Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management.

Isabel Boni-Le Goff

▶ **To cite this version:**

Isabel Boni-Le Goff. Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management.. Sociologie. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS), 2013. Français. NNT : . tel-00877764

HAL Id: tel-00877764

https://theses.hal.science/tel-00877764

Submitted on 29 Oct 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales

Le sexe de l'expert

Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management

Thèse pour l'obtention du titre de Docteure de l'EHESS

Discipline : Sociologie

Présentée publiquement par

Isabel BONI-LE GOFF

le 2 octobre 2013

Sous la direction d'André GRELON

Jury :

Valérie BOUSSARD	Professeure, Université de Paris Ouest Nanterre La Défense	Présidente
André GRELON	Directeur d'Etudes, EHESS	Directeur
Odile HENRY	Professeure, Université de Paris 8	Rapporteure
Nicky LE FEUVRE	Professeure, Université de Lausanne	Rapporteure
Pascale MOLINIER	Professeure, Université de Paris 13	Suffragante
Marcelle STROOBANTS	Professeure, Université Libre de Bruxelles	Suffragante

REMERCIEMENTS

A André Grelon, je tiens à exprimer une profonde gratitude pour sa confiance, ses conseils toujours bienveillants et pertinents, il a su être un directeur de thèse à l'écoute, vigilant, toujours prêt à encourager et dont la porte et le portable ont toujours été ouverts !

Dans l'itinéraire parfois sinueux qu'est la thèse, deux personnes ont joué un rôle important. Monique de Saint-Martin, à qui je dois d'avoir engagé ce travail ; Catherine Marry, envers qui j'ai une grande dette, pour sa générosité intellectuelle, ses relectures stimulantes et pour l'énergie communiquée. Par ailleurs, Soline Blanchard et Marion Rabier, sont, au fil de l'écriture de communications et d'articles collectifs, devenues des amies. Je suis heureuse que nous arrivions les unes et les autres au terme de nos thèses respectives, avec de belles perspectives de recherches communes. De même, les discussions avec Vincent Moeneclaey ont enrichi ma réflexion et rendu mon travail moins aride.

Le Centre Maurice Halbwachs et en particulier l'équipe PRO m'ont offert l'occasion de nombreuses rencontres. Je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe de recherche, et plus particulièrement Sophie Pochic, Liora Israël et Olivier Godechot, pour leur aide, à de nombreux moments, et leurs très précieux conseils. Françoise Chamozzi et Lise Mounier m'ont apporté de très utiles suggestions, et ont su me faire profiter généreusement de leur expérience, notamment au moment de mon enquête en 2008. Je leur en suis très reconnaissante. Les échanges avec Cyril Jayet et les relations chaleureuses lors de l'atelier des doctorant-e-s , où j'ai pu partager mes questionnements dans un climat bienveillant, ont été d'un inestimable soutien : un grand merci en particulier à celles et ceux que j'ai le plus côtoyé-e-s : Emmanuel Martin, Yvette Molina, Inès Vehlo, Ferruccio Ricciardi, Cécile Michaud, Rémi Tréhin-Lalanne, Thomas Watkin, Gil Ramos, Nadège Vézinat, Séverine Maublanc, Simon Paye. Un remerciement particulier va aussi à Arlette Mollet, qui allie un grand talent d'organisation et une réelle sollicitude.

D'autres personnes m'ont également beaucoup apporté, en particulier dans le domaine des études sur le genre. Leurs réflexions, les lectures qu'elles ont acceptées, agrémentées d'une bonne dose d'humour, m'ont beaucoup encouragée, qu'il s'agisse de Jacqueline Laufer, de Reguina Hatzipetrou-Andronikou, de Laure Bereni, d'Alban Jacquemart, d'Amélie Le Renard, de Fanny Le Mancq ou de Clotilde Le Marchant.

REMERCIEMENT

Cette thèse a aussi vu le jour grâce à la richesse des échanges que j'ai pu avoir sur l'espace du conseil, l'histoire du management, la sociologie des élites : merci à Odile Henry pour sa disponibilité et son ouverture à partager sur ces questions, à Isabelle Berrebi-Hoffmann, Michel Villette,Valérie Boussard, Guy Minguet, Sylvain Laurens qui ont, à un moment ou un autre, su faire avancer mon questionnement, notamment lors d'échanges en séminaire. Je remercie aussi mes collègues de l'ESSEC, en particulier Maryse Dubouloy, Marie-Laure Djelic et Junko Tagaki ; sur le thème du conseil, je n'oublie pas Sylvain Thine pour les idées et les statistiques échangées, utiles et précieuses ! Aimée Moutet a pour sa part bien voulu partager son ample savoir sur l'histoire des cabinets de conseil et des entreprises. Son recul m'a beaucoup apporté.

La thèse doit évidemment à celles et ceux qui ont accepté de me consacrer du temps en entretien ou m'ont ouvert les portes de leurs organisations. Que ces contributrices et contributeurs généralement anonymes soient chaleureusement remercié-e-s pour la confiance accordée et les échanges que nous avons eus.

Enfin, à celles et ceux qui, non content-e-s de partager une partie de leur vie avec moi, l'ont aussi passé courageusement avec ma thèse, je suis également très reconnaissante ! A Dolly et Jacques, pour leur tendre affection et leur insatiable curiosité intellectuelle, à Séverine, pour sa façon de regarder le monde et tout ce que nous partageons, à Marcelle et ses 100 printemps, à Patrice, pour son humour, à Antonietta et son immense joie de vivre, à Domenico, bricoleur et jardinier de talent, à Dominique, incroyable imitateur, à Anaïs, Aurélien et Hugo. Pour leur très, très précieuse amitié, à Céline, Isabelle, Monica, Sylvie, Sylviane, et « Aneth ». A Sarah grâce à qui j'ai découvert « Forbrydelsen ». A Bruno, Annie, Alain, Juan-Carlos, Valérie, qui ont le rare don des « petits gestes » réconfortants. A Anastasia, à tous mes « collègues » des Merlettes et à toutes celles et tous ceux de Chatou, Montesson, Montvianeix, Princeton, Madrid, Gemona del Friul, Nantes, Reims, Paris, Grignan, Neuilly-sur-Marne, Herblay, de la « route de la Borde » et d'ailleurs.

Deux mentions spéciales, évidemment, vont aux uniques « Tite » et « Checco », qui ont grandi en même temps que la thèse, pour leur joie de vivre et tout ce que j'ai compris grâce à eux. Mariano, je te réserve le « mot de la fin ». Pour ton écoute, ton humour, ton infaillible sens des priorités, tes multiples talents à la cuisine, à l'informatique et sur les planches, pour ton aide concrète inépuisable ! Pour tout cela et bien plus encore. *GRAZIE !*

RESUME ET MOTS-CLES

Au croisement de la sociologie économique et de la sociologie du genre, ce travail étudie un espace professionnel et marchand, au prisme de sa féminisation et y analyse les régimes de genre – systèmes dynamiques d'inégalités selon le sexe. Il met au jour l'articulation de plusieurs processus qui participent activement à produire le genre, en s'appuyant sur différents terrains : une longue ethnographie d'une organisation patronale et de plusieurs cabinets de conseil, associée à une enquête quantitative auprès de 23 firmes et 1637 salarié-e-s, à des entretiens biographiques, ainsi qu'à un travail archivistique.

Les régimes de genre contemporains dans le conseil en *management* résultent tout d'abord d'un processus socio historique où se combinent structuration des normes professionnelles selon un *ethos* viril et ouverture croissante à une main d'œuvre féminine. Emergeant avec les premiers ingénieurs conseils en organisation de l'entre-deux-guerres, la figure idéale typique de l'expert, féru de technique, contribue, jusqu'au début des années 1990, à une ségrégation des emplois, dans un contexte d'historique expansion du marché du conseil en *management*.

L'enquête permet ensuite de dégager, à l'échelle méso sociologique, la division horizontale et verticale du travail et la structure contemporaine des inégalités, différenciée selon les firmes, qui se répartissent selon trois types idéaux de régimes de genre – *contention, ségrégation ciblée* ou *banalisation*. L'instabilité capitalistique régnant dans une partie de l'espace du conseil, associée à des formes de *hold up* sur les profits des firmes, rend incertaines d'éventuelles avancées vers plus d'égalité.

Ce sont aussi les processus interactionnels, impliqués dans la production des *biens singuliers* que sont les conseils, qui produisent le genre. Le travail relationnel avec les clients, qui met en jeu des *techniques du corps*, expose les consultantes à des difficultés spécifiques. Plus que leurs confrères, les femmes doivent réaliser des opérations de *passing*, pour incarner l'expert légitime. Mobilisant des ressources liées notamment à leur socialisation primaire, les consultantes déploient des transactions identitaires variées dans le cours de leur carrière, pour s'accommoder, transgresser ou tenter de dépasser le genre. Les itinéraires moraux qu'elles accomplissent à partir de l'expérience de discriminations, les conduisent parfois à des formes d'engagement et d'action collective.

Mots clés : Genre – Conseil en management - Division sexuelle du travail – Expertise - Travail relationnel – Corps – Inégalités femmes/hommes – Carrières

ABSTRACT AND KEYWORDS

Title: The sex of expertise. Gender regimes and the dynamics of inequality in management consulting.

At the intersection of the theoretical frameworks of economic sociology and the sociology of gender, this study focuses on gender regimes and the dynamics of gender inequality in French management consulting. It exposes the combination of processes that actively contribute to produce gender and draws on the following empirical research: a long-running ethnographical study of a national employers' association and of three consulting firms; a quantitative study involving 23 firms and 1637 employees (women and men); life stories, and an archival study of historical sources.

Contemporary gender regimes in management consulting are first analyzed as the result of a socio historical process, during which the modeling of a masculine ethos and of male professional norms are intertwined with an accelerating feminization of the labor force. Appearing with the first Taylorist engineers, after the First World War, the ideal model of the expert, one defined by his technical know-how contributes to gender segregation in the labor market up until the beginning of the 1990s — even as the management consulting market undergoes an unprecedented expansion.

This research also underlines how, on a meso sociological scale, the division of labor and power and contemporary gender inequalities variously structure consulting firms. Local gender regimes in the studied consultancies fall within three main models: contention, focused segregation, and banalization. The capitalistic instability that characterizes much of management consulting, and various forms of hold-up on the profits of corporations make the perspective of progress towards greater equality uncertain.

The interactional processes that consulting inherently implies also contribute to produce gender: relational work with clients, which puts into play body techniques, exposes women consultants to specific difficulties, forcing them into forms of passing in order to embody the " legitimate" expert.

Drawing on resources stemming from their primary socialization in particular, women consultants negotiate their gender identity during their professional career, adopting different sets of strategies, from adaptation to transgression, to attempt to "undo" gender. In realizing that their sex may be a stigma, and in experiencing the different forms of discrimination that it entails, they engage in "moral careers" and sometimes enter forms of collectives.

Key words: gender – management consulting – sexual division of labor – expertise – relational work – embodiment – inequalities – careers

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS 2
RESUME ET MOTS-CLES 4
ABSTRACT AND KEYWORDS 5
TABLE DES MATIERES 6
TABLE DES ENCADRES ET TABLEAUX 14
SIGLES ET ACRONYMES 18
INTRODUCTION 20
1. Prologue 20
2. A partir d'une question de départ … 21
2.1. Elite, organisation, profession ou marché : les pistes ouvertes par les recherches sur l'espace du conseil en management 21
2.2. Une approche croisant deux concepts : profession et marché 27
2.2.1. Un marché d'offre 27
2.2.2. Profession : consultant 28
2.3. Une construction de l'objet en terme de genre, à partir des premiers terrains 33
2.3.1. Flagrant déni 33
2.3.2. Retour sur ma propre expérience 35
3. Sexe, genre et économie 41
3.1. A propos de concepts nécessaires pour outiller la réflexion : sexe, genre, mixité, féminité(s), masculinité(s), virilité … 41
3.1.1. Sexe, genre et fondements éthiques des études sur le genre 41
3.1.2. Métier mixte ou « unisexe » ? 43
3.1.3. Féminité(s), masculinité(s), virilité 45
3.2. Articuler plusieurs niveaux d'analyse 50
3.2.1. Genre, travail productif et reproductif : de quoi parle-t-on quand on parle du « travail » ? 50
3.2.2. Les professions, entre reproduction du patriarcat et lieu de changement social 52
3.2.3. Marché, organisation et régimes de genre 58
3.3. Formulation d'une problématique 63
4. Articuler plusieurs entrées sur le terrain 64
4.1. La démarche d'ensemble et l'articulation méthodologique 65
4.1.1. Ethnographie du travail de conseil et approche biographique 65
4.1.2. L'enquête quantitative 67
4.1.3. L'apport de plusieurs corpus documentaires et visuels 67
4.1.4. Quand les terrains font se rejoindre les méthodes 69

4.2. De surprises en difficultés, les tâtonnements de la recherche et ses résultats 70
4.2.1. Les malentendus et les voies détournées d'une ethnographie du conseil en management 70
4.2.2. Itinéraire des entretiens biographiques 73
4.2.3. Les entretiens « difficiles » 77
4.2.4. Où il est question d'amitié 80
5. Logique d'exposition de la thèse 81
PREMIERE PARTIE : A LA CROISEE DE DEUX PROCESSUS. EXPANSION ET FEMINISATION DE L'ESPACE DU CONSEIL EN MANAGEMENT 86
Introduction 86
CHAPITRE 1 : DES « HOMMES DE CONFIANCE ». L'EMERGENCE D'UN *ETHOS* PROFESSIONNEL VIRIL, DES ANNEES 1880 AUX ANNEES 1960 94
1. Des machines, des hommes et pas de femmes : le taylorisme et les premiers pas de l'Organisation Scientifique en France 94
1.1. Les multiples facettes d'un « succès » : projet technique, vision sociale et talent commercial 94
1.2. La Science et l'Organisation comme religion 96
1.2.1. La croisade de Le Chatelier 96
1.2.2. Concours de circonstances ou projet politique ? 97
1.2.3. Savants légitimes et « renégats », même combat ? 99
1.2.4. Division sexuelle du travail et Organisation scientifique du ménage 103
1.2.5. La Science … ménagère 107
2. L'ingénieur, l'assistante et Pénélope. Pratiques du métier et formation d'un ethos professionnel viril, des années 1920 aux années 1960 109
2.1. Problèmes concrets et solutions dans un métier émergent 113
2.1.1. Créer et entretenir la demande, un problème prégnant 113
2.1.2. Répondre à la demande, disposer d'un personnel compétent, éventuellement féminin 122
2.1.3. Naissance de nouvelles carrières, émergence d'un *ethos* professionnel 128
2.2. Une entrée des femmes, discrète et limitée à certaines fonctions 130
2.2.1. La transition des années 1930 pour l'enseignement professionnel et l'emploi féminins 131
2.2.2. La progression vers des fonctions d'encadrement et l'émergence de carrières féminines dans le conseil en organisation dans les années 1950 133
2.3. *Ethos* professionnel et genre 140
2.3.1. La construction symbolique d'un métier masculin 140
2.3.2. Des principes d'opposition entre masculin et féminin 142
CHAPITRE 2 : DES « STRATEGIES INVISIBLES » ? LA FEMINISATION D'UN ESPACE EN EXPANSION, DES ANNEES 1970 AUX ANNEES 2000 149
1. Transformation et « déformation » de l'espace du conseil en management 149

2. La mixité sur le marché du travail des cadres : la période charnière des années 1970 158
2.1. (Encore) une « révolution respectueuse » ? Un « choix naturel », inscrit dans une histoire familiale 160
2.2. Jeunesse dorée ou « chasse à la nana » ? 162
2.3. Des pionnières qui sont venues là pour apprendre un métier 166
3. Une entrée par la petite porte ? Les conditions d'une féminisation tardive du conseil en management 168
3.1. Une banalisation tardive 168
3.2. « Mais elle a fait une école de commerce ! » 174
DEUXIEME PARTIE : ENQUETER UN ESPACE ET SES REPRESENTANTS 178
INTRODUCTION 178
CHAPITRE 3 : ETHNOGRAPHIE D'UN MONDE PATRONAL. LE PROCESSUS DE L'ENQUETE CONDUITE AVEC SYNTEC CONSEIL EN MANAGEMENT 180
1. Un espace appréhendé par son patronat 181
1.1. Une entrée en relation *intuiti personae* 181
1.1.1. Un passé commun 183
1.1.2. Un contrat moral 188
1.2. Grand oral 190
1.3. Un démarrage discret 196
1.3.1. Une sélection en solo (ou presque) 197
1.3.2. Le questionnaire à l'épreuve des consultant-e-s 200
2. Des effets d'entraînement 204
2.1. Participations et abstentions 204
2.1.1. Un lancement laborieux 204
2.1.2. Une participation surprenante 206
2.2. Interagir avec les firmes enquêtées 209
2.2.1. Une certaine division du travail 210
2.2.2. Les motivations à participer 211
2.2.3. Portraits de « candidats » 214
2.3. Retour aux enquêté-e-s, retour des enquêté-e-s 217
3. Diffusion des résultats, entre intérêt et embarras 219
3.1. De l'analyse à la restitution 219
3.1.1. Travailler les données 219
3.1.2. Deux niveaux d'interactions 220
3.2. « Madame BONI, nous vous écoutons ! » Quand des dominants (se) rappellent qu'ils le sont 221
3.3. La focalisation sur certains points de l'enquête 226
3.3.1. Quand un verbatim renvoie aux luttes de classement et de réputation 226
3.3.2. La réception du cahier de doléances 227

