

**VIRGINIE MARTIN**

Euromed Marseille



# Une lecture critique de la diversité au regard du genre

La diversité au féminin dans des grandes entreprises françaises

*Nombreuses sont aujourd'hui les études interrogeant le concept de diversité en le liant à des critères de performance. Plus fondamentalement, la notion de diversité est souvent déclinée selon des critères socio-démographiques et met notamment l'accent sur des problématiques liées au genre des individus. Cet article<sup>1</sup> propose de revenir sur ce principe de diversité afin d'en rappeler les contours. Il privilégie une approche critique de cette notion de diversité au regard du genre. Ce travail sur le genre est fondé sur des travaux menés auprès des administratrices appartenant à d'importants conseils d'administration.*

DOI:10.3166/RFG.202.47-60 © 2010 Lavoisier, Paris

1. L'auteure tient vivement à remercier les relecteurs pour leurs commentaires.

L'idée selon laquelle la diversité dans l'entreprise est un gage de développement voire de performance est aujourd'hui assez répandue (Barth et Falcoz, 2007). Cette idée se retrouve dans le discours des directions des ressources humaines, dans les manuels scolaires consacrés au management, ainsi que dans les travaux académiques comme le remarquent certains auteurs (Zanoni et Janssens, 2004).

Cependant, pour la plupart, ces études ne questionnent pas la notion même de « diversité » et négligent de voir que cette dernière est aussi une construction sociale reflétant des relations complexes (Zanoni et Janssens, 2004).

Dans la même lignée, certaines études conjuguent « diversité et femmes » et affirment clairement que la présence de femmes dans les diverses strates de l'entreprise apporte une pluralité de regards (Chinchilla, 2002).

Ici encore, les études n'interrogent pas systématiquement la variable complexe que constitue le « sexe ». La plupart des travaux sur les femmes et leurs apports dans l'entreprise ne posent pas la question du « genre » et prennent simplement en compte la présence de femmes dans la firme. Dans ces recherches, le sexe est sans autre questionnement considéré comme un élément constitutif de la diversité; la présence de femmes dans l'entreprise étant alors vue comme un indicateur de cette diversité.

Dans cet article, nous entendons réfléchir au sens donné à la diversité au féminin; nous nous demandons dans quelle mesure

« être une femme » est un gage systématique de diversité. Pour ce faire, nous posons au préalable une hypothèse essentielle: la donnée « femme » renvoie à la question du genre en tant qu'entité socialement construite et prise dans le jeu de relations sociales complexes ainsi que dans des relations de pouvoir (Butler, 1990; Delphy, 2009; Knights et Kerfoot, 2004).

À partir d'entretiens menés auprès d'administratrices de grandes entreprises cotées ayant leur siège en France, nous proposons d'apporter un éclairage critique à la question du genre dans le cadre de la diversité en entreprise.

Cette immersion au cœur des conseils d'administration va nous permettre d'interroger deux entrées théoriques essentielles. D'une part, notre propos est de revenir sur la littérature ayant comme sujet la diversité. Dans cette lignée, nous revenons sur la question plus précise des femmes. D'autre part, nous questionnons cette problématique en termes de perspective de genre<sup>2</sup>. Nous entendons voir quelle conception du genre ou justement du sexe implique certaines acceptions du terme diversité. Ceci nous amène à dissocier une approche fonctionnaliste se conjuguant plutôt en termes de sexe d'une approche plus constructiviste qui se pense plutôt en termes de genre.

Nous présentons notre terrain conduit auprès d'administratrices<sup>3</sup>. C'est à la lumière de ce travail empirique au sein du *top management*, que nous interrogeons l'association opérée entre « genre et diversité ».

2. Dans un contexte non totalement stabilisé de définition des concepts (Bereni *et al.*, 2008) et pour des raisons de lisibilité, nous employons le terme « sexe » dans une vision fonctionnaliste. Le terme « genre » sera, quant à lui, plutôt associé à une perspective constructiviste.

3. Toutes les administratrices interrogées ont des fonctions stratégiques au sein du CA de l'entreprise (P-DG, DG, directrice financière, etc.). C'est pour cette raison que nous employons le terme « top management » pour désigner leur environnement professionnel.

Notre propos dans cet article est de montrer combien des femmes en position de *top management* ne peuvent pas être *a priori* considérées – au regard notamment de leurs parcours de vie – comme emblèmes de la catégorie « femme ». Ce travail nous permet de repérer combien les cadres de socialisation qu’ont connus ces femmes les ont tenues assez loin d’une éducation que l’on pourrait considérer comme étant conforme à leur sexe. Au contraire, elles ont évolué de façon très autonome vis-à-vis d’une socialisation classique au regard du féminin. Cette étude tente de montrer la complexité des parcours et des socialisations, le tout, venant troubler la seule caractéristique démographique que constitue le sexe.

