L'image du métier et du milieu	<i>T'as pas le choix de vite t'imprégner d'une industrie. Par exemple moi c'est ma 6e semaine qui commence puis j'ai travaillé sur 7 ou 8 projets (...) T'as vraiment pas le choix de devenir polyvalent parce que sinon t'arriveras pas à keep up</i>	<i>Je pense c'est des entreprises qui sont vraiment la (main vers le haut) et qui vont vraiment te prendre tout ce que t'as.</i>	<i>Un milieu d'hommes? Non. En ingénierie il y a déjà beaucoup de garçons</i>	<i>c'est un rythme rush un peu. L'adrénaline rush avec les livrables..(...), c'est un beat le fun. tsais ok go go go faut produire faut faire ça, tu t'arrêtes juste pas t'as la tête qui tourne tout le temps. Puis c'est hyper stimulant. Les journées, on arrive à 8h le matin puis je regarde l'heure et il est déjà 5h tsais.</i>	Les répondantes dépeignent un milieu où l'on est tenu de travailler beaucoup d'heures. Un milieu compétitif avec des gens de forte personnalité, et où il ne faut pas hésiter à faire sa place.
La visibilité	<i>Y a un peu de jeux politiques... (...) c'est plus un point avec lequel je suis pas confortable. Un point d'interrogation (...), mais tsais je sens encore qu'il y a beaucoup de choses à comprendre. Niveau visibilité surtout.</i>	<i>On parle beaucoup de personal branding, tout ce qui est comment showcase les compétences, etc. (...) Ça m'a beaucoup marquée parce que quand j'ai fait ma dernière entrevue avec le partner elle m'a dit nous on aspire à ce que chaque employé devienne un micro entrepreneur de sa carrière (...) c'est pas vraiment dans ma personnalité de me vanter et de dire je sais faire ci je sais faire ça.</i>	<i>On est encouragés à s'exposer aux personnes, se mettre en valeurs face aux compagnies, même clientes... à aller à des évènements de réseautage. Dans la compagnie c'est très accessible de parler à un CEO et facile d'avoir de l'exposition.</i>	<i>Si je veux gagner de la visibilité à l'interne je donne 75% de mes objectifs à l'interne 25% à l'externe. C'est toi qui choisis en fait ce que tu veux faire, t'as pas besoin d'aller à trois 5à7 par je sais pas combien (...) Sinon c'est sûr qu'en étant beaucoup chez le client, des fois on n'a pas beaucoup de visibilité à l'interne</i>	La visibilité est un sujet récurrent. La plupart des répondantes soulignent surtout leurs difficultés à ce niveau par rapport à leurs homologues masculins.

<p>L'encouragement des femmes (efforts de diversité, inclusion, etc.)</p>	<p><i>Des efforts faits en terme de diversité oui y en a vraiment beaucoup, je vais te donner un exemple cette semaine et la semaine passée y avait la semaine des noirs [rires]. Il y a aussi un genre de test, sur l'inclusion et diversité qu'on fait après l'embauche.</i></p>	<p><i>Je ne sais pas par rapport au recrutement, mais au niveau de mon équipe je vois pas de différence gars filles, etc. je ne sais pas si c'est fait on purpose ou coïncidence, mais j'ose espérer qu'ils regardent les compétences avant tout. (...) je pense qu'ils ont des standards assez / à l'interne pour l'avancement et les femmes en position de leadership.</i></p>	<p><i>En Ingénierie en tant que fille, j'ai eu mon premier stage par "discrimination positive », ils hésitaient entre moi et un gars. c'est un peu insultant</i></p>	<p><i>Ben en fait quand y a des cv ils vont choisir la meilleure personne, que ce soit un homme ou une femme. On n'entend pas vraiment parler de diversité... À chaque fois que quelqu'un va débiter on demande est ce que c'est un Français, une fois sur 3 c'est un Français [rires] sinon ben c'est diversifié là.</i></p>	<p>Les messages de diversité semblent très présents dans les grandes firmes (et dans une moindre mesure dans les firmes de plus petite taille). Les répondantes les soutiennent tout en relevant leur limite: emphase mise sur les difficultés des femmes au travail, exclusivité des femmes, etc.</p>
<p>Stéréotypes émergeant dans le discours et compétences genrées</p>	<p><i>j'ai l'impression que les femmes jugent plus que les hommes. De manière générale, et ça c'est pas nécessairement le milieu de la consultation, je trouve que.. ben j'aime mieux travailler dans des milieux d'hommes, je suis habituée à travailler avec des hommes</i></p>	<p><i>je veux pas stéréotyper, mais je dirais les femmes sont beaucoup plus... c'est plus maternel, c'est plus, quand on rencontre un client par ex la femme va être plus comment allez vous, comment a été votre semaine, comment vont les enfants, comment ça va au travail.. Tandis qu'un homme ça va être plus ouais ça va, ça va et bon let's get to work. Je pense que les femmes on a beaucoup plus tendance à se sous-estimer VS les hommes à se surestimer.</i></p>	<p><i>chez les clients, je suis en usine, dehors dans les tunnels, avec d'autres travailleurs de cultures, backgrounds différents, etc. On devient très alerte à être patronized, pas répondre aux remarques (...) je suis très alerte et je ne tolère plus grand-chose</i></p>	<p><i>C'est beaucoup associés aux femmes la gestion du changement et tout ça. (...) leadership c'est vu comme quelque chose de beaucoup plus masculin habituellement. Je dirais qu'on est une très forte majorité de femmes au bureau et c'est encore à grandeur humaine pour avoir de la famille, tout ça. Ça ça joue. Sinon (...) les stéréotypes, les inéquités, les différences qu'il y a entre les hommes et les femmes dans notre société c'est sûr qu'on les retrouve copier/coller en consultation</i></p>	<p>Une image stéréotypée de la femme et une image stéréotypée de l'homme semblent se dessiner. Notamment: Les femmes jugent plus ; Les hommes se surestiment plus/ les femmes se sous-estiment; Les hommes savent se vendre; Les femmes sont plus sévères; Les femmes sont plus empathiques vs les hommes moins portés sur le relationnel. Chez les ingénieures, ces représentations semblent moins marquées.</p>

Manières de faire sa place	<i>Peut être que je me suis construit une petite carapace (...) peut être aussi que je suis capable de rentrer dans le moule, t'as pas le choix de t'adapter.</i> <i>Je ne réponds pas aux remarques</i>	<i>J'ai vu des femmes monter tranquillement les échelons (...) ma partner est une femme. J'ai vu que c'était possible, c'est ultra motivant.</i>	<i>on a fait un gros test qui a duré 24 heures en tout pendant deux jours, je me suis faite bafouer mon autorité quand un travailleur du côté client a posé une question qui relève de ma compétence à mon collègue (...) J'ai eu une discussion avec lui et son supérieur (...) Mais c'est des choses... Il faut que ça t'arrive avant que tu saches comment réagir</i>	<p style="text-align: center;">-</p>	Les consultantes évoquent des façons de trouver ou faire se place dans le milieu. Parmi elles: La capacité à s'adapter (rentrer dans le moule); S'inspirer de celles qui réussissent; Rétablir son autorité lorsque son image/sa réputation en tant que consultante est en jeu; Le mentorat; Etc.
Stratégie adoptée	Rentrer dans le moule de la culture "macho"	S'inspirer de femmes qui réussissent	Rétablir son autorité		Les stratégies qui ressortent peuvent être classées sur une échelle de la plus "masculine" à la plus "féministe"