3.3.3. Comment balayer la question du genre 228
3.4. Epilogue 229
CHAPITRE 4 : STRUCTURE ET DYNAMIQUE DU GENRE A TRAVERS L'ENQUETE QUANTITATIVE 234
1. Division du travail et genre dans l'espace du conseil : premiers éléments apportés par l'enquête 239
1.1. Portée et éclairage général de l'enquête sur la division du travail de conseil en management 239
1.1.1. La division du travail de conseil : un premier aperçu par les entretiens exploratoires 240
1.1.2. La question de la représentativité de la population enquêtée 242
1.1.3. Un panorama global de la division du travail de conseil en management 245
1.2. Introuvable division sexuelle du travail ? 252
1.3. Une construction dynamique des inégalités 260
2. Le rapport à l'emploi est-il une affaire de genre ? 268
2.1. Le « bonheur » d'être consultant-e ? Attentes et satisfactions professionnelles 271
2.2. Appréhension de l'idéal professionnel : évaluer son métier par rapport à d'autres 278
2.3. Une population clivée dans son rapport à l'emploi 285
2.3.1. Une typologie exploratoire 287
2.3.2. Le bonheur d'être débutant-e ? 288
2.3.3. Trois populations intermédiaires, entre retrait et surinvestissement 291
2.3.4. Un groupe « heureux »… Les « patrons » 298
3. Un essai de classification des firmes en fonction des régimes de genre 301
3.1. La division sexuelle du travail à l'échelle des organisations 302
3.2. « Contention », « ségrégation ciblée » ou « banalisation » : exploration de trois formes idéal-typiques de régimes de genre 308
3.2.1. Trois idéaux-types 309
3.2.2. Régimes de genre et modèles d'appropriation des profits 311
TROISIEME PARTIE : EPREUVES D'UN METIER « DE PERFORMANCE » 324
CHAPITRE 5 : LE CONSEIL EST-IL UN BIEN NEUTRE ? IRRUPTION DU GENRE DANS LE TRAVAIL SUR SCENE ET EN COULISSES 326
Introduction : 326
1. La place et l'importance du rapport au public sur un « marché-jugement » 330
1.1. Les incertitudes du client et l'enjeu du maintien de la confiance 330
1.1.1. Les attentes du *public* 333
1.1.2. Des moments décisifs 337
1.2. De l'utilité et des limites de l'opposition «scène/coulisses professionnelles » 340
2. L'art et la manière de faire le travail : un arsenal sophistiqué 345
2.1. Le contenu du travail et sa difficile matérialisation 345

2.2. Des outils de travail, équipements d'authentification et de standardisation 347
2.3. Maîtriser les interactions à fort enjeu par une technologie discursive 349
3. Quand l'argot de métier parle du genre au travail 354
4. Les interactions sur « scène » et en « coulisses », moments de production du genre 358
4.1. La figure défensive virile au secours des ambivalences du travail 358
4.1.1. « Un grognard fidèle aux ambitions » 358
4.1.2. Logé-e-s à la même enseigne ? 361
4.1.3. « Des gens un peu *sharp* » : figures viriles de référence 364
4.2. « Il y a des jeux. Et des jeux de pouvoir. ». Implications particulières pour les consultantes des interactions avec les client-e-s 371
4.2.1. « Ça crée tout de suite une barrière. » 372
4.2.2. « J'ai clairement joué un rôle. » : enjeux et risques de la sexualisation 374
4.2.3. « Il y avait un chef des directeurs régionaux qui s'appelait Marcel. » : où il est question de pouvoir 376
4.2.4. « Une nana vraiment atypique » : le cas des clientes 378
4.3. Où il est question d'autorité en coulisse 381
5. « Je me suis blindée. » Stratégies des consultantes pour faire avec (ou défaire) le genre 391
5.1. Où il est question de déni 391
5.2. « Après, ça s'est super bien passé. » : banaliser et marquer le coup 393
5.3. « Et tu retournes un groupe de travail en deux minutes ». La stratégie de la bêtise et de la différence 395
5.4. Materner ou pas ? 397
CHAPITRE 6 : CORPS, FEMINITE ET VIRILITE « MASCARADES » 402
Introduction 402
1. «Quand tu es chez le client, c'est sacré. » : techniques du corps 407
1.1. Se montrer, être là : le conseil comme présence 407
1.1.1. Une question spatiale 407
1.1.2. Le « corps-bureau » 408
1.2. Les techniques du corps 409
1.2.1. Le travail de production 409
1.2.2. Autres techniques : le travail relationnel 411
1.3. « Désolé, tu as machine dans tes équipes, elle est pas très bonne. » : Voix légitimes, voix disqualifiées 416
2. « Il y a un style. » - Corps, *ethos* professionnel et frontières de genre 426
2.1. « Moi, je suis quelqu'un d'assez formel. » 426
2.2. Ce qu'apprennent les corps au travail 429
3. L'esthétique du groupe et les problèmes de *passing* des consultantes 433
3.1. La place de l'image : ce qu'elle nous dit et ce qu'elle produit 433
3.2. Une certaine esthétique genrée 439

3.3. Le risque de disqualification corporelle 443
3.3.1. Les « pots » « au bureau » : des coulisses dangereuses ? 444
3.3.2. « Dans ce cabinet, on ne m'emmenait pas beaucoup voir le client » : le corps dans la relation avec les clients, entre disqualification et instrumentalisation 448
3.3.3. Différences par corps, « envers et contre tout » : points communs et différences des disqualifications féminines et masculines 451
3.4. « Les femmes doivent trouver leur propre style » : Les stratégies pour passer quand on n'a pas le bon corps. 454
3.4.1. Une « hyper réflexivité » 455
3.4.2. « Bimbos » ou « androgynes » ? 456
3.4.3. Trop en faire ou pas assez ? 458
3.4.4. La « madone », seule stratégie viable ? 459
4. Disciplines du corps : la place du sport dans la fabrication du genre 462
4.1. Réalités et fonctions de la pratique sportive : des différences sexuées sensibles 463
4.2. Le sport comme renforcement de la virilité 468
QUATRIEME PARTIE: TRAJECTOIRES SOCIALES ET ITINERAIRES MORAUX 474
CHAPITRE 7 : *« UP OR OUT OR SIT IN ? »* TRAJECTOIRES DE CONSULTANT-E-S ENTRE REPRODUCTION, TRANSGRESSION ET TENTATIVE D'INVERSION DU GENRE 476
Introduction 476
1. Les entretiens, entre illusions biographiques et réalités des processus sociaux 483
1.1. Penser la construction dynamique des inégalités au fil des trajectoires 483
1.2. Que nous disent les récits de vie des consultant-e-s ? 490
1.2.1. Les illusions de la mise en récit biographique 491
1.2.2. Une classe particulière de récits 496
2. Des carrières entre ressources et contraintes : un essai d'analyse comparée du corpus biographique 500
2.1. « Anciens » et « modernes », carrières longues et carrières courtes 501
2.2. Héritages familiaux et « choix » professionnels 506
2.2.1. « On vient tous un peu d'un même milieu. » Les origines sociales évoquées dans les entretiens 506
2.2.2. Des « premiers de la classe » ? 508
2.2.3. « Ma mère m'a poussée comme un cheval de course. » Influences parentales et « choix » scolaires 510
2.3. L'adieu au patriarcat ? 515
2.3.1. « Il y avait pas trop la question de la double carrière ». Les modèles de pourvoi des revenus 516
2.3.2. « Tant que les enfants sont pas couchés, c'est un peu l'horreur ». La division du travail domestique 518

2.3.3. « J'ai pas envie de bosser comme une tarée. » Adhésion ou prise de distance par rapport à l'*ethos* professionnel 523
3. Faire ou défaire le genre au fil de la carrière 528
3.1. Parcours objectifs et transactions subjectives : Claudie, Alix et Véronique 529
3.1.1. Trois carrières, envisagées comme trois formes idéal typiques 529
3.1.2. Trois types de transactions subjectives 531
3.2. Ce qui fait la différence : le couple et la firme 539
3.2.1. Le couple 539
3.2.2. La firme 542
3.3. Quand se reproduit la ségrégation 546
3.3.1. *« Une boîte super sympa de mecs qui s'entendaient très bien »* : homosociabilité et capital social 546
3.3.2. « Il y a un grand oral à passer » Les rites d'institution pour l'accès aux plus hautes fonctions 551
CHAPITRE 8 : ITINERAIRES MORAUX 563
1. Ce que les trajectoires sociales produisent comme itinéraires moraux 565
1.1. « Tournants », événements déclencheurs et autres ingrédients des itinéraires moraux 565
1.2. Les effets du « stigmate féministe » 568
1.3. Plusieurs modèles d'égalité 571
2. Des itinéraires militants à petits pas 577
2.1. Une « cause à soi » ? 578
2.2. De la prise de conscience à l'action : histoires d'engagement 582
EN GUISE DE CONCLUSION … 602
BIBLIOGRAPHIE 612
OUVRAGES ET PUBLICATIONS PROFESSIONNELLES 646
ANNEXE 1 – UNE MISSION DECISIVE : QUELQUES REFLEXIONS AUTOUR D'UN SOUVENIR PROFESSIONNEL 649
Remarques liminaires : 649
Reconstitution de la chronologie de la mission « SG 3X » 650
Première analyse 655
Pistes de réflexion ouvertes par la remémoration 657
ANNEXE 2 - TABLEAU GENERAL DES ENTRETIENS (BIOGRAPHIQUES/THEMATIQUES) 663
ANNEXE 3 : ELEMENTS ICONOGRAPHIQUES 666
ANNEXE 4 : TABLEAU DES BIOGRAPHIES DES COLLABORATEURS DE PAUL PLANUS 670
ANNEXE 5 : TABLEAU DES ANCIENNES D'HECJF 673
ANNEXE 6 : TABLEAU DES PIONNIERES DE L'ESSEC 675
ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE DEFINITIF ENQUETE 2008 677
ANNEXE 8 : EXTRAIT DES REPONSES A LA QUESTION 32 687

TABLE DES MATIERES

ANNEXE 9 : REPRESENTATIONS GRAPHIQUES DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES 698
ANNEXE 10 : TABLEAU DES FIRMES ENQUETEES : STRUCTURE DE L'EMPLOI, HISTORIQUE ET CLASSEMENT SELON LE REGIME DE GENRE 700
ANNEXE 11 : « LE CONSEIL, 99 MOTS POUR S'EN SORTIR » 704
ANNEXE 12 : EXTRAITS DU JOURNAL DE BORD DE PHILIPPE 754
ANNEXE 13 : DETAIL DU PROTOCOLE EXPERIMENTAL « GENRE ET VOIX DE CONSULTANT-E-S » 761
ANNEXE 14 : ICONOGRAPHIE PROFESSIONNELLE - EXEMPLE D'UNE PHOTO DE CONSULTANT-E-S AU TRAVAIL 763

TABLE DES ENCADRES ET TABLEAUX

Encadré 1 : Conventions retenues en matière d'usage du masculin neutre ou de double genre pour les dénominations professionnelles 23
Encadré 2 : Chronologie de l'enquête réalisée avec SYNTEC Conseil en Management ... 34
Encadré 3 : Travailler « avec » ses souvenirs 39
Encadré 4 : Où il est question de « performance » (de genre) 48
Encadré 5 : Genre, féminités et masculinités 49
Encadré 6 : Les perspectives ouvertes par le concept d'*ethos* professionnel 55
Encadré 7 : Un entretien raté ? 79
Encadré 8 : Les principes d'anonymisation 83
Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil 84
Encadré 10 : Evolution des dénominations, convention de désignation et emploi du terme contemporain de *conseil en management* 89
Encadré 11 : Le classement des cabinets de conseil dans la nomenclature sectorielle, au fil des annuaires d'anciens de Grandes Ecoles 89
Encadré 12 : Paul Planus et son « casier scolaire » 100
Encadré 13 : Travail des femmes, une « cécité statistique » 104
Encadré 14 : Nouvelles qualifications et nouveaux emplois pour les femmes 105
Encadré 15 : Pionnières et « entrepreneuses » 106
Encadré 16 : *L'Organisation Paul Planus à ses amis,* quand un cabinet des années 1950 fait sa promotion 112
Encadré 17 : Louli Sanua, HECJF et les organisateurs-conseils 112
Encadré 18 : L'ouvrier et l'ingénieur 125
Encadré 19 : Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus 136
Encadré 20 : Suzanne Garcin-Guynet, disciple de C.B. Thompson 139
Encadré 21 : Dynasties de consultants 144
Encadré 22 : Quand une « Gemini » parle de Bossard… 156
Encadré 23 : Les deux « modèles » de conseil vus par un « fils spirituel » Bossard 157
Encadré 24 : L'ordre (sexué) des choses dans la mythologie Bossard 171
Encadré 25 : Exceptions aux principes d'anonymisation 181
Encadré 26 : Conseil ou *Consulting* ? 182
Encadré 27 : SYNTEC Conseil en management, une représentation ambiguë 182
Encadré 28 : Isabel Boni, « homme de confiance » de Xavier H. ? 184
Encadré 29 : Conseil et politique 187
Encadré 30 : L'épreuve de la réunion-déjeuner (*extraits du journal de terrain – 23 janvier 2008)* 190
Encadré 31 : Un certain goût pour l'expertise 196
Encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes 208
Encadré 33 : Quand une question ouverte devient un cahier de doléances 213
Encadré 34 : l'enquête dans la trajectoire de Gaël M. 215
Encadré 35 : Michel R. et le « mystérieux Centre Maurice Halbwachs » 216
Encadré 36 : Vie et survie sociale de Robert N. 225
Encadré 37 : Les rapports problématiques du *management* avec les études sur le genre . 236
Encadré 38 : Division du travail et formation des profits dans les cabinets de conseil 251
Encadré 39 : Méthode typologique utilisée 285
Encadré 40 : Qui est propriétaire du profit dans les cabinets de conseil ? 312
Encadré 41 : Abandon du double genre pour *« le client »* 330
Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo » 339

Encadré 43 : Les veilles de « copil » 340
Encadré 44 : Le journal de Philippe sur le projet « Symphony » 341
Encadré 45 : Défoulement en coulisse à la fin d'une mission : la bataille de « brown papers » 345
Encadré 46 : L'argot des coulisses à travers l'analyse d'un abécédaire 354
Encadré 47 : Une analyse de contenu de l'abécédaire 355
Encadré 48 : L'analyse structurale de l'abécédaire 357
Encadré 49 : Luttes de prestige lors des réunions commerciales internes 382
Encadré 50 : La notion de *disposition attendue* 385
Encadré 51 : L'expérience d'un regard 404
Encadré 52 : Ce qui se passe quand on « prend la parole » 413
Encadré 53 : Le genre et la voix à partir des entretiens : essai de classification 420
Encadré 54 : Que nous disent les photos sur les sites internet des cabinets de conseil ? .. 434
Encadré 55 : Essai d'ethnographie visuelle d'une vidéo indigène 436
Encadré 56 : Mixité et frontières de genre en situation à partir d'une photo de consultants pris sur le vif 438
Encadré 57 : L'impossible recrutement de Murielle V. 442
Encadré 58 : Carrières, trajectoires, itinéraires ? 476
Encadré 59 : Pourquoi et comment recourir à des « récits de vie » ? 478
Encadré 60 : Pluralité des conceptions de l'égalité femmes/hommes et conséquences sur la démarche 481
Encadré 61 : Habitus ou identité ? 484
Encadré 62 : Penser les expériences sociales des femmes dans les professions supérieures 488
Encadré 63 : Claudie : « Je me suis faite rattraper » 532
Encadré 64 : Véronique : « J'ai eu beaucoup de mal à faire une croix … entre guillemets… sur ma vocation » 533
Encadré 65 : Alix : « Il faut pas se mettre à plat ventre parce que Dieu le Père a dit.» 534
Encadré 66 : « Ces filles sympas qui sabottent leur carrière ». A propos d'un best seller. 585
Encadré 67 : « On s'y est mal pris pour communiquer ». Un réseau de femmes saisi à ses débuts 591
Encadré 68 : Travail réflexif et itinéraire moral de la chercheuse 594

Tableau 1 - Expériences professionnelles antérieures à la recherche - Souvenirs analysés 40
Tableau 2 - Résumé et classement méthodologique des terrains réalisés 64
Tableau 3 - Observations réalisées de 2006 à 2011 72
Tableau 4 - Récapitulatif du corpus d'entretiens - répartitions par sexe et par vague d'entretiens 74
Tableau 5 - Sources mobilisées dans le chapitre 1 91
Tableau 6 - Evolution du nombre de société de conseil et du nombre d'employés dans le conseil pour l'Ecole Centrale Paris et HEC (1965 à 2005) 151
Tableau 7 - Evolution des effectifs et du taux de féminisation des premières promotions mixtes de l'ESSEC 160
Tableau 8 - Evolution de la part des femmes dans les diplômé-e-s exerçant dans le conseil en management pour l'Ecole Centrale Paris et HEC (1965 à 2005) 168