## I – LA DIVERSITÉ ENTRE SEXE ET GENRE : APPROCHES THÉORIQUE ET CRITIQUE

Nous allons, dans un premier temps, préciser les contours du concept de diversité, – notamment au regard du genre – pour, ensuite, proposer une lecture critique de ces divers aspects.

### 1. Dimensions et enjeux de la diversité

Faisant suite aux politiques d’égalité des chances (EEO<sup>4</sup>) et aux mesures de discrimination positive (AA<sup>5</sup>) des années soixante américaines (Bender, 2004), la « diversité » s’impose en France et en Europe vers le milieu des années quatre-vingt-dix.

#### *Diversité et performance*

La gestion de la diversité correspond à un double objectif: lutter contre les discrimina-

tions et dans le même temps favoriser les desseins de l’entreprise en intégrant tous les talents. La diversité se définissant comme une variété de perspectives et d’approches que chaque membre de différents groupes va apporter (Ely et Thomas, 2001). Dans ce contexte, la majeure partie des écrits tend d’ailleurs à démontrer les avantages de cette diversité dans les équipes managériales – réactivité face à l’internationalisation des marchés, construction d’image, confiance des actionnaires, innovation, etc. (Welbourne, 1999; Ellis et Keys, 2003).

#### *Les critères de la diversité*

Au total, les critères de la diversité peuvent se lire au travers de deux aspects. Le premier évoque des caractéristiques fondamentales – immuables (Northcraft and Neale, 1994) – d’un individu, à savoir son âge, son ethnie, son sexe, ses caractéristiques physiques, sa race. Le second met en exergue des variables pouvant évoluer telles que le lieu d’habitation, l’éducation, le statut marital, etc. (Litvin, 1997). Dans ce dispositif, le critère du genre occupe une place importante que nous avons approfondie afin de questionner le postulat proposé *a priori* à savoir que la présence de femmes constitue un gage de diversité.

#### *La diversité au féminin*

La gestion de la diversité passe, pour les entreprises, par une prise en compte de leurs salariées. La littérature, quant à elle, tente de mettre en exergue le lien entre présence des femmes et réussite ou performance de l’entreprise.

De multiples études s’emploient en effet, à établir combien recruter des femmes peut

4. *Equal Employment Opportunities.*

5. *Affirmative Action.*

être utile et nécessaire à l'entreprise. Dans cette optique, les arguments du « business case » pour la diversité au féminin dans l'entreprise sont nombreux. Ainsi, pléthores sont les travaux qui tendent à démontrer que les performances de l'entreprise (meilleur *sourcing*, équipes innovantes, prises en compte de marchés spécifiques, confiance, meilleure image et politiques de communication plus efficaces, etc.) se corrélaient positivement avec la mixité hommes/femmes des équipes (Landrieux-Kartochian, 2007). Pour exemple, la diversité au féminin favoriserait la création de nouveaux marchés et accroîtrait donc la surface de l'entreprise (Dwyer *et al.*, 2003). Il y aurait de même un lien entre les performances financières de la firme et le degré de mixité au sein du conseil (Adams et Ferreira, 2004). Des travaux montrent également qu'il est important d'intégrer des femmes dans les services marketing afin de mieux coller aux attentes des clientes (Préaux-Cobti et Wittenberg-Cox, 2004). Dans une veine assez semblable, nous trouvons des études affirmant qu'il existe une adéquation entre valeurs féminines et enjeux actuels des entreprises notamment autour des préoccupations de développement durable : l'entreprise contemporaine – humaine, tournée vers les questions d'environnement – posséderait des valeurs que les femmes portent en elles-mêmes (Chinchilla, 2002). Pourtant, à se focaliser sur les « différences » (approche inhérente à une lecture en termes de diversité), le risque est réel de valoriser des qualités soit disant féminines (dextérité, patience, dévouement) ou un management soit disant féminin (écoute, empathie, consensus) tout en plaçant ces qualités plus bas dans la hiérarchie des

besoins de l'entreprise (Laufer, 2007). Ces approches nous semblent porter en elles des limites que nous allons exposer dans la partie suivante.

## 2. Approche critique des concepts

Notre travail consiste à se placer en amont de ces travaux très fonctionnalistes afin d'esquisser une approche constructiviste/déconstructiviste du genre. Notre propos pouvant se résumer comme suit : si les études fonctionnalistes sur les femmes et l'entreprise permettent – de par leur influence – de lutter contre certaines discriminations, elles doivent être par ailleurs éclairées par une autre lecture théorique autorisant un questionnement des concepts mis en jeu, ici celui du genre.

### *Le concept de diversité en termes de sexe : une approche essentialiste*

La perspective que nous avons présentée jusqu'alors de la diversité nous amène vers les voies d'une lecture essentialiste de l'individu. L'individu est son essence ; cette dernière le définit.