Tableau 9 - Emploi des HEC et part des femmes dans les principales firmes de conseil. 170
Tableau 10 – Récapitulatif des sources mobilisées dans le chapitre 2 177
Tableau 11 - Répartition des cabinets composant l'échantillon par famille « historico-thématique » 207
Tableau 12 - Liste des interlocutrices/teurs des firmes participant à l'enquête et de leurs fonctions 210
Tableau 13 - Les réunions de présentation des résultats de l'enquête 221
Tableau 14 – Structure de l'emploi par âge – Comparaison population enquête 2008 et étude SYNTEC CM 2012 244
Tableau 15 – Structure de l'emploi par grade – Comparaison population enquête 2008 et étude SYNTEC CM 2012 244
Tableau 16 - Répartition des réponses à la question 15 : « Auprès de quelles fonctions intervenez-vous chez vos clients ? » 246
Tableau 17 - Répartition des effectifs selon le grade consultant-e-s participant à une activité commerciale et consultant-e-s n'y participant pas (Q14) 250
Tableau 18 - Niveau de diplôme – Comparaison femmes/hommes 255
Tableau 19 - Type de formation – Comparaison femmes/hommes (pourcentage par sexe) 255
Tableau 20 - Réponse à la question : « de quelle origine êtes-vous ? » 256
Tableau 21 - Répartition selon la profession du père – Comparaison femmes/hommes .. 257
Tableau 22 - Situation maritale – Comparaison femmes/hommes 257
Tableau 23 - Répartition selon la profession du conjoint – Comparaison femmes/hommes 258
Tableau 24 - Répartition selon le secteur d'intervention (en pourcentage de chaque sexe) 259
Tableau 25 - Répartition selon le type de conseil pratiqué (en pourcentage de chaque sexe) 259
Tableau 26 - Répartition selon les directions clientes (en pourcentage de chaque sexe). 260
Tableau 27 - Répartition selon le sexe des enquêté-e-s par emploi et grade 261
Tableau 28 - Structure par grade pour les femmes et les hommes 261
Tableau 29 - Structure par âge – Comparaison femmes/hommes 263
Tableau 30 - Ancienneté dans le conseil – Comparaison femmes/hommes 263
Tableau 31 - Part des consultant-e-s réalisant plus de 20% de leur temps en *business development*, en fonction du grade 266
Tableau 32 - Part des consultant-e-s ayant participé à des rendez-vous de prospection (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade 267
Tableau 33 - Part des consultant-e-s ayant participé à la soutenance de proposition commerciale (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade 267
Tableau 34 - Part des consultant-e-s ayant participé à des rendez-vous de prospection (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade 267
Tableau 35 – Principaux écarts de satisfaction 272
Tableau 36 - Hiérarchie des attributs en fonction de leur contribution à l'échelle de valeur professionnelle 280
Tableau 37 - Proportion de femmes par catégorie et par entreprise 304
Tableau 38 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultAudit 306
Tableau 39 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultRH 307
Tableau 40 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultInfo 307

Tableau 41 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultStrat 307
Tableau 42 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultOrg 308
Tableau 43 - Classement exploratoire des firmes selon leur régimes de genre 310
Tableau 44 - Distribution des firmes en fonction de leur régime de genre et de la forme de leur actionnariat 315
Tableau 45 - Description de synthèse des trois formes idéal typiques de régimes de genre 322
Tableau 46 - Récapitulatif de l'abécédaire de ConsultStrat2 : « Le conseil, 99 mots pour s'en sortir » 400
Tableau 47 - Tris croisés des pratiques sportives selon le sexe et le grade 464
Tableau 48 - extraits d'entretien illustrant les formes d'illusion biographique 495
Tableau 49 - Les entretiens comportant une dimension « baroque » dans le corpus 500
Tableau 50 - Répartition par âge des entretiens biographiques 502
Tableau 51 - Répartition par ancienneté dans le conseil (et l'audit) des entretiens biographiques 502
Tableau 52 - Types d'entreprise et carrières 503
Tableau 53 - Professions des parents (corpus entretiens) 507
Tableau 54 - Diplômes détenus (corpus d'entretiens) 510
Tableau 55 - Contrat de genre conjugal/familial des femmes interviewées (cas de personnes en couple et/ou avec enfants) 515
Tableau 56 : Contrat de genre conjugal/familial des hommes interviewés (cas de personnes en couple et/ou avec enfants) 516
Tableau 57 - Trois rapports à l'emploi et à la carrière 536
Tableau 58 - Tableau comparé des ressources sociales, conjugales, professionnelles des consultantes 556
Tableau 59 - Tableau comparé des ressources sociales, conjugales, professionnelles pour les consultants 560
Tableau 60 - Expressions de différents points de vue sur l'égalité dans les entretiens 573
Tableau 61 - Répartition des interviewées selon le modèle d'égalité et le référentiel identitaire 577
Tableau 62 - Orientations des réseaux locaux et globaux 581
Tableau 63 - l'investissement dans des clubs et réseaux féminins des femmes rencontrées 583
Tableau 64 - Modèles d'égalité femmes/hommes, carrières, négociations de l'identité de genre 600
Tableau 65 - Tableau général de présentation des interviews annexe 663
Tableau 66 - Tableau comparé des ressources sociales, conjugales, professionnelles pour les consultants 664
Tableau 67 - Tableau des entretiens hors corpus biographiques 665
Tableau 68 - Pionnières ESSEC non prises en compte dans le corpus biographique (voir présentation chapitre 2 et tableau détaillé annexe 6) 665
Tableau 69 - Eléments biographiques sur des collaborateurs du cabinet Paul Planus, à la fin des années 1950 et au début des années 1960 (source : *L'Organisation Paul Planus à ses amis – numéros de 1956 à 1961*) 670
Tableau 70 - Tableau des anciennes HECJF en postes dans des cabinets de conseil en organisation en 1958 (source : annuaire des anciennes HECJF 1958) 673
Tableau 71 - Biographies de pionnières de l'ESSEC (entretiens réalisés en juin et juillet 2011) 675

SIGLES ET ACRONYMES

AFCOD	Association Française des Conseillers de Direction
AFCOS	Association française des conseils en organisation scientifique
BTE	Bureau des Temps Elémentaires
CEGOS	(voir CGOST)
CGOST	Confédération générale de l'Organisation scientifique du Travail
CIOST	Congrès international d'Organisation Scientifique du Travail
CNOF	Comité National de l'Organisation Française
CSC	Computer Science Corporation
EOST	Ecole d'Organisation Scientifique du Travail
EPWN	European Professional Women's Network
ERP	Enterprise Ressource Planning : Progiciels de gestion
ESCP	
ESSEC	
FNEGE	Fédération Nationale Pour l'Enseignement de la Gestion
GEF	Grandes Ecoles au Féminin
HEC	
HECJF	Haut Enseignement Commercial pour Jeunes Filles
MEDEF	Mouvement Des Entreprises de France
OPP	Organisation Paul Planus
PWC	Price Waterhouse Coopers
SYNTEC	Fédération de syndicats professionnels de groupes et sociétés spécialisées dans les professions de l'ingénierie, des services informatiques, des études et du conseil, du recrutement et de la formation professionnelle.
SYNTEC CM	SYNTEC Conseil en management. Syndicat professionnel qui, au sein de la federation SYNTEC regroupe les cabinets de conseil en *management*
SRI	Stanford Research Institute
SSII	Société de Services en Ingénierie Informatique
VSNE	Volontaire du Service National en Entreprise

Principaux termes de l'argot professionnel

Benchmark (ou « bench »)	Comparaison (sectorielle, entre enterprises …)
Copil	Comité de Pilotage
Data crunching (ou Crunch)	Exploitation de données (not. Quantitatives)
Diag'	Diagnostic
Face of	Interlocutrice/teur principal-e dans l'organisation cliente
Livrable (anglais « deliverable »)	Elément à fournir dans le cadre de la mission
Propal	Proposition commerciale
Slides	Page en format paysage du logiciel Powerpoint
Spin off	Firme créée par plusieurs consultant-e-s d'un même cabinet
Staffing	Affectation dans une équipe
Stretch	Etirement, tension. Une mission "stretch" est une mission très exigeante en temps, énergie, savoir faire.
Sur la plage (ou en anglais « On the beach »)	Chômage technique. En attente d'une nouvelle mission.
Time sheet	Feuille de temps: Répartition du temps en fonction des clients et/ou des tâches

INTRODUCTION

1. Prologue

Extrait retranscris d'une vidéo mise en ligne sur le site d'un cabinet de conseil en management[1]
Environnement : Margaux, six ans, en pyjama dans son lit, pose des questions à son père sur son travail.
Sous titre :
Accenture expliqué aux enfants…
Margaux : Papa, avec qui tu travailles ?
Bertrand Le Floch *(son papa)* : je travaille avec deux personnes qui s'appellent Claire et Mathieu. Et puis, il y a mon chef aussi, il s'appelle Cyril.
Margaux : Papa, tu fais quoi comme travail ?
Bertrand Le Floch : Et bien, c'est un peu compliqué… Je donne des conseils aux gens.
Margaux : Tu les aides ?
Bertrand Le Floch : Oui
Margaux : Tu leur dis qu'est ce qu'il faut faire ?
Bertrand Le Floch : Oui
Margaux : Et après ils font pareil que toi ?
Bertrand Le Floch : Parfois un peu différemment, on discute.
Margaux : Mais est-ce qu'il y en a qui t'écoutent ?
Bertrand Le Floch : Souvent oui, mais pas toujours.
Margaux : Pourquoi ils t'écoutent pas ?
Bertrand Le Floch : Parce que ce que je leur dis, ça les fait penser à d'autres idées alors ils ont envie d'essayer autre chose que ce que je leur dis.
Margaux : Mais toi t'es pas content ?
Bertrand Le Floch : Si, ça permet de discuter. Comme ça on a tous les deux des idées et puis, plus on a des idées et plus on parle et puis on finit par trouver des trucs bien.
Margaux : Est-ce que après le monsieur il veut bien faire ce que tu dis ?
Bertrand Le Floch : Souvent oui et en général il est content après.

Ce dialogue retranscrit dit beaucoup : l'image qu'une entreprise souhaite donner d'elle-même et de ses salariés ; ce qu'un groupe professionnel veut souligner de son utilité sociale, du contenu de son travail, de ses ambivalences, entre service et exigence intellectuelle … on pourrait aussi s'interroger sur la figure de l'expert qui est ici évoquée : un homme, père de famille, dont le chef, « Cyril », est lui-même un homme, et « Le Client » un « monsieur » également. Tout comme pour ce court extrait, les pistes de réflexion qu'ouvre plus largement l'objet « conseil en management » sont plurielles.

L'itinéraire de recherche singulier dont cette introduction souhaite rendre compte va être l'occasion d'en témoigner.

[1] www.accenture.com/fr-fr, consulté les 12 et 13 avril 2010

2. A partir d'une question de départ …

2.1. Elite, organisation, profession ou marché : les pistes ouvertes par les recherches sur l'espace du conseil en management

C'est une question de départ plutôt large, au croisement de la sociologie économique et de la sociologie des professions que ma thèse a initialement entrepris d'explorer. Comment la prospérité d'un secteur relativement neuf comme le conseil en management se poursuit-elle ? Selon quels processus et avec quelles conséquences en terme de division du travail, de structuration et de hiérarchie des activités au sein de cet espace ?

Plusieurs éléments avaient alimenté la formulation de ces questionnements : en 2006, la réalisation d'une enquête s'intéressant à la diffusion d'une organisation du travail « par projet » dans le secteur de la finance[2], avait conduit à constater la participation de consultant-e-s extérieur-e-s à de multiples programmes conduits au sein des grandes entreprises du secteur étudié : projets de réforme de l'organisation et du procès de travail, installation de nouveaux systèmes informatiques de gestion, diffusion de pratiques managériales, de nombreux exemples recueillis à l'occasion d'entretiens biographiques auprès de chef-e-s projet salarié-e-s de banques ou de compagnies d'assurance, illustraient ce recours habituel et en croissance à des experts du conseil en organisation et en management. Outre cette enquête, permettant l'observation de collectifs de travail associant salariés des organisations et « prestataires extérieurs », plusieurs types de travaux témoignaient des domaines de recherche multiples, très stimulants, ouverts par l'objet conseil. Depuis les années 1990, des recherches, se situant dans différentes perspectives (sociologie des élites et du pouvoir, sociohistoire des idées, sociologie des organisations …) approfondissent en effet l'objet « conseil en management » comme un des points d'entrée privilégiés pour comprendre la construction et la circulation d'idées[3] et de pratiques de gouvernement des organisations (entreprises, mais aussi administration d'état, collectivités et établissements publics …).

En particulier, dans un travail au long cours, empruntant à la fois à la démarche sociologique et à l'histoire, Odile Henry[4] s'intéresse aux trajectoires sociales de ceux qui prennent part à, et

[2] Isabel BONI-LE GOFF, *Développement du mode projet et transformations du collectif de travail dans les organisations. Récits de vie professionnelle de chefs projet dans la banque et l'assurance*, Mémoire de Master Recherche, octobre 2006

[3] La question des savoirs « experts », de leur place, des luttes et oppositions qui les structurent anime un débat au sein des sciences sociales. Voir par exemple Marc BARBIER, Lionel COHARD, Pierre-Benoit JOLY, Catherine PARADEISE, Dominique VINK, « Pour une Approche pragmatique, écologique et politique de l'expertise », *Revue d'anthropologie des connaissances,* 2013/1 Vol. 7, n° 1, p. 1-23.

[4] Voir en particulier, Odile HENRY, *Un savoir en pratique, les professionnels de l'expertise et du conseil*, thèse de sociologie, EHESS, Paris, 1993

façonnent un groupe qui se structure progressivement autour d'une mission de «médecins des entreprises » et de « guérisseurs de l'économie ». S'intéressant aux propriétés sociales et aux dispositions les plus partagées pour passer par ou faire carrière dans le conseil à la fin des années 1990, elle identifie la récurrence de trajectoires relativement improbables et d'un « casier scolaire » chez de nombreux consultants, pour qui l'espace professionnel du conseil peut apporter à la fois une perspective d'ascension sociale et la promesse d'un relatif anticonformisme. Ces constats l'incitent à remonter ensuite le cours du temps pour appréhender la « sociogenèse du métier de consultant », en explorant comment l'espace du conseil est traversé par de profonds clivages, idéologiques et sociaux, qui opposent les tenants de plusieurs courants de pensée (Henri Fayol et Frederick Winslow Taylor notamment). Ces oppositions, analysées à l'aune des transformations sociales plus larges touchant à l'émergence et la formation de nouveaux prétendants au sein des élites en France[5], apportent en retour un éclairage sur les mécanismes permettant à des acteurs nouveaux de prendre pied dans la direction des entreprises. Dans cette perspective, les luttes entre défenseurs du taylorisme et du fayolisme, loin d'être de simples controverses sur la pertinence de méthodes, peuvent se lire au travers des enjeux pour conquérir légitimité et reconnaissance, territoires d'intervention et chances de succès économique.

D'autres travaux d'histoire ou de sociohistoire du monde économique intègrent, voire réservent une place prépondérante au secteur du conseil. Ils oscillent entre plusieurs perspectives : soit se centrer sur la structuration progressive des firmes[6] et les phénomènes de construction d'une professionnalité[7] ; soit envisager les rapports dialectiques et souvent complexes entre firmes de conseil et entreprises clientes. A partir des travaux inscrits dans la première optique, émerge en particulier l'idée d'une apparition plutôt opportuniste d'un nouveau territoire d'expertise, comme dans l'analyse de Christopher McKenna sur l'émergence des *early consulting firms* américaines, dont la généalogie peut apparaître plurielle[8]. Comme dans le travail de Carlos

---

Odile HENRY, *Les guérisseurs de l'économie – Ingénieurs-conseils en quête de pouvoir. Socio-genèse du métier de consultant (1900-1944),* Paris, CNRS Editions, 2012, 494 p.

[5] Elles sont en particulier à resituer notamment par rapport aux travaux analysant la structuration du groupe des ingénieurs ou celle du groupe des cadres. On se reportera utilement à André GRELON, « Les sciences sociales et les cadres : témoignages et regards rétrospectifs », [Actes de la journée d'études du GDR Cadres , Paris, 6 juin 2001], *Les Cahiers du GDR Cadres*, n° 1, 2002, 151 p. André GRELON, « French Engineers : Between Unity and Heterogeneity », *History of Technology*, 2007, vol. 27, pp. 107-124. Luc BOLTANSKI, *Les cadres*, Paris, Editions de Minuit, 1982, 523 p.

[6] Christopher MCKENNA, *The world's newest profession – Management consulting in the twentieth century*, Cambridge University Press, 2007, 370 p.

[7] Carlos RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels – Le cas des comptables libéraux en France et au Royaume Uni*, Thèse de sociologie, EHESS, juin 2005

[8] MCKENNA, *op.cit.* Un développement sur ces questions est donné au chapitre 1.

Ramirez, il établit les liens complexes entre conseil aux entreprises et profession comptable et s'inspirant de l'approche d'Andrew Abbott[9], repère les luttes de juridiction, de territoires professionnels qui apparaissent à la faveur de transformations du cadre légal destiné à réguler le capitalisme américain. Si l'émergence aux Etats-Unis d'une expertise consultante indépendante, spécialisée sur l'administration générale et la direction des affaires, apparaît à l'évidence d'abord destinée aux entreprises, que des législations anti-trust (Glass Steagall Act, 1933) ont privé des conseils de leurs banques d'affaires, C. McKenna montre que les territoires d'intervention des *consulting firms* débordent largement dès les années 1930-1940 sur l'administration fédérale, les organisations gouvernementales et le *third sector*. Ainsi, les principes organisationnels et les méthodes d'intervention de ces experts d'un genre nouveau, dépassent largement les frontières de l'entreprise auxquels ils pouvaient paraître se limiter.

Dans la seconde perspective, qui s'intéresse plutôt aux relations qui se nouent entre consultants et clients, les travaux de Mathias Kipping[10] ou de Ludovic Cailluet[11] remettent en cause la thèse simplificatrice qui postule une diffusion sans résistance et sans négociation de l'expertise managériale. Au contraire, l'histoire des missions vendues par des cabinets comme McKinsey ou du cabinet Bedaux est plutôt celle d'une laborieuse construction de la confiance au fil de projets souvent ratés ou inaboutis.

Encadré 1 : <u>Conventions retenues en matière d'usage du masculin neutre ou de double genre pour les dénominations professionnelles</u>

L'espace du conseil en management se caractérise par l'emploi extrêmement prégnant de formules et dénominations au *masculin neutre*[12]. Cet usage se trouve tout autant dans les documents et publications qui circulent sur la profession, que dans le langage courant, et les échanges entre les professionnel-le-s : même si elles travaillent dans une firme relativement voire très féminisée, les consultantes, les premières, vont parler « des consultants » quand elles évoquent le groupe professionnel auquel elles se rattachent.

Le chapitre 1 qui évoque notamment l'émergence et la structuration initiale de cet espace ainsi que les évolutions des dénominations professionnelles, sera l'occasion de montrer que l'usage du masculin peut se comprendre dans une période où existe une ségrégation étanche entre ingénieurs-conseils, postes masculins, et autres emplois, très ou exclusivement féminisés, contribuant également au travail de conseil sous d'autres appellations.

[9] Andrew ABBOTT, *The system of professions – An essay on the division of expert labor*, Chicago, The University of Chicago Press, 1988, 452 p.

[10] Matthias KIPPING, « Consultancy and conflicts : Bedaux at Lukens Steel and the anglo-iraniant oil company *», Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 9-25

[11] Ludovic CAILLUET, « McKinsey, Total-CFP et la M-Form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 26-45 ; voir aussi Suzanne HILGER, « American consultants in the german consumer chemical industry : the Stanford Research Institute at Henkel in the 1960s and 1970s », *Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 46-64

[12] Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La Féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982**,** 296 p.

Il est en revanche au fil du temps le signe d'une domination de plus en plus symbolique et de moins en moins numérique.

Pour rompre avec cet emploi du masculin et les effets d'invisibilisation spécifique qu'il peut produire, et ce, en dépit de la gêne à la lecture qui peut en résulter, j'opte pour les conventions suivantes :

Utilisation systématique du « double genre » (ex : les consultant-e-s), lorsque je désigne les membres du groupe dans leur ensemble (et corrélativement le féminin ou le masculin lorsque le sous-groupe désigné est spécifiquement celui des femmes consultantes ou hommes consultants).

Cette convention est appliquée sur la partie contemporaine de l'enquête, et pour la perspective historique proposée au chapitre 1, à partir du moment où l'emploi de consultant-e s'avère accessible aux femmes.

Sans se centrer spécifiquement sur l'espace du conseil, d'autres recherches historiques, s'intéressant à des périodes charnières et des moments décisifs dans l'émergence et la diffusion de pratiques gestionnaires nouvelles (ou se donnant comme telles), vont apporter des éléments et des éclairages sur certains acteurs du conseil. Par exemple, la période de l'entre-deux-guerres permet à Aimée Moutet[13] d'identifier, entre Etats-Unis et Europe, des circulations précoces de méthodes d'organisation des ateliers et des usines, avec la diffusion des pratiques tayloriennes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Certains secteurs et certaines industries, en France mais aussi dans d'autres pays comme la Belgique[14], sont particulièrement marqués par exemple par les interventions fortement inspirées par l'OST du cabinet américain – quoique fondé par un français – Bedaux, alors que s'élabore progressivement, notamment dans les institutions et les cercles de réflexion patronaux un discours sur la « rationalisation » industrielle. Cette période, particulièrement charnière, voit s'affirmer les changements des modes d'organisation du travail salarié, changements dans lesquels interviennent, selon « un rapport étroit (…) le développement technique, la concentration industrielle, l'ouverture des marchés et la fragmentation des tâches »[15].

La période post seconde guerre mondiale, marquée par le plan Marshall peut être l'occasion de s'interroger sur une supposée « exportation du modèle américain »[16] et d'observer les conditions d'adoption mais également d'adaptation des modèles et pratiques gestionnaires. La

[13] Aimée MOUTET, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997, 495 p.
[14] Eric GEERKENS, Aimée MOUTET, « La rationalisation en France et en Belgique dans les années 1930 », *Travail et Emploi*, 112, octobre- décembre 2007, pp. 75-86.
[15] Marcelle Stroobants, *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2013, p.22
[16] Marie-Laure DJELIC, *Exporting the American Model : the postwar transformation of European Business*, Oxford, Oxford university press,1998, 306 p.

thèse de Ferruccio Ricciardi[17] qui porte le regard sur l'adoption de nouvelles pratiques de gestion dans un secteur de l'industrie italienne pendant cette période, est riche d'enseignement sur les tâtonnements, les jeux d'acteurs entre les entreprises locales et les intervenants américains, au nombre desquels se comptent certaines firmes de conseil comme le cabinet Bain. Tout en étant centré sur la trajectoire d'un seul homme, Jean Milhaud, le travail d'Antoine Weexsteen[18] pour sa part éclaire sur une longue période, des années 1930 aux années 1990, la naissance d'une institution particulière, la CEGOS, et le rôle de cette institution dans la structuration de l'espace du conseil. Il apporte une illustration très riche du capital social[19], à la fois requis et produit, dans l'activité de conseil, et met au passage en exergue, le rôle de certaines pionnières, telle Louli Sanua, fondatrice d'HECJF, dans le développement d'une expertise gestionnaire.

Se saisissant d'outils forgés tantôt par la sociologie du travail, tantôt par la sociologie des organisations, une autre série de travaux peut éclairer les formes de socialisation propres au travail de conseil, révélant des ressorts subjectifs particuliers d'engagement. Elles vont par exemple mettre l'accent sur les formes organisationnelles plus ou moins innovantes qui accompagnent l'émergence et la structuration de l'espace professionnel du conseil, et leurs conséquences en terme de socialisation et de pratiques professionnelles. Elles portent en creux une réflexion sur la particularité des échanges sur le marché du conseil, qui suppose notamment un cadrage particulier de la relation avec les commanditaires des missions[20] et un important investissement par les firmes pour la formation de leurs salarié-e-s[21]. Les relations de pouvoir qui résultent de la détention individuelle ou collective d'expertises, au sein des firmes de conseil, font aussi dans cette perspective l'objet d'analyses montrant la multiplicité des configurations relationnelles possibles, l'importance de l'incertitude, les tensions et négociations entre coopération pour réaliser les missions et compétition pour faire reconnaître l'apport d'une expertise, la valeur d'un savoir[22]. Enfin, dans une démarche comparable, Mats

---

17 Ferruccio RICCIARDI, *L'importation du "modèle américain" en Italie et son aménagement: politique économique, cadres dirigeants et gestion d'entreprise à l'époque du long plan Marshall (1948-1960)*, Thèse d'histoire, EHESS, 2007

18 Antoine WEEXSTEEN, *Le conseil aux entreprises : le rôle de Jean Milhaud (1899-1991) dans la CEGOS et l'ITAP*, Thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 1999

19 Sophie PONTHIEUX, *Le capital social*, Paris, La Découverte, 2006, 117 p.

20 Michel VILLETTE, *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003, 122 p.

21 Guy MINGUET, Didier COSTE, Yves André PEREZ (Dir.), *Devenir consultant junior – L'efficacité des Socrate en culottes courtes*, Paris, L'Harmattan, 1995, 468 p.

22 Isabelle BERREBI-HOFFMANN, *Pouvoir et contrôle dans les entreprises d'expertise : une approche socio-économique des entreprises fondées sur le savoir : le cas du conseil en informatique,* Thèse de sociologie, IEP Paris, 1997

Alvesson et Dan Kärreman[23] peuvent explorer l'inventivité organisationnelle et la capacité des firmes à garder le contrôle des profits et de la qualité des missions – via les systèmes d'encadrement des salariés et l'appui de dispositifs de gestion multiples[24], tout en s'interrogeant sur les caractéristiques du rapport des consultants à leur emploi et sur les identités professionnelles[25] qui en découlent.

Même si les démonstrations sont construites selon des perspectives variées et s'appuient sur des matériaux empiriques assez différents - certaines recherches articulant une réflexion macro à des perspectives méso ou micro[26]; d'autres portant plus exclusivement la focale sur les conditions de production des idées et de l'expertise gestionnaire[27] - ces auteur-e-s dans leur ensemble éclairent de façon convergente la place prise par les consultants en management[28] dans la production et la diffusion d'un « logos gestionnaire »[29], dont une sociologie de la gestion s'emploie à analyser les mécanismes sociaux de construction et d'implantation.

Diversifiés, témoignant de la structuration croissante d'une expertise et d'une industrie, ces différents programmes de recherche ouvraient pour moi des perspectives d'autant plus stimulantes qu'une expérience personnelle de plusieurs années en tant que consultante dans deux cabinets de conseil en management m'offrait par ailleurs une entrée a priori facilitée sur le terrain[30].

---

[23] Mats ALVESSON, DAN KÄRREMAN, « *Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm* », *Accouting, Organizations and Society*, 2004, 29, pp. 423-444.

[24] Pour les grandes firmes de conseil, on a véritablement affaire à une « mise en gestion de l'organisation », pour reprendre l'expression de Valérie Boussard. V. Boussard, *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005, 224 p.

[25] Sur des activités voisines exercées par les techniciens informatiques et ingénieurs free lance, Stephen Barley et Gideon Kunda développent également une réflexion empiriquement étayée sur les nouvelles formes de contractualisation du travail et de collaboration (passage de relations entre collègues à des relations clients-fournisseurs, par exemple) et leurs effets sur les pratiques professionnelles quotidiennes, les trajectoires objectives et subjectives des travailleurs concernés. Stephen BARLEY, Gideon KUNDA, *Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004, 352 p

[26] I. BERREBI-HOFFMANN*, op.cit.,* F. RICCIARDI, *op.cit.*

[27] O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op.cit.*

[28] Le terme employé ici est la désignation contemporaine du métier. Si l'évolution des dénominations sera précisée au chapitre 1, on peut rappeler rapidement ici que l'emploi du terme « consultant en management » est un anachronisme appliqué aux étapes pionnières de construction de l'espace, où le terme d'ingénieur-conseil en organisation, ou de conseiller en organisation, était l'appellation faisant consensus.

[29] Valérie Boussard montre ainsi l'interdépendance de plusieurs types de « professionnels de la gestion », en particulier les professionnels du conseil, jouant un rôle de « prescripteurs » d'une part, et de l'autre le groupe des managers des grandes organisations, inscrits dans un rapport dynamique. Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008, 203 p. Sur la diffusion d'une pensée managériale dans la sphère de l'action publique, par exemple, voir Julie GERVAIS, « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique », Politix, 3/2007, n°79, pp. 101-127.

[30] Je reviendrai plus loin sur la question de l'accès au terrain dans un espace comme le conseil en management.

2.2. Une approche croisant deux concepts : profession et marché

Cinq concepts pouvaient être envisagés, de façon alternative ou combinés, pour orienter la réflexion : 1) aborder le conseil en management à partir de la notion de profession ; 2) l'aborder comme un marché ; 3) l'observer comme un groupe appartenant ou prétendant appartenir à l'élite économique ; 4) s'intéresser aux formes organisationnelles ; 5) saisir la nature, les formes, les spécificités du travail d'expertise fourni.

De ces différentes pistes, s'est dessiné un programme de recherche qui souhaitait étoffer deux zones de questionnement, encore peu approfondies par les recherches déjà produites, au croisement de la sociologie économique et de la sociologie des professions : tout d'abord, s'intéresser au conseil comme à un marché, dont il s'agirait de comprendre les principes d'organisation (de l'offre, de la demande, du marché de l'emploi sous-jacent) ; ensuite, prendre au sérieux les controverses indigènes et académiques sur l'émergence d'une profession, en s'intéressant particulièrement aux modalités de régulation spécifiques et au contenu concret du travail dans cet espace.

2.2.1. Un marché d'offre

En effet, peu de travaux envisagent, d'un point de vue à la fois global et comparé, les pratiques et les dynamiques de spécialisation de l'espace du conseil, pour en éclairer les mécanismes de structuration. Une entrée par le concept du marché apparaît pourtant très heuristique dans les travaux de Denis Saint-Martin[31] : elle lui permet d'éclairer le déploiement progressif d'un *new public management*, et la croissance des missions de conseil dans le secteur public, très marquée à partir de la fin des années 1990, sous l'angle de l'ajustement d'une demande qui grandit et d'une offre qui se structure.

Sylvain Thine[32], quant à lui, administre également la preuve de la capacité du conseil à être un « marché d'offre » très actif, capable de s'ouvrir de nouveaux débouchés en terme de clients ou de services vendus[33] et faisant montre d'une grande malléabilité. Croisant une analyse

[31] Denis SAINT-MARTIN, « Le consulting et l'Etat : une analyse comparée de l'offre et de la demande », *Revue Française d'administration publique,* 2006/4, n°120, pp. 743-756

[32] Sylvain THINE, *Les consultants et les systèmes d'information. La déformation de l'espace du conseil français sous l'effet des nouvelles technologies (1990-2005),* Thèse de sociologie, EHESS, 2007

[33] A cet égard, on peut remarquer que les productions scientifiques sur le conseil, à partir des années 2000, ne posent plus tant la question des freins possibles à l'expansion du conseil que celle de ses moteurs. Les publications de la décennie précédente pouvaient au contraire s'interroger sur la « résistible ascension » d'une activité jugée trop artisanale et incapable de s'internationaliser ou au contraire perçue comme fragile malgré son incontestable internationalisation. Marie-Laure DJELIC, « L'Arbre Banian de la mondialisation – L'Industrie du conseil et son (irrésistible ?) ascension », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* 2004, pp.

quantitative de la trajectoire des firmes avec celle de trajectoires individuelles de consultants, il appréhende certains des mécanismes sociaux qui sous-tendent cette capacité et interroge les déplacements des frontières et hiérarchies internes d'un espace capable de « se déformer » pour poursuivre son expansion. De même, les travaux de Paola Cristofalo[34], de Vincent Moeneclaey[35] et de Soline Blanchard[36], notamment, soulignent que des territoires marchands, d'ouverture plus récente, se sont progressivement développés, en prenant plus ou moins d'autonomie par rapport aux savoirs et méthodes de travail utilisés dans le domaine du conseil en gestion.

Que le questionnement soit direct, comme dans le cas de S. Thine, soit indirect, comme dans celui de D. Saint-Martin ou de Catherine Sauviat[37], les études produites pour tenter de mesurer la contribution économique et sociale de cet espace soulignent de façon convergente la dimension éminemment relationnelle de ces activités d'expertise, dimension relationnelle qui joue un rôle clé pour asseoir légitimité et confiance auprès des commanditaires mais aussi pour détecter et nouer de nouvelles affaires. C'est cette dimension relationnelle qui aide à produire progressivement et à installer une croyance dans les « solutions informatiques » apportées par des *Enterprise Resource Plannings* (ERP), par exemple. Mais c'est aussi du fait même de cette composante relationnelle du métier, et des réseaux complexes dans lesquels ils s'inscrivent, que consultants, auditeurs et commissaires aux comptes, peuvent ne pas jouer le rôle de garde-fous et de conseillers clairvoyants qu'ils sont censés jouer[38].

2.2.2. Profession : consultant

Si l'approche avec les outils de la sociologie économique est encore peu appliquée à l'objet « conseil », pour sa part, le concept même de profession appliqué au conseil en management

151-152 ; Catherine SAUVIAT, « Le conseil : un 'marché-réseau' singulier », *in* Jacques DE BANDT, Jean GADREY, *Relations de service et marchés des services*, Paris, CNRS éditions, 1994

[34] Paola CRISTOFALO, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2009/1, n°126, pp.81-98 ; P. CRISTOFALO, « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La revue de l'IRES*, n° 74, 2012/2013, pp. 111-135.