Dans cette perspective « la diversité » inscrit sur des individus – de façon quasi immuable – des caractéristiques liées à des catégories données. Partant, on estime que les femmes comme les hommes vont connaître des cadres de socialisation conformes à leur sexe. Or, des études ont présenté une approche critique de la diversité et ont permis de voir combien ce concept dans sa vision essentialiste présentait des limites (Zanoni et Janssens, 2004), dont trois essentielles. D'une part, c'est biologiser l'individu que de le ramener à des caractéristiques socio-démographiques. D'autre part, cette approche ne dit pas assez combien ces catégories – sexe, race – sont

des construits sociaux. Enfin, l'individu ne se limite pas à ses caractéristiques dites de diversité.

En effet, dans cette perspective essentialiste, la diversité est vue comme un ensemble de variables qui permettent de décrire ce qu'est la diversité, à savoir ce qui fonde les différences. Dans ce contexte, l'individu est regardé, notamment, au travers de ses caractéristiques dominantes, au premier chef d'entre elles ses caractéristiques biologiques (Litvin, 1997). Cette définition de la diversité est basée sur l'hypothèse suivant laquelle ces données démographiques constituent l'essence même de l'individu; une posture essentialiste qui tend à fixer l'individu dans son ancrage biologique (Zanoni et Janssens, 2004). L'individu est considéré dans cette perspective comme un élément appartenant à un groupe différencié tel que l'origine raciale ou le genre. L'employé est un représentant de la catégorie qu'il incarne; il est censé représenter, à titre individuel, un groupe tout entier ayant des critères répondant à ceux de la diversité (Zanoni et Janssens, 2004).

Les études critiques sur ces questions nous amènent à de-essentialiser cette diversité en disant combien ces variables démographiques sont socialement construites et combien elles ne sont pas homogènes et définies une fois pour toutes. Car, la grande faiblesse de ces approches est de ne pas prendre en compte l'histoire de l'individu, ses évolutions, la complexité de son parcours de vie. La faillite de ces études est de ne pas considérer l'individu comme tel mais comme emblème d'une diversité.

Afin de nous détacher de ces approches, nous proposons, par le biais de notre approche critique de définir la question des femmes comme étant une question de genre.

### ***La diversité par le genre : une approche critique mobilisée***

De nombreuses études posent la variable « sexe » comme étant une donnée non questionnée. « They [academic articles empirically] use demographic as independent variables and investigate their effect on either discriminatory practices such as glass ceiling, wage differences, segregation, and exclusion from informal network or work-related outcomes such as innovation, quality, and problem solving. » (Zanoni et Janssens, 2004, p. 57). Ce type de travaux ne dit pas ce qu'est cette variable, ce qu'elle dit et dans quelle mesure elle est socialement non neutre.

Une acception non essentialiste permettrait de questionner le féminin et le masculin et de remettre en cause les attributs et rôles qui leur sont traditionnellement accolés. Cette acception est largement présentée par les « gender studies » qui sont autant de productions tendant à prôner une vision anti-essentialiste des sexes (Bereni *et al.*, 2008). Dans cette approche constructiviste, est proposée une vision anti-biologique du féminin et du masculin en défendant l'idée selon laquelle ces entités sont des construits sociaux (Butler, 1990/2006; Delphy, 2009). Nous proposons ici un tableau présentant clairement la distinction entre « sexe » et « genre » – ou « sexe social » (tableau 1).

Cette approche nous met dans la lignée d'une conception par le genre (approche construite) et non pas par le sexe en tant que simple caractéristique biologique (Butler, 2008). D'ailleurs notre étude plonge dans les cadres de socialisation des administratrices. Cadres qui montrent combien ces femmes ne peuvent être totalement ni l'emblème, ni le porte-parole du groupe qu'elles sont censées représenter – ici les femmes – au regard de la diversité.

**Tableau 1** – Caractéristiques des concepts de genre et de sexe

<b>Sexe</b>	<b>Genre</b>
Biologique, donnée physique	Construit social
Naturel	Culturel
Inné	Acquis
Essence	Conscience, psychologique
Universel	Contingent, contextualisé
Objectif	Subjectif
Indiscutable	Questionnable
Déterminé	Indéterminé
Immuable	Variable, changeant

Source : à partir notamment des travaux de Litvin (1997).

---

#### MÉTHODOLOGIE

---

Il s'agit d'une étude qualitative menée auprès de femmes appartenant aux conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises ayant leur siège en France.

Les entretiens non directifs ont été conduits sans guide et ont débuté par une consigne : « j'aimerais que vous me parliez de vous, de votre parcours et de votre métier ; j'aimerais que vous me disiez comment vous vous représentez votre itinéraire professionnel ou personnel, bref que vous me parliez de vous. » Cet échantillon a été construit selon les contraintes d'une étude qualitative. Nous avons repéré 50 femmes ayant plus de deux mandats dans les 500 plus grandes entreprises cotées françaises, sur ces 50 administratrices, nous avons eu vingt réponses positives. Dès lors nous avons diversifié les profils des femmes – dans la mesure du possible compte tenu de la rareté des femmes dans les conseils. Nous avons finalement procédé à quinze entretiens non directifs. L'ensemble du corpus représente plus de 600 pages. Nous avons analysé ces données en codant tous les entretiens selon la structure discursive concernant les cadres de socialisation des interviewées. Ce codage des données s'est opéré de façon classique : résumé des données, codage à partir d'une grille issue de la littérature complétée par des codes émergents de l'analyse du terrain (Miles et Huberman, 2003). Nous avons alors reconstruit tous les discours en fonction des codages, puis analysé les données se rapportant aux cadres de socialisation. Nous avons relevé les éléments se rapportant aux cadres d'apprentissage : le contexte social, la famille, l'éducation, les études. Des éléments essentiels puisque c'est dans ces cadres que se forment les identités, notamment de genre.

---

Notre préoccupation restant de questionner ce concept dans sa dimension genrée grâce à une appréhension plus précise des cadres d'apprentissage de femmes administratrices d'entreprises.

Ce qui nous intéresse ici est de savoir comment ces femmes ont été « socialisées ». Terme qui renvoie à la façon « d'intérioriser des valeurs, des normes, des dispositions qui [font des individus] des êtres socialement identifiables » (Dubar, 1998, p. 81). Nous tentons ici de mettre en lumière les processus qui participent à la formation des identités individuelles, qui induisent les manières que l'individu a d'être au monde, qui stimulent les trajectoires de vie à venir. Une formation individuelle qui se construit progressivement par la transmission de conduites sociales et qui s'opère par des processus de diverses natures – cognitifs, affectifs, expressifs, etc.

Notre réflexion met précisément en valeur les cadres de socialisation d'administratrices au regard du genre. Notre question centrale restant que l'association entre « femme » et « diversité » doit être regardée de façon critique. Nous voyons combien « être une femme » peut être complexe, hétérogène et ne correspondre en rien avec les qualités que les discours actuels – en entreprises ou dans certains travaux – ont tendance à leur prêter aujourd'hui.

## II – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DU RÔLE DES CADRES DE SOCIALISATION DANS LA CONSTRUCTION DE L'INDIVIDU

Les données recueillies nous ont permis d'affiner notre lecture du terme « diversité » prin-

cipalement à l'aune d'éléments de biographie. Ces éléments nous offrent l'occasion de pénétrer dans une partie de la catégorie des femmes et de montrer combien ces femmes-là ne correspondent pas systématiquement aux caractéristiques qui leur sont prêtées. Cette immersion dans leur biographie est une manière d'aller regarder plus avant dans le groupe femme trop souvent présenté comme homogène par la littérature.

Ce terrain a fourni deux enseignements majeurs.

D'une part, l'identité de ces femmes appartenant aux hautes sphères du management est en grande partie construite autour d'une appartenance de classe. D'autre part, nous voyons que les cadres de socialisation dans lesquels ces administratrices ont évolué apportent quelques spécificités allant plutôt vers une déconstruction des catégories classiques « hommes/femmes »; du binaire « masculin/féminin ».

*In fine*, ces deux éléments prouvent combien définir la diversité, *a priori* et dans une vision socio-démographique, reste un construit simplifié qui, par ailleurs, ne prend pas en compte d'éventuels enjeux de pouvoir.

### 1. Une élite à la française dans un schéma classique de reproduction

Les biographies universitaires et familiales de ces administratrices nous conduisent directement sur les pas d'une reproduction de classe et d'une appartenance aux établissements classiques de l'élite à la française. De ce point de vue, les parcours de ces femmes ne sont pas exemplaires d'une « diversité »... si ce n'est en termes de sexe – critère contestable dans notre proposition « critique ». Très concrètement, ces femmes

appartiennent de par leur famille à un milieu très favorisé, qu'elles ont su améliorer ou reproduire. Elles font aujourd'hui partie des réseaux des très grandes écoles françaises. Les femmes *top managers* entrent de plein fouet dans la logique de certification formelle assurée par les grandes écoles et un diplôme initial prestigieux. Nous avons affaire à ces élites féminines – ou masculines – qui se forment dans les mêmes enceintes, sont surdiplômées et suivent des parcours dans les « structures organisées de l'élite » elle-même. Il n'est ici aucunement question de diversité mais d'une reproduction de ce « groupe » et de ses cadres de formation (Bourdieu, 1993). Les caractéristiques biologiques de ces administrateurs sont bien moins saillantes que leurs parcours universitaires et leurs diplômes.

Ces femmes sortent donc pour la plupart d'entre elles de grandes écoles, et pour quelques-unes, en cumulent plusieurs. Onze administratrices ont mené leurs études dans l'enceinte de grandes écoles parisiennes – Ena, Polytechnique, HEC, Centrale, Sciences Po Paris. Il faut ajouter à cela que ce sont des « cumulardes » et que les doubles, voire triples parcours universitaires ou grandes écoles sont fréquents. Ces 15 femmes cumulent d'ailleurs 25 diplômes<sup>6</sup>. Le cas de l'une d'entre elle est à cet égard exemplaire puisqu'elle ajoute l'Ena à Sciences Po Paris et à l'ESCP.