[35] Vincent Moeneclaey, « 'Parcours professionnels', 'flexicurité'... Que nous enseigne l'observation du reclassement de salariés licenciés ? », *Education permanente*, 2009, n°181, 4, p. 91-104.

[36] Soline BLANCHARD, *De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2011),* thèse en cours, Université Toulouse 2 Le Mirail.

[37] C. Sauviat produit une analyse comparée de deux espaces d'expertise relativement imbriqués et connexes à celui du conseil en management (l'audit comptable et l'analyse financière) Catherine SAUVIAT, « Deux professions dans la tourmente », L'audit et l'analyse financière, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003/1 n° 146-147, pp. 21-41.

[38] C. Sauviat propose une analyse exemplaire des « affaires » Enron et WorldCom, survenues aux Etats-Unis au début des années 2000, et des conflits d'intérêt mis à jour à cette occasion, s'agissant de firmes d'audit et d'analyse financière supposées indépendantes. Voir SAUVIAT, *Ibid*.

fait débat. Pour certains comme C. McKenna[39], des éléments suffisants sont rassemblés pour évoquer un processus de professionnalisation, alors que d'autres[40] estiment cette conclusion discutable. Pour Valérie Boussard également, ce qu'elle envisage comme un espace gestionnaire, au sein duquel les consultants occupent une place structurante, est « le résultat de la formalisation de savoirs visant à structurer et défendre des territoires professionnels »[41].

Cette difficulté pour rattacher l'espace à l'idée de la profession « classique » (« *'classical' professions* »[42]) prend en partie sa source dans l'appréhension compliquée d'un travail à la matérialité incertaine : ce que font les consultants quand ils travaillent, il n'est pas aisé de l'observer, ni même d'avoir les mots pour le décrire. L'analyse détaillée du travail et de la production de ces expertises reste d'ailleurs très peu abordée dans les recherches, le contenu concret des activités et les formes précises prises par la division du travail, qui permettent à ce secteur de produire de plus en plus de missions, et de plus en plus de profits[43] à partir de ces missions, étant peu ou inégalement approfondis.

A ceci s'ajoute le fait que l'accès au terrain ne soit pas nécessairement aisé, la séparation entre profanes et initié-e-s s'avèrant souvent solidement maintenue. Il n'est pas anodin que plusieurs des recherches publiées sur l'espace du conseil soient le fait d'*insiders*, ou de personnes ayant exercé – en tant que stagiaires ou salariés – dans une ou plusieurs firmes[44], position dont je vais rediscuter plus loin à propos de ma propre expérience professionnelle. Ce constat est d'ailleurs en soi l'indice d'une forme de clôture, qui fait partie des traits caractéristiques associés au concept de profession. La perspective renouvelée apportée notamment par l'approche interactionniste, sur une notion élargie de groupes professionnels[45] invite d'ailleurs à prendre ses distances par rapport à une approche uniformisante, associée aux théories fonctionnalistes

[39] C. MCKENNA, *op.cit*.
[40] THINE, *op.cit.* ; Odile HENRY, « L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954) », *Le Mouvement Social*, n°214, 2006, pp. 37-54
[41] V. BOUSSARD, *Sociologie de la gestion, op.cit.,* p. 234
[42] C. MCKENNA, *op.cit.*
[43] Plusieurs sources publient des données globales sur le secteur du conseil. Aux Etats-Unis, les études du Kennedy Consulting Research sont utilisées par les firmes de conseil comme par les acheteurs potentiels. D'autres sources disponibles : elles ont toutes pour point commun de travailler à partir d'échantillons plus ou moins larges de firmes qui déclarent et/ou sont reconnues comme exerçant des activités de conseil en management. L'absence de frontières institutionnalisées étanches suppose de se fonder sur la réputation et l'auto déclaration.
[44] C'est le cas notamment pour Vincent Petitet, Daniel Benamouzig, ou Sylvain Thine. Daniel BENAMOUZIG, « Configuration du pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *Sociologie du travail*, 3, 1994 ; Vincent PETITET, *Enchantement et domination: le management de la docilité dans les organisations : analyse d'un cabinet de conseil*, Paris, Editions des archives contemporaines, 2007, 324 p. ; S. THINE, *op.cit.*
[45] Rue BUCHER, Anselm STRAUSS, (1961), « Profession in Process », traduit *in* Anselm STRAUSS, *La Trame de la Négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992, pp.67-86

des professions[46]. Dans la perspective interactionniste d'Everett Hughes[47] qui questionne les différences naturalisées entre quelques professions établies ou « prétentieuses » et les autres métiers (occupations), les solidarités, les connivences, le sentiment d'appartenance, bref, les ressorts subjectifs des engagements individuels et les intérêts communs non formalisés, sont tout autant à prendre au sérieux. Certes, si l'on se réfère à la définition même, donnée par E. Hugues, de la notion de licence (un droit « exclusif d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services »[48]), on peut se demander si elle s'applique à l'espace du conseil en management. Toutefois, comme le soutient C. McKenna, l'étude des *consulting firms* américaines, dans le cours des années 1990, permet d'identifier un investissement collectif en direction d'une réelle professionnalisation :

> *«Even using the outmoded checklist by which sociologists once defined the « classical » professions, management consultants had made considerable progress toward professionalization. »*[49].

Alors que le conseil pouvait par exemple avoir manqué d'un enseignement spécialisé, de productions théoriques et d'un corpus codifié de connaissances (« *a codified body of knowledge* »), les années 1990 voient certains de ces manques être comblés : *« the increasing numbers of MBAs entering consulting, the contribution of consultants to scholarly journals, and the new interest in studying Professional service firms among academics, carried consultants further down the path toward professionalization.* »[50] Ces travaux, comme d'autres, apportent finalement des éléments montrant que les consultant-e-s s'inscrivent en pratique dans une forme de clôture via le contrôle sur un savoir et ses usages.

De ces pratiques, on peut donc déduire l'émergence d'un véritable « système professionnel », au sens où l'utilisent Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard[51]. Pour ces auteurs également, l'acception restrictive du concept de profession doit bel et bien être dépassée, en s'affranchissant des notions de « professions séparées », « professions unifiées », « professions

---

[46] Pour une discussion théorique sur les notions de professions et groupes professionnels, on peut utilement se reporter à Claude DUBAR, Pierre TRIPIER, Valérie BOUSSARD, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2005, 376 p.

[47] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique, Essais choisis*, Paris, Editions de l'EHESS, 1996, 344 p.

[48] *Ibid*.

[49] C. MACKENNA, *op.cit.* p. 246, trad. de l'auteure : « Même en se servant des critères passés de mode par lesquels les sociologues définissaient auparavant les professions « classiques », les consultants en management ont fait de considérables avancées vers une professionnalisation. »

[50] *Ibid.* Trad. de l'auteure : « Le nombre croissant de diplômés de MBA entrant dans le conseil, la contribution de consultants à des journaux académiques, et l'intérêt récent porté par la recherche académique à l'étude de firmes de prestations de services aux professionnels, ont contribué à faire avancer les consultants sur le chemin de la professionnalisation. »

[51] Voir en particulier le chapitre conclusif de leur ouvrage, pp. 331 à 340. C. DUBAR, P. TRIPIER, V. BOUSSSARD, *op. cit.*

établies » ou encore de « professions objectives ». La perspective empirique et comparative qu'ils retiennent leur permet en fait de décrire des formes variées de clôture sur un marché du travail, clôtures qui sont selon eux la signature même des systèmes professionnels soumis en permanence à des processus de structuration et déstructuration. Elle invite à dépasser la notion de clôture purement formelle. Dès lors, les échecs des projets de création d'un ordre professionnel des organisateurs-conseils[52] ne disent pas tout et ne doivent pas faire oublier l'énergie déployée par les acteurs dans ces tentatives et la volonté qui s'y exprime d'une représentation professionnelle. Cette volonté est, dans l'analyse de Claude Dubar et al., le signe d'un *projet professionnel*[53].

En outre, l'articulation des concepts de profession/professionnalité à ceux d'organisation ou de marché peut être envisagée dans des travaux récents[54]. Ils invitent à ne pas voir le fait qu'une large part de l'activité économique de conseil[55] soit le fait de firmes, inscrites dans d'intenses luttes de concurrence, comme un obstacle dirimant à l'usage du concept de profession[56]. Dans cette optique, si luttes et concurrences entre firmes de conseil il y a, il pourrait dès lors être également intéressant de les voir comme l'expression d'une compétition entre définitions concurrentes de savoirs professionnels, de modalités d'intervention et comme des luttes entre « segments »[57].

Les travaux exploratoires que je conduis dans la première étape de ma recherche doctorale sont donc orientés par ces réflexions, misant sur la portée heuristique d'une double entrée par les

---

52 O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… », *op. cit.*

53 Comme le souligne E. Hughes, « Les professionnels professent. Ils professent qu'ils connaissent mieux que les autres la nature de certaines questions et qu'ils savent mieux que leurs clients ce qui ne va pas chez eux ou dans leurs affaires. C'est là l'essence de l'idée de profession et des prétentions qu'elle implique. », E. HUGHES, *op.cit.,* p. 109

54 Lennart SVENSSON, Julia EVETTS (Dir.), *Sociology of professions : continental and anglo-saxon traditions*, Göteborg, Daïdalos, 2010, 212 p. Dans sa contribution à cet ouvrage, Julia Evetts réfute l'idée de la profession/professionnalité comme « third logic », et souligne au contraire que l'exercice d'une profession est désormais très fréquemment définie sur le plan organisationnel, et tient compte de logiques organisationnelles et de marché, articulant une dimension managériale et une dimension marchande (pp. 123-144)

55 En France, l'essentiel du chiffre d'affaires sur le secteur du conseil – évalué à 4.5 Milliards d'euros en 2005 (approximation en raison du manque de données agrégées) est réalisé par 250 firmes. Sources *Rapports d'activité SYNTEC CM 2004-2005* et *2006-2007*.

56 Dans son essai, *The Professions and social structure* (1939), qui figure dans la réédition des « Essays in sociological theory » (1954), Talcott Parsons emploie certes le concept de profession, en prenant pour acquis la séparation entre professions établies et occupations. En revanche, contrairement à la présentation souvent rapide qui est faite de ses thèses, loin de chercher à tout prix une opposition hypothétique entre le concept de profession et celui du marché ou de la « libre entreprise », il souligne de façon intéressante l'importance conjointe dans la société américaine qu'il étudie et l'homologie fonctionnelle de ces deux formes d'organisation sociale (l'opposition entre intérêt/désintéressement entre le « *business man* » et le « professionnel » étant selon lui peu pertinente). Talcott PARSONS*, Essays in Sociological Theory*, New York, Free Press, 1954, 459 p.

57 R. BUCHER, A. STRAUSS, *op.cit.*

notions de marché et de profession. Il s'agit d'aller au-delà du constat d'une expansion, et d'approfondir, à partir d'une étude détaillée du travail, les processus et les pratiques concrètes qui fondent des gestes professionnels reconnus et permettent l'échange économique de conseils. Il s'agit aussi, en empruntant aux approches de la sociologie économique, de s'intéresser, au-delà du flou des frontières, aux divisions et aux structurations entre sous espaces et aux façons dont ces divisions sont entretenues ou contestées, dans le prolongement notamment du travail engagé par Sylvain Thine. Dans cette perspective, une des questions centrales est celle des formes de travail qui produisent de la différence et de la hiérarchie au sein de l'espace. Elle a pour corollaire d'interroger la façon dont le marché de l'emploi s'organise, et dont les recrutements sont opérés, ainsi que celle des formations initiales qui peuvent permettre d'exercer le métier[58]. Au stade des premiers terrains, par rapport à ces questions de division et d'organisation du marché du travail[59], le genre, envisagé dans sa dimension relationnelle comme un rapport social producteur d'inégalités structurantes dans le monde du travail[60], fait partie des axes esquissés mais non approfondis dans cette phase exploratoire[61].

[58] Dans les travaux disponibles, la connaissance des processus de recrutement et de la façon dont évoluent la cote et la demande de différents types de titres scolaires dans l'espace du conseil est souvent limitée à une mesure statistique des diplômes. Essentiellement abordée par Yannick Fondeur et C. Sauviat, la question des processus qui permettent au conseil en management de s'imposer comme un « débouché » intéressant est pourtant importante pour comprendre les dynamiques professionnelles et marchandes. Elle croise par ailleurs les préoccupations des recherches en histoire et sociologie concernant l'évolution de l'enseignement supérieur et le rôle des grandes écoles en France. Yannick FONDEUR, Catherine SAUVIAT, « Le conseil en management : un secteur 'école' », *Travail et emploi*, n°97, janvier, 2004, pp.93-104. Sur la question de la structuration de l'enseignement supérieur en France, et le clivage université/grandes écoles, on peut utilement consulter notamment Pierre BOURDIEU et Monique de SAINT MARTIN, « Agrégation et ségrégation. Le champ des grandes écoles et le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, septembre 1987, pp. 2-50. ; André GRELON (DIR.), *Les Ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres,* Paris, Editions de l'EHESS, 1986, 461 p. ; Fabienne PAVIS, « Une discipline « utile » dans l'enseignement supérieur : promotion et appropriations de la gestion (1965-1975) », *Le mouvement social*, n° 333, 2010/4, pp. 127-142 ; Monique de SAINT MARTIN., « Les recherches sociologiques sur les grandes écoles : de la reproduction à la recherche de justice », *Education et sociétés*, 2008/1, N°21, pp. 95-103.

[59] Sur ces aspects d'organisation du marché du travail, l'espace du conseil s'inscrit dans une problématique sociologique plus générale touchant aux évolutions du groupe des cadres, et entre autres, aux luttes de définition, aux concurrences entre formations et aux clivages sociaux qui s'y déploient. Voir notamment sur ce point Paul BOUFFARTIGUE, Charles GADEA, Sophie POCHIC, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?,* Paris, Armand Colin, 2011, 352 p.

[60] Jacques KERGOAT, Josiane BOUTET, Henri JACOT, Danièle LINHART, *Le monde du travail*, La Découverte, 1998, 448 p.; voir aussi Margaret MARUANI, Chantal NICOLE-DRANCOURT, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros-Alternatives , 1989, 191 p.

[61] Des travaux réalisés au moment des terrains réalisés pour le Master Recherche avaient apporté quelques pistes de réflexion en la matière. Voir Isabel BONI-LE GOFF, *Genre, relations à l'emploi et inégalités d'accès au pouvoir dans une banque d'investissement,* Mémoire complémentaire de master 2, EHESS, juin 2006.

2.3. Une construction de l'objet en terme de genre, à partir des premiers terrains

Entre fin 2007 et début 2009, se déroulent des étapes importantes par rapport aux questions de recherche : tout en étant une période où se négocie la réalisation d'un terrain important et difficile, il s'agit aussi d'une phase où mûrit, de façon inductive et à partir de premiers matériaux collectés, l'objet de la recherche. Deux processus empiriques complémentaires vont s'entrecroiser pendant la période et jouer un rôle déterminant pour faire émerger plus nettement la question du genre.

2.3.1. Flagrant déni

Le premier processus concerne la préparation et la conduite d'une enquête quantitative. A partir des questions sur les pratiques professionnelles et la structuration de l'espace du conseil, commence un ensemble d'entretiens et d'échanges exploratoires à partir de septembre 2007, en particulier avec l'organisme de représentation patronal, SYNTEC Conseil en Management (SYNTEC CM), fournissant un important matériau d'observation. Ce matériau va pointer à plusieurs niveaux la question du genre. De l'idée d'une enquête relative aux « pratiques et identités professionnelles des consultants en management » jusqu'à sa mise en œuvre en coopération avec SYNTEC CM, le processus est lent à enclencher et ponctué d'à-coups ; il se déroule de septembre 2007 au printemps 2009 et comporte plusieurs étapes (Voir Encadré 2 : Chronologie de l'enquête réalisée avec SYNTEC Conseil en Management), où se jouent régulièrement parmi les interlocuteurs des arbitrages entre coopération et jeux compétitifs, assez caractéristiques des groupements patronaux[62].

[62] Michel OFFERLE, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009, 124 p.

Encadré 2 : <u>Chronologie de l'enquête réalisée avec SYNTEC Conseil en Management</u>

La **première étape**, de **septembre 2007 à janvier 2008**, est l'occasion de différentes prises de contact décisives : d'abord avec un des vice-présidents du conseil d'administration de SYNTEC CM, qui évoque l'intérêt du groupement pour le projet d'enquête, puis, en janvier 2008, avec l'ensemble des 14 membres élus du Conseil d'administration, tous masculins. (En 2012, deux femmes, dirigeantes dans de petites structures, font partie du conseil d'administration de SYNTEC CM).

Après un accord de principe donné par ce collège pour la conception et l'administration d'une enquête auprès des entreprises adhérentes volontaires, partiellement financée par SYNTEC CM, se tient ensuite, de **janvier à juin 2008**, une série de réunions de travail : sélection d'une société d'études chargée d'administrer l'enquête ; validation d'un questionnaire, testé à l'occasion d'une vingtaine d'entretiens avec des consultants et comportant 48 questions (sur la nature des activités, les conditions de travail, l'itinéraire professionnel, les représentations du métier et le rapport à l'emploi, ainsi que sur la vie extra professionnelle).

La **troisième étape** est celle de l'enquête proprement dire, du **9 juin au 1er juillet 2008**, le questionnaire étant administré par internet et recueillant une forte participation (1637 réponses sur 4377 soit 37,4% des destinataires du questionnaire, au sein de 23 cabinets de conseil)[63]. Entre octobre 2008 et mai 2009, ont enfin lieu des présentations des principaux résultats, au SYNTEC et à certaines entreprises participantes.

Ces interactions et les hésitations manifestées par certains[64] apportent deux enseignements majeurs. Elles font ressortir l'absence d'homogénéité de l'espace professionnel. La composition particulière du conseil d'administration marquée par un fort contraste entre les représentants de très petites structures (7 cabinets d'une trentaine de salariés) et ceux de grandes corporations multi nationales (7 firmes de plusieurs milliers ou dizaine de milliers de salariés) reflète ces disparités[65].

Mais les interactions avec SYNTEC CM font surtout ressortir une tendance générale à l'invisibilisation du genre. Si une division du travail selon le sexe apparaît de façon flagrante dans la composition de ce groupement patronal – les 14 administrateurs élus et le délégué général de SYNTEC, cadre salarié du groupement, sont des hommes, les deux adjointes du délégué, préposées aux tâches d'exécution (relances des entreprises participantes, établissement des comptes rendus …), des femmes – beaucoup d'interlocuteurs rencontrés partage le postulat d'une mixité relativement homogène et du caractère *unisexe*[66] de la profession. Le genre est bel et bien le point aveugle des questions débattues par les administrateurs, dans un contexte de

[63] L'analyse détaillée de la structure des répondant-e-s et les conclusions portées en termes de division du travail, de pratiques professionnelles et de construction des inégalités sont développées au chapitre 4.

[64] Quatre cabinets vont renoncer à participer à l'enquête après s'être inscrits parmi les entreprises volontaires, deux vont d'emblée refuser.

[65] SYNTEC CM affiche des données contradictoires quant à sa représentativité. Il affirme représenter 50% de la profession (en chiffre d'affaires et en salariés) tout en soulignant le grand nombre de « très petites entreprises » (environ 10000, souvent non adhérentes de SYNTEC) sur le marché du conseil (nombre d'emplois estimés : 40000 ; nombre d'emplois représentés par SYNTEC CM : 15300). Source : *Le Marché du Conseil en Management* (Etude 2006-2007) – SYNTEC Conseil en Management)

[66] Sur le concept de métier unisexe, voir la problématisation *infra*. Partie 3. Sexe, genre et économie

faible féminisation des instances dirigeantes des cabinets[67] alors même que, déjà en 2008, certains collectifs et réseaux féminins[68], soulevant le thème de l'égalité professionnelle femmes/hommes, ont émergé dans de grands cabinets membres de SYNTEC CM (Accenture[69] en particulier avec le réseau Accent sur Elles). Enseignement majeur du processus d'enquête, ce déni est un élément décisif qui m'incite à explorer la question du genre.

2.3.2. Retour sur ma propre expérience

Le second processus particulièrement heuristique concerne un travail réalisé à partir de souvenirs professionnels. Confrontée assez vite à mes propres prénotions et à cette connaissance diffuse liée à mon expérience professionnelle préalable à la thèse, dans et hors de l'espace du conseil, j'entreprends courant 2008 d'écrire et d'analyser un ensemble de souvenirs liés au conseil. Que faire de toute mon expérience professionnelle ? Comment en rendre compte dans mon travail de thèse ? Ce sont des questions que j'aborde, incitée[70] par le fait que j'éprouve, lors des contacts exploratoires notamment, le sentiment de « savoir ce qu'est le métier » et que ce savoir pratique, « incorporé »[71] peut être à la fois riche et néanmoins faire parfois obstacle à la démarche scientifique. Une telle démarche soulève des questions : dans quel cadre épistémologique l'inscrire ? Quels apports en attendre ?

Sur le plan de la perspective théorique, elle s'inscrit dans le cadre d'une sociologie compréhensive[72] ainsi que dans certains prolongements phénoménologiques[73]. Dans cette perspective, chaque actrice ou acteur donne sens au monde qui l'entoure et a une intelligence de l'action. En même temps, le fait d'être « pris-e et compris-e dans le monde que je prends pour objet »[74] entraîne dans cette démarche la nécessité d'expliciter ce qui lie la chercheuse à

---

[67] Ce qui ne fait certes pas figure d'exception. Voir Virginie MARTIN, Isabelle PIGNATEL, « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Un monde « androcentrique » », Revue Française de Gestion, 2004/4, n°151, pp. 161-172

[68] Isabel BONI-LE GOFF, « Au nom de la diversité : analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres », *Sociologies Pratiques*, n°21, 2010, pp. 83-95.

[69] Sur la politique d'anonymisation des personnes physiques, des entreprises et des institutions citées dans la thèse, voir Encadré 8 : Les principes d'anonymisation.

[70] Encouragée aussi par André Grelon et Catherine Marry que je remercie pour leur appui dans cette orientation de recherche.

[71] Pierre BOURDIEU, *Le sens pratique,* Paris, Editions de Minuit, 1980, 469 p.

[72] Max WEBER, *Economie et société/1*, Paris, Plon, 2004, chapitre 1 : Les concepts fondamentaux de la sociologie, 410 p.

[73] Alfred SCHÜTZ, *On phenomenology and social relations*, Chicago, The University of Chicago Press, 1992, 327 p.

[74] *« Je sais que je suis pris et compris dans le monde que je prends pour objet. Je ne puis pas prendre position, en tant que savant, sur les luttes pour la vérité du monde social sans savoir que je le fais, que la seule vérité est que la vérité est un enjeu de luttes tant dans le monde savant (le champ sociologique) que dans le monde social que ce monde savant prend pour objet (…). En disant cela, et en préconisant la pratique de la réflexivité, j'ai aussi conscience de livrer aux autres des instruments qu'ils peuvent m'appliquer pour me soumettre à l'objectivation,*

son objet. Cette question, qui traverse plusieurs disciplines des sciences sociales, interpelle particulièrement les sociologues, notamment quand elles ou ils envisagent une démarche ethnographique consistant à « se rapprocher » de l'objet[75]. S'il ne s'agit pas de viser par cette démarche à atteindre une hypothétique posture de « pure objectivité », un tel travail peut permettre d'identifier ce que cette subjectivité apporte ou retranche à l'objet de la recherche[76] et être heuristique. Heuristique pour saisir ce qui donne sens aux pratiques dans l'espace du conseil, pourquoi « les gens font ce qu'ils font », le « socle routinier de (leurs) activités ordinaires »[77], la façon avec laquelle ils s'y orientent et ce que produisent ces pratiques sur le plan des émotions et de « l'économie affective »[78].

L'objectif que je poursuis dans ces récits personnels est donc double. D'une part, faire remonter à la surface une série de souvenirs, d'expériences et chercher à les interroger, d'un point de vue phénoménologique : quelle suite d'événements a dessiné l'expérience que j'ai eue de ce « monde » du conseil ? Quels étaient les moteurs de l'action ? Quels sentiments ai-je éprouvé ? Comment ai-je raisonné ? A quelles évidences ai-je obéi ? D'autre part, chercher à clarifier la relation que j'entretiens avec mon objet de recherche et mieux saisir les pièges éventuellement tendus par une trop grande familiarité (ou impression de familiarité) avec l'objet et le terrain. Cette démarche ne suffit certes pas à elle seule au travail de compréhension. Sans nier ses limites (Voir Encadré 3 : Travailler « avec » ses souvenirs), on peut profiter des éclairages qu'elle apporte à certaines zones d'ombre.

Une fois entamé, l'exercice s'avère d'ailleurs très riche, avec une liste relativement étoffée d'épisodes qui se présentent à moi comme des moments intéressants. Pour décider de ce que je vais approfondir, je me vois dans l'obligation d'opérer une sélection. Celle-ci va privilégier un critère particulier, celui du « mauvais souvenir ». En effet, tout en commençant ce travail

---

mais en agissant ainsi, ils me donnent raison. » Pierre BOURDIEU, *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'Agir, 2001, p. 221.

[75] Point particulièrement souligné par Florence Weber dans son ouvrage sur la pratique de l'ethnographie. Florence WEBER, *Manuel de l'ethnographe*, Paris, PUF, 2009, 334 p.

[76] Au cours du travail de thèse, lors de la présentation de mes travaux, j'ai pu constater que la mobilisation de mes souvenirs pouvait prêter à controverses : si la mise à distance d'un certain nombre « d'évidences » semblait une démarche légitime pour mes collègues chercheuses et chercheurs, la question de la connaissance produite *à partir* de ce matériau pouvait susciter des discussions. Celles-ci ont alimenté ma réflexion et m'ont paru justifier les développements de cette partie. J'ai également remarqué un présupposé relativement fréquent dans les discussions, considérant la posture réflexive nécessaire principalement, voire exclusivement, si la/le chercheuse/eur revêt le statut d'un « *insider* » ou d'un-e « initié-e » ayant appartenu ou appartenant encore à la population étudiée. Il me semble que cette application de la réflexivité est trop restrictive, si l'on souhaite prendre en compte la position systématiquement socialement située de chaque observatrice/teur du monde social.

[77] Harold GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, PUF, 2007, 473 p.

[78] Norbert ELIAS, *La Civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 2005(1973), 510 p.

réflexif, je commence à réaliser certains entretiens biographiques en marge de la réalisation de l'enquête quantitative et je constate l'extrême difficulté des consultant-e-s rencontré-e-s à rompre avec un récit enchanté, où la rhétorique professionnelle est omniprésente. Rares sont les consultant-e-s qui évoquent les ratés, les moments douloureux de leur parcours, et quand c'est le cas, les euphémismes[79] sont nombreux. Ce phénomène, plutôt classique dans l'étude des groupes professionnels[80], peut pour partie être fondé sur le désir de garder une distance vis-à-vis des profanes et de préserver une aura spécifique aux savoirs et savoir-faire mobilisés[81]. Il peut aussi être lié à d'autres processus, pour partie psychologiques, pour partie sociaux[82].

Quoi qu'il en soit, la mobilisation de souvenirs, par écrit, s'est avérée un moyen utile pour identifier les mécanismes sociaux façonnant et orientant les manières de faire et de penser des consultant-e-s. Elle a permis une remémoration détaillée des opérations concrètes – y compris celles contraires à l' « étiquette professionnelle »[83] impliquées dans l'activité de conseil et notamment dans la réalisation des différentes étapes des missions[84]. Elle a également fourni l'opportunité d'apprécier l'importance des tensions existant pour les consultant-e-s entre l'engagement soutenu demandé dans le travail – et l'investissement affectif qui peut l'accompagner – et l'injonction d'une stricte maîtrise et gestion des émotions[85], conformément à un ethos convoquant rationalité instrumentale et neutralité axiologique dans la réalisation du travail. La remémoration des manières de faire en situation, des « tours de main » cachés derrière « un sourire qui fait écran »[86] a été heuristique, en forçant par l'exercice réflexif, à

[79] J'y reviendrai en détail en particulier au chapitre 7.

[80] Ou, plus largement de tout groupe humain. Florence Weber évoque à propos de sa pratique de l'ethnographie : *« …les pratiques sociales n'ont pas toutes le même degré de visibilité, ni de légitimité ou de reconnaissance sociales. Il en est de plus ou moins admises, de plus ou moins secrètes. »* Florence Weber, *Le travail à côté. Une ethnographie des perceptions,* Paris, Editions de l'EHESS, 2009, p.30.

[81] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…*, *op.cit.*

[82] Ils peuvent être destinés à remplir une fonction de protection des individus contre des formes de souffrance psychique liées au travail. Voir Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail,* Paris, Bayard, 2008, 298 p.

[83] Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*, Paris, les Editions de Minuit, 1987(1973), 251 p.

[84] Le matériau tiré de cet exercice est présenté dans différents encadrés analysant des épisodes professionnels spécifiques qui figurent dans les chapitres de la thèse. Certains extraits sont également produits en annexe (Voir annexe 1)

[85] Cette retenue n'est pas en soi un phénomène spécifique de cet espace social, elle est plus largement caractéristique d'une société bourgeoise professionnelle telle que l'analyse Norbert Elias. Comme pour la société curiale aristocratique qui la précède, mais selon des schémas différents, la société bourgeoise produit un « assujettissement » des couches dirigeantes sur le plan de l'économie affective ; dans cette forme de société, *les « arguments invoqués (…) en faveur de la régulation des pulsions, découlent (…) des contraintes moins visibles et moins personnelles qu'entraînent l'interdépendance sociale, la division du travail, les marchés et la compétition qui tous postulent la retenue et la régulation des émotions et des instincts. »* Norbert Elias, *La civilisation des mœurs, op. cit.,* p. 326

[86] J'emprunte cette expression au titre d'une communication de Gabrielle Schütz à propos des hôte-sse-s d'accueil dont elle étudie les conditions de réalisation du travail, travail où l'effort, les savoir-faire mobilisés,

identifier comment une somme de routines et de réflexes acquis et « incorporés »[87] au fil de l'expérience, permet au travail « de se faire ». Enfin et surtout, elle a permis de constater à quel point la question des frontières de genre entre professionnel-le-s, pouvait être à la fois extrêmement présente dans les épisodes remémorés et en même temps souvent minimisée, voire niée. Dans plusieurs épisodes analysés, apparaissaient de façon récurrente des sentiments diffus – honte, rage impuissante face à certains comportements de collègues, de clients – liés à des manifestations de sexisme, qui semblaient difficiles à exprimer, tant ces sentiments paraissaient incongrus, associés à un environnement professionnel réputé rationnel. Un des exercices de remémoration le plus abouti mais aussi le plus difficile concerne le déroulement d'un projet chaotique et complexe où surgissent pour les actrices et acteurs – consultant-e-s, clients - de nombreux conflits de référentiels et la prégnance du *double standard*[88] quand il s'agit de travailler avec une femme responsable de projet (voir en annexe 1 : Une mission décisive). L'évidence d'un univers « masculin neutre »[89] et d'un mouvement de féminisation « inachevée »[90] s'installe donc peu à peu à l'occasion de ce travail.

---

sont volontairement dissimulés derrière le masque de l'aisance et de la proximité. Gabrielle SCHÜTZ, « Quand le sourire fait écran. L'invisibilisation de l'activité des hôtesses d'accueil », *3ème congrès de l'AFS, RT23*, Paris, 15 avril 2009

87 Pierre BOURDIEU, *Le sens pratique*, *op. cit.* Ce terme renvoie ici notamment à la question de la place prise par le corps et les *techniques du corps* (Mauss), dans les routines et réflexes évoqués en particulier (mais pas uniquement) dans les performances face à un public. Voir en particulier le chapitre 6. Marcel MAUSS, « Les techniques du corps » in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF (1ère éd. 1950), 2012, pp. 365-386.

88 Rosabeth MOSS-KANTER, *Men and women of the corporation*, New York, Basic books, 1977, 348 p., Judy WAJCMAN, *Managing like a man : women and men in corporate management*, University Park, Pennsylvania State university Press, 1998, 180 p.

89 Jacqueline LAUFER, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, n°102, 2005, pp. 31-43.

90 Catherine MARRY, Fanny LE MANCQ, « La dynamique inachevée de l'égalité entre les sexes », in GALLAND O., LEMEL Y., La société française, un bilan sociologique des évolutions depuis l'après-guerre, Armand Colin, Paris, 2011, pp. 69-94.

Encadré 3 : <u>Travailler « avec » ses souvenirs</u>

« L'aura du souvenir »[91] peut-elle participer à la recherche d'objectivation qui anime un travail de sociologie ? C'est bien la question sur le statut de connaissance que l'on peut accorder au matériau « exhumé » des souvenirs, qui sous-tend la réflexion épistémologique relative à ce travail. Employé ici à dessein, le terme poétique d'« aura », qui renvoie à deux idées – l'atmosphère spécifique émanant de certaines choses ou personnes, ainsi qu'une dimension relativement immatérielle et subtile – souligne la fragilité et la nature hautement subjective des éléments recueillis.