« Grâce à mon diplôme<sup>7</sup>, j'ai toujours été sélectionnée là-dessus. Mais je pense que c'est parce que c'est facile pour moi, parce que j'ai le bon diplôme, le bon cursus, et donc je peux tout à fait dire, moi j'ai fait la

carrière que j'ai faite pas parce que je suis une femme, mais parce que j'ai eu la chance d'avoir ce diplôme. »

Méritocratie ou reproduction sociale (Bourdieu, 1993) sont les deux lectures possibles de ces constats. La réponse est certainement entre les deux postures : il ne suffit pas d'être un enfant de classe aisée pour rejoindre ce type de formations ; en revanche, les enfants de ces classes-là possèdent les codes/capitaux scolaires mais surtout sociaux pour y entrer. Les administratrices de notre étude répondent aux critères classiques de la sursélection sociale et scolaire, condition nécessaire à qui veut atteindre l'élite économique.

Ces femmes appartiennent à une élite et sont dans une sorte d'« inner circle » qui n'a peut-être pas beaucoup de liens avec les critères dits de « diversité » (Wright Mills, 2005). Quelle est, dans ce contexte, la force du propos qui est de dire que la mixité des conseils d'administration en termes de genre apporte un gage de diversité ? Par ailleurs quel type de diversité peuvent apporter des individus aux parcours quasi semblables et passés dans le moule reproductible des grandes écoles à la française ? Pour autant, nous ne concluons pas que la seule diversité est celle du sexe : nous estimons que la catégorie femme est elle-même diverse et qu'il y a de multiples façons d'être en relation avec son genre. La biologie ne suffit pas à construire une catégorie « femme » homogène, cohérente et unique. Celle-ci est traversée, comme nous allons le voir, par les remous de l'histoire, du politique, et des cadres familiaux.

6. Ce cumul pouvant certainement être considéré comme un symptôme des discriminations qu'elles subissent.

7. Il s'agit de Polytechnique.



## 2. Entre effet de génération et cadres familiaux

Les cadres de socialisation repérés au cours de l'analyse des résultats ont permis de pointer deux éléments. Le premier s'inscrit dans un contexte collectif et historique. Il s'agit en l'occurrence d'un effet de génération : Mai 68 a été très prégnant pour ces femmes. Le second relève du cadre de l'intime et de la sphère familiale. Il s'agit des processus d'éducation et de socialisation de ces *tops managers*.

Nous allons présenter ces deux points et préciser que ces derniers viennent bousculer les orientations « classiques » de l'éducation des filles. En effet, ces femmes-là n'ont pas eu une éducation pétrie de conformité au regard de leur sexe. Leurs cadres de socialisation ont bousculé une éducation sexuée largement repérée dans la littérature scientifique. Cette remarque est capitale et participe au constat que la catégorie « femme » de même que les rôles qui lui sont alloués ne s'avèrent pas partout et en toutes circonstances.

De nombreux travaux ont montré que les types d'apprentissage auxquels l'individu est soumis dès son plus jeune âge peuvent être différemment présentés selon qu'il est une fille ou un garçon. La socialisation qui consiste en une transmission de valeurs par des institutions dévolues à cet effet – école, famille, médias, etc. – (Guionnet et Neveu, 2005), cette sorte d'incorporation du social par l'individu ne déroge pas à une approche en partie genrée. Il s'agit d'une socialisation différentielle des sexes que l'on repère dès le plus jeune âge et dans les divers cadres de l'éducation. Ceci est avéré au sein de l'école ainsi qu'au cœur même de la famille dans laquelle on stimulera différemment la fille et

le garçon notamment en termes de réussite professionnelle (Marry, 2002).

Les entretiens que nous avons menés avec ces femmes nous ont conduits à repérer assez précisément des éléments importants de leur socialisation. Éléments n'étant pas tout à fait en conformité avec les travaux présentés dans le paragraphe précédent. Ces femmes au parcours exceptionnel ont été, au contraire, les réceptacles d'une socialisation peu sexuée, se construisant leur propre histoire individuelle.

Quatre éléments marquent la spécificité des éducations qu'elles ont reçues :

- elles ont bénéficié d'un soutien paternel stimulant ;
- elles ont eu autour d'elles des modèles de réussite au féminin ;
- elles ont bénéficié d'une place privilégiée dans la fratrie ;
- elles ont, pour la plupart, été marquées par un contexte politique favorable et stimulant. Ces éléments ne se cumulent pas systématiquement chez ces femmes *tops managers* ; seuls deux d'entre eux sont présents sans exception : le stimulus-père et le modèle féminin.

Ici encore nous pointons une limite à parler *a priori* de diversité : ces femmes-là n'ont pas forcément été élevées dans les canons de la conformité fille/garçon. Donc, si les politiques de diversité sont utiles dans la lutte contre les discriminations, elles ne sont pas systématiquement tenues de valoriser des caractéristiques liées à un groupe supposément homogène.

### *L'effet génération*

Le politique joue un rôle crucial dans les parcours de vie de certaines de ces femmes. Les plus âgées d'entre elles s'inscrivent

dans la logique du mouvement collectif qu'a été « Mai 68 ». Elles ont profité de ce cadre et de cet élan pour aller au-delà des chemins autorisés aux femmes. Le plus souvent elles l'ont fait dans une logique de « passer clandestin » – de *free rider* – sans participer activement aux événements. Malgré cela, la présence de « Mai 68 » reste saillante et vivace dans les entretiens. À tel point que les trois termes « génération », « Mai 68 » et « époque » font partie des quinze termes les plus cités dans tout le corpus. Les souvenirs sont très présents dans les discours : les anecdotes sur le sujet sont pléthores, les digressions incessantes, comme le montrent ces extraits.

« On a lutté très, très fort. On a toutes beaucoup lutté, les filles de ma génération. »

« J'ai terminé mes études de droit en 68. [...] Et je me souviens, à l'époque, on avait un ou deux vieux profs qui nous appelaient monsieur. Ça je l'ai souvent... et qui avaient dit à l'une de mes camarades, si je puis dire, qui était enceinte : madame vous seriez mieux ailleurs. Donc il y avait avant 68 quelque chose de très sexiste au niveau de cette faculté... »

Outre leur âge biologique, ces femmes représentent un âge social, marqué par cet épisode. Ici encore les approches consistant à biologiser la variable de l'âge ne prennent pas en compte cet âge social. Nous supposons en effet que toutes les femmes de cette génération n'ont pas entretenu le même rapport avec « Mai 68 », qu'il ne suffit pas d'avoir eu 20 ans en 1968 pour avoir vécu les événements de façon prégnante et forte. La restitution du souvenir est ici à la fois partagée, – car collective – et totalement incorporée de façon individuelle puis réactivée dans les entretiens. Nous sommes dans des contextes générationnels, poli-

tiques et sociaux venant jouer sur les apprentissages de l'individu, lequel individu va – plus ou moins – incorporer ces données.

### *L'effet Pygmalion*

Outre ces données collectives, des éléments relevant d'une sphère plus intime sont à remarquer dans nos entretiens. Les figures masculines des familles sont capitales dans la création, pour ces petites et jeunes filles, de parcours et de cadres d'apprentissage. Le père, le grand-père sont les éléments qui orientent le parcours et qui encouragent l'enfant à suivre ce dernier. Le père guide et conduit l'enfant vers l'extérieur (Guionnet et Neveu, 2005), conseille à partir de son expérience professionnelle.

« J'ai un père polytechnicien c'est lourd [...] pour faire plaisir à papa le contrat c'était de faire une "math sup"... il pensait que la formation "math sup" m'aurait manquée. »

« Dès le départ j'ai été mise sur orbite par mon grand père... »

« C'était le bon choix, merci papa, c'était le bon choix. »

L'effet Pygmalion joue à plein et l'entourage contribue à orienter, encourager, façonner, stimuler ces jeunes filles. Nous sommes à l'extrême opposé – mais le processus est identique – des effets de stigmates largement constatés en psychologie sociale : loin d'être discréditées, on les crédite d'une confiance et d'un avenir (Goffman, 1975).

### *La fratrie*

Les prédictions et prophéties vont finir par se réaliser ; cet effet Pygmalion est d'autant plus fort quand il n'y a pas de garçon dans la fratrie : la fille va alors réaliser le projet que le père avait pour son hypothétique fils (Barnet-Verzat et Wolff, 2002).

« Voila. Je suis l'aînée des quatre petites filles et je suis fille unique. Si vous voulez, mon grand-père avait deux enfants, mon père et ma tante. Moi je suis fille unique et ma tante a trois filles. Et j'étais très, très proche de mon grand-père, qui était le fondateur du groupe, et qui m'a toujours considérée quasiment comme un garçon. C'est important dans la suite de l'histoire ...et qui dès l'enfance a dit qu'il fallait qu'il y en ait un qui prenne sa suite et, quand il a vu la quatrième petite fille... »

Ici, les femmes ne sont pas placées dans une stratégie matrimoniale leur assurant un niveau social – « dans les milieux supérieurs, les attentes à l'égard de la réussite scolaire des garçons seraient plus fortes que vis-à-vis des femmes, car "une stratégie matrimoniale" habile peut permettre aux filles de maintenir leur niveau social » (Marry, 2002) – mais au contraire propulsées vers un modèle de conquête de leur indépendance financière; les femmes ne doivent pas être seulement les garantes de la famille et des relations sociales. Outre ce pôle-père – ce masculin-guide –, les femmes interviewées ont également eu des modèles féminins de réussite et/ou d'activités professionnelles.