Partant également du constat de sa fragilité, Maurice Halbwachs[92] prend néanmoins la mémoire, et ce qu'elle nous apprend, au sérieux. « Le tableau que nous reconstruisons du passé » est certes paradoxal : d'un côté, *« (il) donne une image de la société plus conforme à la réalité. Mais, en un autre sens, et en tant que cette image devrait reproduire la perception ancienne, elle est inexacte »*, par une série d'opérations, *« nous communiquons (aux souvenirs) un prestige que ne possédait pas la réalité. »* (p. 133). Pourtant, nous dit M. Halbwachs, en dépit de sa spécificité, la mémoire individuelle n'en est pas moins « un aspect de la mémoire du groupe ». Engageant nécessairement un « raisonnement », le souvenir comporte une opération qui le définit comme une *« application particulière de faits dont la pensée sociale nous rappelle à tout moment le sens et la portée qu'ils ont pour elle. Ainsi les cadres de la mémoire collective enferment et rattachent les uns aux autres nos souvenirs les plus intimes. »* (p. 145)

La mémoire n'en est pas moins « un enjeu ». Mickaël Pollak[93] le souligne en se référant à l'enquête particulièrement complexe conduite auprès d'anciennes déportées de la Shoah. Des difficultés qu'ont les femmes qu'il interviewe à se livrer, il comprend qu'elles sont liées d'une part aux conditions de réception de leur témoignage, et d'autre part, à l'impossibilité de communiquer en particulier les émotions *: « ... un passé qui reste muet est souvent moins le produit de l'oubli que d'un travail de gestion de la mémoire selon les possibilités de communication. »* (p. 38). Le « choix » - plus ou moins conscient - de se souvenir et de ce dont on se souvient a toujours un rapport avec le politique : c'est participer ou au contraire contredire « la (ou une) mémoire officielle ». Surtout, ce choix suppose d'acquérir la certitude de pouvoir être compris. Quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas de nier le fait que *« se concentrer sur l'essentiel, filtrer, ... tous ces mécanismes de réduction de la complexité en fonction des données du moment sont ce qui guide l'expérience et la mémoire. »* (pp. 160-161)

De ces travaux, deux idées de synthèse importantes peuvent découler : les souvenirs individuels parlent du monde social dans lequel ils s'inscrivent et auxquels ils font référence. Ils le font en signifiant ce qui est dicible et ce qui l'est moins, et par les catégories de pensée qu'ils convoquent.

Dans le prolongement de cette réflexion, les considérations d'Alfred Schütz[94] concernant l'expérience des acteurs sociaux et la démarche sociologique – au croisement des travaux de Max Weber et de la phénoménologie husserlienne – sont intéressantes : comprendre les faits sociaux, selon A. Schütz, c'est chercher à accéder aux catégories subjectives de l'action, c'est comprendre le monde tel qu'il est vécu (*life world*) et les situations telles qu'elles sont interprétées à partir de savoirs et d'expériences passées (*a biographically determined situation*).

La remémoration d'expériences personnelles, inscrite dans une telle perspective, mérite d'être conduite car elle peut participer à une compréhension des catégories mobilisées dans le monde social étudié. Point de vue situé parmi d'autre, elle ne prétend en revanche nullement restituer « LE REEL ». Elle ne

[91] Dans un très beau texte dont des extraits ont été publiés dans *Le Monde des livres* (« L'aura du souvenir ») à l'occasion des Assises internationales du Roman sur le thème de la Mémoire, l'hispano-américain Francisco Goldman évoque la présence discrète de souvenirs qu'un individu essaie en quelque sorte de ramener à la vie et associe à cet « état d'expectative », le terme d'« aura », dont l'auteur rappelle la polysémie (en anglais comme en espagnol) : « émanation invisible », « petite brise légère ». (*Le Monde des Livres*, Vendredi 25 mai 2012, page 1)

[92] Maurice HALBWACHS, *Les cadres sociaux de la mémoire*, Paris, PUF, 1952 (1935), 298 p.

[93] Mickaël POLLAK, *Une identité blessée. Etudes de sociologie et d'histoire*, Paris, Métailié, 1993, 415 p.

[94] Alfred SCHÜTZ, *op. cit.*

prétend pas non plus se suffire à elle-même, en faisant comme si le monde social se résumait *« aux significations univoques ou conflictuelles que lui donnent ses acteurs »*.[95]

Tableau 1 - Expériences professionnelles antérieures à la recherche - Souvenirs analysés

Organisations concernées	Dates	Statut/forme d'expérience du conseil	Episodes analysés
Société générale (banque – hors conseil)	Novembre 1987 à 1999	Différentes fonctions d'encadrement siège et réseau / interactions avec des consultants en management lors de plusieurs projets « co gérés »	une mission réalisée avec un cabinet anglo–saxon ; analyse d'un comité de pilotage impliquant une équipe mixte, dont une directrice associée récemment promue
Gemini Consulting (cabinet d'environ 800)[96]	Septembre 1999 à janvier 2001	Managing consultant à temps plein – conduite de projets de conseil dans la banque / expérience directe	L'intégration dans le cabinet, la formation accélérée aux méthodes, la réalisation d'une mission « commando » auprès d'une banque en cours de rachat et les activités de défoulement en « coulisse », l'encadrement d'une mission auprès d'un organisme interbancaire et les interactions avec des collaborateurs et des clients masculins
ND (20 salariés)	Septembre 2003 à octobre 2006	Associée – cofondatrice du cabinet / temps plein puis temps partiel (lien avec ce cabinet maintenu pendant toute la thèse de façon ponctuelle)	Analyse de « mauvais souvenirs » : Expérience d'une mission auprès d'une banque de décembre 2004 à avril 2005 (voir Annexe 1) Analyse du processus de recrutement et des activités d'animation interne du cabinet

Les observations ainsi croisées à l'occasion de l'enquête avec SYNTEC CM et de mon exercice de remémoration permettent finalement d'engager une problématisation de l'espace du conseil en terme de genre. Les travaux et études sur le genre, notamment ceux portant sur « genre et travail », vont permettre d'éclairer les premiers terrains réalisés et de cadrer ceux qui vont plus directement découler de ces questions.

[95] Frédéric TELLIER, *Alfred Schütz et le projet d'une sociologie phénoménologique*, Paris, PUF, 2003, p.124. Proposant une lecture critique du projet d'Alfred Schütz, Frédéric Tellier souligne les limites de deux hypothèses fortes et selon lui, tout autant erronées, sur le monde social : *« La société n'est pas « chose faite », articulation de types se combinant les uns aux autres, mais elle exige le rapport à un sens plus général qui s'y déploie, forme achevée pour chacun de ses membres et que chacun participe à constituer. (…) Le lien social implique la relation de chacun au déjà-là d'une orientation de sens. ».* L'exposé *infra* des terrains sera l'occasion de souligner que la recherche réalisée ne se limite pas à une anthropologie de mes souvenirs.

[96] Voir éléments historiques dans le Chapitre 2.

3. Sexe, genre et économie

En mettant en regard les questions déjà ouvertes par les recherches sur le conseil et les travaux sur le genre, s'est élaborée une architecture problématique. Elle s'appuie d'une part sur la clarification et la discussion de certains concepts nécessaires à la réflexion – sexe, genre, mixité, féminité(s), masculinité(s), virilité – et d'autre part, sur l'articulation de trois concepts – profession, marché et organisation – avec la question du genre.

3.1. A propos de concepts nécessaires pour outiller la réflexion : sexe, genre, mixité, féminité(s), masculinité(s), virilité …

3.1.1. Sexe, genre et fondements éthiques des études sur le genre

Dans leur introduction aux études sur le genre, Laure Bereni, Sébastien Chauvin et Alexandra Jaunait[97] rappellent comment le concept de genre a émergé et comment sa problématisation a sensiblement évolué en une trentaine d'années. D'abord construit en référence à une dichotomie implicite entre nature et culture, il est dans un premier temps défini comme le sexe social, l'ensemble des construits historiques, représentations, normes, pratiques, qui dans une société donnée, définissent les conditions d'existence et différencient le groupe des femmes et celui des hommes. Sa définition a évolué, en même temps que les recherches remettaient en question la dimension naturelle, le « donné » du sexe dit « biologique »[98]. En même temps que l'emploi au singulier du terme « genre » s'impose, le concept renvoie ainsi à un « système de relations sociales entre deux groupes posés comme antagonistes : les hommes et les femmes », il s'agit donc d'un « diviseur », les « parties divisées ne formant plus l'explication mais ce qui est à expliquer »[99].

La question du genre met l'accent sur la composante relationnelle et systémique des principes du masculin et du féminin, sur leur construction sociale et leur (re)production dans l'ensemble des relations sociales, transactions, échanges ou au contraire exclusions – à ce titre, il peut être mobilisé y compris dans des espaces sociaux « non mixtes ». Elle met aussi l'accent sur la

---

[97] Laure BERENI, Sébastien CHAUVIN, Alexandre JAUNAIT *(et ali.)*, *Introduction aux gender studies : manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck, 2008, 247 p.

[98] L. Bereni *et al.* rappellent en particulier la construction historique récente d'une différence et opposition entre deux sexes incommensurables et incomparables. Etudiant l'évolution des représentations et théories savantes relatives aux organes génitaux féminins et masculins ainsi qu'à la sexualité, Thomas Laqueur montre ainsi l'important tournant pris à partir du XVIIIème siècle, d'un modèle à un sexe à un modèle à deux sexes. Laure BERENI *(et al), ibid.,* Thomas LAQUEUR, *La fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en Occident*, Paris, Gallimard, 1992, 355 p. Voir aussi Michel BOZON, *Sociologie de la sexualité*, Paris, Armand Colin, 2009, 126 p. ainsi que les travaux de la biologiste Anne Fausto-Sterling, *Sexing the body*, New-York, Basics books, 2000, 496 p.

[99] Laure BERENI *(et al), op. cit.*

hiérarchie entre groupe des hommes et groupe des femmes, organisée sous une forme pratique et symbolique.

L'emploi de ce concept n'est pas neutre, du fait en particulier de sa double généalogie, au croisement des recherches académiques et militantes. Marqué par les avancées, débats et luttes féministes[100], le concept de genre soulève très explicitement la question des rapports entre savoirs scientifiques et portée (et finalité) éthique et politique des savoirs produits[101]. Cette finalité éthique peut d'ailleurs donner lieu à des débats compte tenu de modèles d'égalité qui forment souvent un référentiel implicite[102].

Dans la suite de la thèse, tout en assumant l'horizon moral de la perspective féministe (dans laquelle je m'inscris), je tiendrai compte des exigences associés à une production scientifique, c'est-à-dire en acceptant de me soumettre à des épreuves de vérité, à partir de matériaux empiriques examinés de manière critique.

L'usage du concept de genre invite par ailleurs à étudier les relations entre deux groupes, qu'elles soient de collaboration, de confrontation ou d'évitement, et à s'intéresser aux hommes comme aux femmes, dans l'espace du conseil. Il invite à envisager la multiplicité des configurations sociales qui reproduisent ou questionnent le genre, la variété des « formes » (*shape*) ou de l'intensité (*steepness*) des régimes d'inégalité (*inequality regimes*)[103]. Etudier le genre n'interdit donc pas et même demande de comprendre le jeu complexe des rapports de pouvoir, les variations d'inégalité dans les ressources ou les possibilités d'actions, jeu et variations dans lesquels l'ensemble des acteurs sociaux se trouve inscrit, ce qui suppose

[100] Pour une mise en perspective des féminismes et de la structuration progressive d'un espace autonome, *l'espace de la cause des femmes*, voir Laure BERENI, « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes », *in* Christine BARD, *Les féministes de la 2ème vague*, Rennes, PUR, 2012, pp. 27-42. On pourra aussi se référer utilement à Laure BERENI, Anne REVILLARD, 2012, « Les femmes contestent. Genre, féminismes et mobilisations collectives », *Sociétés contemporaines*, n°85, 2012, pp. 5-15

[101] Pour Raewyn Connell, le recours à ce concept induit une démarche critique supposant un fondement éthique (« *ethical baseline* »), que l'on peut considérer comme un « actif » (« *asset* ») et non un « embarras » (« *embarrassment* »). *« Critical social science requires an ethical baseline empirically grounded in the situations under study. The baseline for the analysis in this book is social justice: the objective possibility of justice in gender relations, a possibility sometimes realized, sometimes not. To adopt such a baseline is not to propose an arbitrary value preference that is separate from the act of knowing. Rather, it is to acknowledge the inherently political character of our knowledge of masculinity. We can treat that as an epistemological asset, not an embarrassment."* Raewyn CONNELL, *Masculinities,* Cambridge, Polity, 2005, p. 44

[102] Soline Blanchard, Nicky Le Feuvre et Milka Metso soulignent que la notion de contrat de genre et de modèle d'égalité – souvent implicite – mérite d'être clarifiée dans les enquêtes sur le genre, pour comprendre le référentiel ou l'horizon moral dans lequel se situent les actrices et acteurs sociaux. Soline BLANCHARD *(et al.)*, « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique », *Informations sociales*, 2009/1 n° 151, pp. 72-81.

[103] Joan ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *in* Marie BUSCATTO , Catherine MARRY (Dir.), dossier « Le plafond de verre dans tous ses éclats », *Sociologie du travail* 51/2009, pp. 199-217

d'interroger le genre comme rapport social articulé à d'autres rapports sociaux[104]. Ce n'est pas nier que, dans certaines configurations, des hommes aussi puissent s'inscrire dans des rapports de domination en tant que dominés, ni que certaines femmes, dans certaines configurations, puissent occuper des positions dominantes, mais c'est affirmer l'appui aux identités individuelles que peut apporter l'appartenance au groupe des hommes, notamment dans les organisations et le monde du travail[105]. Ce n'est pas nier non plus le potentiel de changement, l'horizon de subversion ou de « défaite »[106] du genre (en tant que principe d'organisation sociale et système de pensée de la différence), que certaines configurations peuvent induire, comme Nicky Le Feuvre[107] ou Nathalie Lapeyre[108] le soulignent dans leurs travaux sur la féminisation de certaines professions (médecin, architecte, avocat …). Une fois ces précisions posées sur l'usage de ce concept central pour la réflexion, il convient d'examiner également d'autres notions importantes, à commencer par celle de « mixité ».

3.1.2. Métier mixte ou « unisexe » ?

Le concept de mixité qui se trouve à l'intersection des études de genre et d'autres champs de recherche[109], revêt une polysémie qui peut être riche mais problématique pour le travail sociologique. Sur le plan de la « nature » des phénomènes dont la mixité femmes/hommes est

---

[104] Danièle Kergoat va employer le terme de *consubstantialité* pour désigner l'ensemble des déterminants sociaux – sexe, ethnique et raciale, classe sociale …- qui s'articulent et ne se trouvent jamais « séparés » ou mobilisés de façon autonome dans les rapports sociaux. D. KERGOAT., *Se battre disent-elles…*, Paris, La Dispute, 2012, 353 p.Le fait, par exemple, que des hommes ouvriers réalisent une part du travail domestique et que cette part soit invisibilisée, comme le constate Florence Weber dans *Le Travail à côté*, peut être analysé au prisme du genre, qu'il s'agisse des raisons et processus de cette invisibilisation, des représentations du « féminin » et de la définition du « masculin » qu'elle met en jeu. On peut aussi voir sur ce sujet les réflexions très éclairantes de Candace West et Sarah Fenstermaker, « Doing Difference », *Gender and Society*, vol. 9, n°1, 1995, pp. 8-37

[105] *« Individual men and particular groups of men do not always win in these processes, but masculinity always seems to symbolize self-respect for men at the bottom and power for men at the top, while confirming for both their gender's superiority. »* Trad. de l'auteure : « Tous les hommes à l'échelle individuelle, et certains groupes d'hommes spécifiques, ne gagnent pas forcément dans ces processus, mais l'idée de masculinité semble symboliser le respect de soi pour tous les hommes en bas de la hiérarchie, et le pouvoir pour ceux qui sont à la tête, tout en confirmant pour tous leur supériorité dans la hiérarchie de genre. » Joan ACKER, « Hierarchies, bodies and Jobs : A theory of Gendered organizations », *Gender and Society*, vol.4, n°2, June 1990, pp.139-158

[106] Judith BUTLER, *Undoing gender,* New York, Routledge, 2004, 273 p.

[107] Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins » : enjeux sociaux et approches sociologiques » *in* GUICHARD-CLAUDIC Y. *(et al.), L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin… et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, pp. 307-323

[108] Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, 2006, 214 p.