### *Les modèles féminins*

Comme le spécifient certaines études (Guionnet et Neveu, 2005), les processus d'identification à la mère, quand on est une fille, sont très forts et conduisent à une reproduction des identités. Progressivement elle va passer d'une identification à un comportement intériorisé. Dans ce cadre, la mère joue un rôle pivot dans la transmission de modèles. Les entretiens que nous avons menés nous ont permis de repérer la présence fréquente de modèles

au féminin dans l'entourage des administratrices. Ces femmes jouent un rôle primordial de transmission dans la dynamique d'émancipation des filles (Marry, 2002), jusqu'à incarner un modèle pour leurs filles et, partant, changer leurs représentations du rôle de la femme dans la société. Car en effet, si les modèles sont primordiaux dans la construction des parcours professionnels (Schein et Mueller, 1992), les femmes interrogées avaient peu d'exemples à suivre dans l'espace public. C'est dans la sphère de l'intimité de la famille que les modèles ont pris vie.

« Ma mère, ma grand-mère, ma tante disaient... Il faut être autonome, faut gagner sa vie, faut pas dépendre de qui que ce soit [...] Ma mère était directeur général. Mais j'ai été pensionnaire moi jusqu'à l'âge de 14 ans parce que ma mère voyageait beaucoup... »

« ... Ma mère travaillait mais parce qu'en fait elle gagnait plus d'argent que mon père à un certain moment... »

« Je viens d'une famille où... on était baigné de tout ce qui était, sur le plan politique, d'égalité homme-femme. »

Ces modèles jouent de façon très prégnante dans les carrières des femmes rencontrées; ils constituent de véritables stimulus pour leurs orientations à venir, mais surtout viennent brouiller les rôles et attributs traditionnellement accordés aux femmes et aux hommes. Ces modèles viennent neutraliser cette essence dite féminine.

Les administratrices de notre échantillon ont visiblement bénéficié, au même titre que leurs homologues masculins, des conditions favorisant leur trajectoire professionnelle vers les lieux d'une reproduction sociale, ou dans les chemins d'une ascension sociale vers les élites.

### CONCLUSION

Ces entretiens nous ont renseignés sur les cadres de socialisation de ces femmes ayant passé le plafond de verre. Ils nous ont permis de montrer dans quelle mesure les cadres de socialisation de diverses natures sont essentiels à la construction/déconstruction du genre.

Ce travail pourra bien sûr être affiné en menant d'autres entretiens afin de dépasser le caractère exploratoire de cette recherche. Ces entretiens, préparés au regard des résultats obtenus ici, permettraient d'ouvrir d'autres pistes, d'enrichir le propos et d'être en possession de conclusions mieux stabilisées. De même, notre terrain pourrait être élargi au-delà du cadre français afin d'offrir à cette étude une autre dimension.

Cependant, au regard de ces histoires de vie, nous pouvons avancer plusieurs éléments autour d'une problématique fondamentale: l'association faite *a priori* entre une caractéristique démographique et la notion de diversité doit certainement être soumise à un regard critique, car, comme nous l'avons vu, ceci ne va pas de soi.

D'une part, nous avons eu affaire à des femmes représentant avant tout une forme d'élite à la française. Cette appartenance évoque un processus de reproduction sociale, de moule et de conformité plutôt qu'une diversité.

D'autre part, ces femmes ont connu une socialisation venant interroger, voire déconstruire les cadres conformistes de la différenciation sexuelle. Les attentes venant des parents quant à leur réussite ont été très fortes et très prégnantes. Là encore, ces femmes ne correspondent pas complètement à une vision essentialiste et biologisée de la diversité.

Enfin, – et de façon corollaire à l'élément précédent – certaines d'entre elles ont été très imprégnées par « Mai 68 » et ont considéré leur réussite professionnelle comme un symbole de leur existence; de fait elles n'ont pas été socialisées en fonction d'un modèle conformiste.

Ces divers éléments de biographie nous confortent dans l'idée que le terme diversité accolé à une donnée démographique – ici le sexe – reste une notion figée et peu adaptée à la complexité des histoires de vie. Ceci nous amène à noter combien le terme « diversité » demande à être réfléchi dans tous ces aspects.

Cette réflexion doit se faire notamment sur deux points précis. Cette notion ne porte-t-elle pas en elle une lecture des individus principalement essentialiste? La réponse que nous avons apportée ici est plutôt affirmative. Par ailleurs, cette politique de diversité permettra-t-elle de lutter efficacement – puisque, comme nous l'avons vu, c'est un de ses objectifs de départ – contre des discriminations?

Cette question implique de concevoir les discours managériaux comme fondamentalement inscrits dans une dynamique sociale. L'entreprise, ici, ne se situe pas en dehors du cadre social ou politique, au contraire, elle est un système qui émerge du social, qui est dans celui-ci et qui reste en interaction avec lui (Parsons, 1956). Dans cette optique, tout discours managérial est considéré comme porteur de visions de l'environnement et du monde; effectivement, en se diffusant et en étant approprié par les acteurs, le discours managérial contribue à forger un certain nombre de représentations.

Reste à voir dans quelle mesure ce discours sur la diversité devient un outil porteur de

représentations renouvelées et un facteur de progrès notamment sociaux. De ce point de vue, le questionnement sur la diversité pose quelques problèmes. En effet, l'acception essentialiste que ce discours semble porter peut nous laisser perplexes. Il semble pour une large part (re)mettre la femme dans des cadres très genrés ne laissant pas augurer d'un éventuel bouleversement d'une hiérarchie entre les genres. Pour exemple, l'idée aujourd'hui répandue – et stimulée par les politiques de diversité – d'interdire les réunions après 17 heures dans certaines entreprises, afin de laisser la possibilité aux femmes de gérer leur famille, répand des représentations en profonde conformité

avec les cadres traditionnels de l'histoire du genre. On peut, dans ce cadre, poser comme hypothèse que la diversité n'amène pas forcément à l'égalité.

*In fine*, la diffusion de l'idée de diversité peut s'avérer contre-productive d'un point de vue social et politique. En effet, cette acception de la diversité vient contrarier de plein fouet un des objectifs de cette politique qui est la lutte pour la disparition des discriminations. Cet aspect-là du discours sur la diversité, mérite certainement d'être de nouveau questionné, comme nous nous sommes proposé de le faire à la lumière des cadres de socialisation d'administratrices.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Adams R et Ferreira D., "Gender diversity in the Boardroom", Finance Working Paper, n° 57/2004, ECGI2004.
- Barnet-Verzat C., Wolff F.C., « Choix d'éducation et composition par sexe de la fratrie », *Économie et Prévision*, 157, 2002, p. 97-118.
- Barth I. et Falcoz C., *Le Management de la diversité*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Bender A.F., « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, 2004.
- Bereni L. et al., *Introduction aux Gender Studies*, Paris, De Boeck, 2008.
- Bourdieu P., *La reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit, 1993.
- Butler J., *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*.
- Chinchilla N., "Women in business in the new century: 7 key questions", note technique IESE, 1990-2006, 2002.
- Delphy C., *L'ennemi principal. Penser le genre 2*, Paris, Syllepse éditions, 2009.
- Dwyer S., Richard O., Chadwick K., "Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture", *Journal of Business Research*, 56, 2003.
- Dubar C., *La socialisation*, Armand Colin, 1998.
- Ely R. et Thomas D., "Cultural Diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, 2001.

- Goffman E., Stigmate, *Les usagers sociaux des handicaps*, Éditions de Minuit, Paris, 1975.
- Guionnet C. et Neveu E., *Féminin/Masculin, Sociologie du Genre*, Armand Colin, 2005.
- Huberman M., Miles M., *Analyse des données qualitatives*, Éditions De Boeck, 2003.
- Kerfoot et Knights, "Gender, Foucault and Organization", *Gender, Work and Organization*, vol. 11, n° 4, 2004.
- Landrieux-Kartochian S., « Quel business case pour la féminisation des entreprises ? », *Le Management de la diversité*, Barth I. et Falcoz C., Paris, L'Harmattan, 2007.
- Laufer J., « L'égalité professionnelle homme-femme, une mise en perspective », *Le Management de la diversité*, Barth I. et Falcoz C., L'Harmattan, 2007.
- Litvin D.R., "The discourse of Diversity: from Biology to management", *Organization, Discourse and Organization*, vol. 4, n° 2, 1997.
- Marry C., « Filles et garçons à l'école: du discours muet aux controverses des années 90 », *Masculin-féminin: questions pour les sciences de l'homme*, Laufer J., Marry C., Maruani M. (Eds.), *Travail, Genre et sociétés*, 8, 2002.
- Northcraft G.B. et Neale M.A., *Organizational Behavior: A management Challenge*, 2<sup>nd</sup> edn. Forth Worth, TX, The Dryden Press, 1994.
- Parsons T., "Suggestions For a Sociological Approach to the Theory of Organizations", I et II, *Administrative Science Quarterly*, June and September 1956.
- Préaux-Cobti V. et Wittenberg-Cox A., « La mixité, un enjeu stratégique », *L'Expansion Management Review*, 2004.
- Schein V., Mueller R., "Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look", *Journal of Organizational Behavior*, 13, 1992.
- Welbourne T. M., "Wall Street likes its women: an examination of women in the top management teams of initial public offerings", Working papers series, CAHRS Cornell University, 07, 1999.
- Wright Mills C., "The power elite", *Critical Management studies*, Grey C. et Willmott H. (Ed.), *Oxford management readers*, 2005, p. 50-59.
- Zanoni P., Janssens M., "Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses", *Organization studies*, vol. 25, n° 1, 2004, p. 55-74.