[109] La question de la mixité conjugale et des différents aspects qu'elle conjugue éventuellement (couple réunissant des personnes de cultures, ethnies, langues différentes …) a fait par exemple l'objet de travaux qui peuvent informer les problèmes épistémologiques posés par la « mixité ». On pourra se reporter utilement aux travaux de Gabrielle Varro ou de Claudine Philippe *et alii.* Gabrielle VARRO, *Sociologie de la mixité. De la mixité amoureuse aux mixités sociales et culturelles*, Paris, Belin, 2003, 256 p. Claudine PHILIPPE *(et al.), Liberté, égalité, …mixité,* Paris, Anthropos, 1998, 256 p. [dont notamment la très éclairante préface de Dominique SCHNAPPER]

censée rendre compte, on s'aperçoit souvent à la lecture de certains travaux d'une hésitation entre d'un côté un emploi pour désigner le « mélange » d'hommes et de femmes au sein d'un même groupe (à l'école, dans le travail …), où des tâches communes (apprentissage, travail rémunéré …) sont (plus ou moins) « indifféremment » exercées, de l'autre un « mélange » de registres associés socialement au genre masculin et au genre féminin. Comme le remarque Sabine Fortino, *« contrairement à l'évidence encore, la mixité n'est pas simple à définir, ses frontières sont floues. »*[110]. Floues, car se pose également la question du « degré » qui permet de parler de « mixité » : *« Où s'arrête la mixité, où commence la ségrégation ? A partir de quel taux, quel pourcentage, dira-t-on qu'un espace est mixte ? »*, poursuit S. Fortino. Comme elle le souligne, résumer la mixité *« à de simples considérations comptables ou statistiques »*, c'est risquer de passer *« à côté de l'essentiel, c'est-à-dire de l'expérience vécue, perçue ou ressentie des acteurs sociaux concernés »*[111]. C'est pourquoi, envisageant la mixité comme « la mise en coexistence des deux sexes dans un même espace social »[112], elle s'oriente résolument sur *« la réflexion des pratiques sociales plutôt que sur l'arithmétique. »*[113]

En souscrivant à cette orientation, il me semble par ailleurs, pour achever le raisonnement, que le terme de « mixité » renvoie comme le concept de genre à des considérations éthiques pas toujours explicitées. Il peut tout aussi bien être compris comme un horizon à atteindre (la « mixité » est intrinsèquement un bien), que conduire à durcir, voire essentialiser les principes d'opposition entre masculin et féminin (et partant produire également le genre). En dépit de ces points d'attention, je rejoins S. Fortino sur l'intérêt de ce concept pour décrire l'ensemble des situations de « coexistence » de personnes socialement assignées au sexe masculin ou sexe féminin. Je retiens néanmoins une règle de prudence consistant à qualifier de manière précise à quelle *mixité* on se réfère : je veillerai donc, dans mes développements, à préciser si la mixité évoquée est une *mixité démographique* (coexistence dans un même groupe, sans nécessité de fixer de seuil préétabli) ou une *mixité de référentiels* (idée que les personnes du groupe peuvent « naviguer » entre des notions/qualités/valeurs associés symboliquement au féminin ou au masculin). S. Fortino montre d'ailleurs de façon exemplaire dans ses travaux sur la « mixité au travail » combien ces deux aspects sont en pratique souvent dissociés, avec une tendance fréquente des femmes à dénigrer leur sexe et à adhérer à des normes ou pratiques

[110] Sabine FORTINO, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002, pp.9-10.
[111] Voir aussi sur la question de la mixité scolaire, élément important de la socialisation primaire, Nicole MOSCONI, « Effets et limites de la mixité scolaire », Travail, genre et sociétés, 2004/1 nN° 11, pp. 165-174.
[112] Claude ZAIDMAN, in Actes du Colloque du CEDREF, 3 et 4 mai 1990, Paris, L'Harmattan, 1992, voir aussi Claude ZAIDMAN, *La mixité scolaire*, Paris, L'Harmattan, 1996, 238 p.
[113] Sabine FORTINO , *op.cit.*, pp. 9-10

androcentrées[114], qu'elles soient ou non minoritaires dans des groupes mixtes (sur le plan démographique).

Le terme *unisexe* tel qu'Ilana Löwy l'emploie, en l'appliquant aux espaces professionnels, présente l'avantage de tenir en quelque sorte à distance les impensés qui peuvent s'insinuer dans l'emploi du concept de « mixité »[115]. Pour I. Löwy, il y a *« deux manières de produire du genre sur le lieu de travail »*[116] : d'une part, par une division sexuée des emplois, d'autre part par la différenciation sexuée des tâches et trajectoires dans des activités ou professions *unisexe*. Parler de professions *unisexe*, c'est prendre au sérieux l'importance et la prégnance des schémas de genre qui *« sont profondément intégrés à la structure des postes de travail et à l'évaluation des performances »*[117] et ne pas supposer que la *mixité démographique* éteigne la question de l'abolition des frontières de genre. Je reviendrai *infra* de manière plus détaillée sur la question des rapports entre genre et professions, mais on peut déjà noter l'intéressant contrepoint qu'apporte le qualificatif *unisexe* à une réflexion uniquement formulée en termes de *mixité*. J'emploierai donc ce concept dès qu'il sera question de l'espace du conseil et de son/ses modèle-s professionnel-s – aux manifestations à la fois pratiques et symboliques – auxquels se réfèrent les consultant-e-s et qui structurent leur action et leur travail quotidien.

3.1.3. Féminité(s), masculinité(s), virilité

A partir du moment où l'on s'intéresse à un espace social au prisme du genre, les catégories de féminité et masculinité méritent elles aussi d'être problématisées. Quelles réflexions engage-t-on quand on mobilise des catégories à la fois très connotées et dont l'usage est relativement récent[118] ? Le débat sur ces notions mérite d'être approfondi en repérant les apports respectifs

---

[114] Prenant pour exemple les femmes juives ultraorthodoxes en Israël, qui investissent le seul territoire qui leur est autorisé : l'étude des textes fixant et limitant la place des femmes et pratiquant une surveillance et un contrôle disciplinaire mutuel, Ilana Löwy souligne elle aussi le lien possible entre discrimination et collaboration aux rapports de domination : *«Un groupe discriminé qui a intériorisé la discrimination peut prendre une part active à sa perpétuation et réprimer les membres du groupe qui se révoltent contre les pratiques discriminatoires.»* Ilana LÖWY, *L'emprise du genre : masculinité, féminité, inégalité*, Paris, La Dispute, 2006, p. 238

[115] Voir sur ce point la réflexion épistémologique de G. Varro, qui rappelle : *«Le mot « mixte » et ceux qui lui sont associés ont un passé sulfureux. Ils ont servi à stigmatiser des couples (officiellement) interdits : Juifs et Chrétiens pendant la période nazie, Blancs et Noirs dans les régimes d'apartheid (en Afrique du Sud jusqu'en 1993, dans certains états des États-Unis jusqu'en 1967). Métis, sang-mêlé, mulâtres, toute une partie de la classification française coloniale et esclavagiste s'y retrouve. Devant un tel passif, on peut se demander s'il est souhaitable même de persévérer dans l'emploi de l'expression, notamment dans la recherche.»* (p.26) *in* Gabrielle VARRO, « Les «couples mixtes» à travers le temps : vers une épistémologie de la mixité », *Enfances, Familles, Générations*, n° 17, 2012, p. 26 - www.efg.inrs.ca

[116] I. LÖWY, *Ibid*, … 2006 :175

[117] *Ibid.*

[118] Jeff Hearn, par exemple, rappelle que la reconnaissance et l'usage des termes « féminité » et « masculinité » comme catégories de description de personnes identifiées en fonction de leur genre, datent

de la sociologie et de la psychanalyse en la matière (Voir Encadré 5 : Genre, féminités et masculinités). De ces réflexions se dégage d'abord l'idée que la question de l'identité de genre est complexe car prise en tension entre d'une part ce qui a trait aux transactions identitaires actualisées par chaque individu par rapport aux assignations de son sexe social, et d'autre part ce qui a trait à des stratégies relationnelles entre les deux groupes de sexe, stratégies également identitaires, individuelles ou collectives, mais qui sont directement reliées aux rapports de pouvoir entre les deux groupes, et qui peuvent pour cette raison se comprendre dans une large mesure comme des stratégies défensives. Compte tenu de ces tensions qui traversent la question des identités sexuées, et de la variété de leur mode de résolution à l'échelle des individus [119], il est clair qu'envisager une féminité comme une masculinité unique revient à confondre catégories de pensées ou représentations et variété des subjectivités et des pratiques. Si le débat est relativement nourri entre sociologie et psychanalyse sur ces questions, on peut remarquer qu'un point de division porte sur la question de se donner ou non un référentiel normatif, la psychanalyse postulant, de façon assez majoritaire, la nécessité, pour un développement psychique « normal », de dépasser les conflits issus des transactions identitaires négociées avec les assignations sexuées. Pour sa part, la sociologie du genre privilégie le questionnement systématique de l'ensemble des processus qui en permanence (re)produisent le genre et mettent en jeu les identités sexuées. Il existe néanmoins un relatif consensus pour distinguer deux formes de transactions et stratégies : d'une part, les transactions identitaires négociées avec les assignations sexuées, qui impliquent une grande variété des réponses individuelles (façons de se vivre, de percevoir, et formes d'appropriation des système de valeurs propres au groupe de sexe auquel on est assigné) et, d'autre part, les stratégies identitaires individuelles et collectives défensives qui sont directement liées à l'affirmation d'un rapport de pouvoir. Dans l'optique d'insister sur cette distinction, Pascale Molinier et Daniel Weltzer-Lang[120] (Voir Encadré 5 : Genre, féminités et masculinités) s'entendent pour opposer d'un côté les concepts de féminité et masculinité, qui se réfèrent aux transactions identitaires par rapport aux assignations sexuées, et de l'autre le concept de virilité (voire également de « muliebrité ») qui ressortit plutôt des rapports de pouvoir entre femmes et hommes. Ces rapports de pouvoir soulèvent quant à eux également des controverses conceptuelles, qui se traduisent notamment dans la distinction entre « domination » et « hégémonie ». Les discussions introduites par un corpus conséquent de

---

du XIXème siècle. Jeff HEARN, *Men in the public eye. The Construction and deconstruction of Public Men and Public Patriarchies,* London, Routledge, 1992, 288 p.

[119] R. W. CONNELL, 2005, *op. cit.*

[120] Pascale MOLINIER, Daniel WELZER-LANG, « Féminité, masculinité, virilité » *in* Héléna HIRATA, Françoise LABORIE, Hélène LE DOARE, Danièle SENOTIER (Dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2004, pp. 71-76.

travaux sur les masculinités soulignent en particulier le caractère problématique du concept de « domination » : les critiques portent en particulier sur le fait que l'idée de *domination masculine*[121] tend à essentialiser la masculinité, et à évacuer la dimension relationnelle et les formes de consentement que les rapports de pouvoir mis en jeu dans le système de genre peuvent impliquer. La notion d'hégémonie, mobilisée dans le concept de *masculinité hégémonique*[122], peut présenter l'intérêt d'envisager l'existence d'autres formes de masculinité et de problématiser l'existence de rapports de pouvoir qui n'engagent pas nécessairement des mécanismes de contrainte.

Quoiqu'il en soit, la distinction entre masculinité et virilité proposée par P. Molinier et D. Weltzer-Lang me paraît particulièrement utile dans le cas de l'espace du conseil en management qui produit de façon précoce dans son histoire un système de références et une symbolique professionnelle virile dont on verra l'utilité pour résoudre un certain nombre de contradictions dans l'exercice du métier. La plus ou moins grande adhésion à ce référentiel viril est une question à laquelle les consultant-e-s et, collectivement, les organisations de conseil, ont à répondre, réponses qui en retour (re)produisent le genre.

Cela étant, j'emploierai les concepts de féminité(s)/masculinité(s)/virilité, sans postuler l'idée d'identités négociées une fois pour toute, qui se stabiliseraient après d'éventuels tâtonnements car ce sont aussi les *performances* quotidiennes du genre, qui produisent en permanence de la différence, orientent plus ou moins fortement et actualisent les processus identitaires (Voir Encadré 4 : Où il est question de « performance » (de genre)). Que l'on songe à l'exemple très parlant utilisé par E. Goffman à propos des toilettes publiques[123], qui signe combien *l'arrangement entre les sexes* s'inscrit au quotidien, y compris dans des pratiques extrêmement prosaïques. Dans l'espace du conseil, l'importance très particulière – et très quotidienne –

121 Pierre BOURDIEU, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 2002, 176 p.

122 Pour une discussion approfondie du concept de *masculinité hégémonique*, on consultera l'article de Raewyn Connell et James Messerschmidt, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *Gender Society,* 19, 2005, pp. 829-859. A l'occasion de deux journées d'études organisées à l'EHESS par Mélanie Gourarier, Gianfranco Rebucini et Florian Voros, (« Les masculinités au prisme de l'hégémonie », Journées d'études Internationales, EHESS, Jeudi 13 et Vendredi 14 juin 2013) Raewyn Connell a eu l'occasion de revenir, lors de sa conférence inaugurale, sur la richesse heuristique du concept de masculinité hégémonique, inspirée initialement par les écrits d'Antonio Gramsci sur l'hégémonie, et les formes plus ou moins pacifiées d'exercice du pouvoir, qu'il s'agisse des sociétés capitalistes ou du projet marxiste. Antonio GRAMSCI, *Lettere dal carcere*, Torino, G. Einaudi, 1950, 261 p.

123 Dans cet exemple, le genre est à la fois porté par des institutions qui sont force de rappel (ici l'organisation de toilettes publiques non mixtes), et en même temps, remis en jeu, par les femmes et les hommes qui y agissent (se plier de façon plus ou moins stricte à ce triage selon le sexe). Erving GOFFMAN, *L'arrangement des sexes*, Paris, La Dispute, 2002, 115 p.

accordée aux pratiques vestimentaires par les consultant-e-s[124], fournira une autre illustration typique de ces performances permanentes du genre.

La distinction opérée entre masculinité(s)/virilité n'est pas une façon détournée de revenir à une opposition nature/culture. J'insiste ici sur l'idée que la virilité – comme répertoire d'actions relativement stabilisé et « identité d'emprunt »[125] – est un registre socialement reconnu, valorisé, qui fait suffisamment consensus, mais qui n'est qu'un des registres possibles, parmi d'autres registres d'identifications masculines, d'autres réponses, pas plus « naturelles », tout aussi socialement construites.

Encadré 4 : <u>Où il est question de « performance » (de genre)</u>

Une des pistes explorées dans cette thèse a trait à l'importance, à la place particulière des interactions dans un métier dont une des clés est de travailler « avec » des client-e-s, un public. On pourrait aussi dire parfois « sur » des client-e-s et un public. Outillée notamment par l'analyse micro sociologique proposée par Erving Goffman, cette question sera tout particulièrement approfondie dans le chapitre 5, où seront explorées les relations de travail qui se déploient à la fois sur les scènes professionnelles et dans l'*entre soi* des coulisses. On se proposera de montrer en quoi le métier de conseil en *management* peut en ce sens être envisagé comme un métier « à performance », en donnant ici au terme de performance une acception spécifique.

Empruntant à certain-e-s auteur-e-s de la recherche anglo-saxonne sur le genre[126], le concept de *performance* sera envisagé comme un processus opérant dans les interactions et **les situations de « coprésence » professionnelles, sur lesquelles existe un enjeu spécifique relatif à la maîtrise et au contrôle des impressions vis à vis d'un public[127]**. En ce sens, l'acception ici donnée à la *performance (de genre)* peut en partie être rapprochée de celle qui lui est donnée dans la sphère artistique, à propos notamment des arts de la scène[128].

C'est un processus où les actrices et acteurs en présence mobilisent des ressources liées à leur identité de genre, pour procéder à un relatif cadrage de la situation. Processus qui mobilise à la fois des actes conscients, des routines et des « manières d'être », la performance est ici envisagée à la fois comme une réponse à ce que l'actrice/l'acteur comprend être les normes de genre implicites dans la situation, et comme le produit de micro interactions liées à l'observation des co-actants.

L'emploi de ce concept peut certes comporter des éléments problématiques, tout particulièrement la confusion qu'il semble souvent instaurer entre processus et résultat. Car dans sa définition, la

[124] Voir Chapitre 6 – *« Corps, féminité et virilité mascarades ».*

[125] P. MOLINIER, D. WELZER-LANG, *op. cit.*

[126] On peut citer notamment l'ouvrage coordonné par Shannon Hengen « Performing gender and comedy » qui explore le thème de la production du genre dans les métiers de la scène, Shannon HENGEN, *Performing gender and comedy : theories, texts and contexts*, Amsterdam, Netherlands : Gordon and Breach, 1998, 279 p.

[127] Cette définition de la notion de performance a notamment pu émerger à travers les échanges et comparaisons avec des travaux d'autres chercheuses travaillant sur des métiers artistiques ou religieux ayant une composante scénique spécifique. Je remercie tout particulièrement Reguina Hatzipetrou-Andronikou pour ses très stimulantes remarques sur ce point. Je renvoie aussi aux travaux de Béatrice de Gasquet sur les femmes rabbins. Béatrice DE GASQUET, « Masculinité et sens des « honneurs » L'appropriation sexuée du rituel dans des synagogues non orthodoxes *», Travail Genre et Société*, 2012/1, *in* dossier « Pouvoirs, Genre et Religions », pp.91-107. Reguina HATZIPETROU-ANDRONIKOU, « Déjouer les stéréotypes de genre pour jouer d'un instrument. Le cas des paradosiaka en Grèce », *Sociologie de l'art, Opus*, 2011, n°17, pp. 59-73.

[128] On peut ici citer un extrait de la définition de « PERFORMANCE » proposé dans le Grand Larousse Illustré, 2005 (p. 1890) : *« ART MOD. Mode d'expression artistique contemporain qui consiste à produire des gestes, des actes, un événement dont le déroulement temporel constitue l'œuvre. »*

performance est à la fois processus ET résultat. Ce point est d'ailleurs intéressant sur le plan sociologique, soulevant la question du lien entre le processus en jeu quand on « performe » le genre sur scène et ses effets induits de (re)production des rapports sociaux.

On souhaite à ce titre ne pas confondre les termes de performance et de production, le terme de *performance* étant avant tout réservé aux processus micro sociaux en jeu dans la part plus spécifiquement symbolique et dramaturgique du travail.

Encadré 5 : Genre, féminités et masculinités

Les concepts de ***féminité*** et ***masculinité*** sont très liés à la définition donnée au concept de genre. Tirant les conclusions des travaux récents qui en soulignent la dimension relationnelle, P. Molinier et D. Welzer-Lang[129] rappellent : *« En sociologie et anthropologie des sexes, masculinité et féminité désignent les caractéristiques et les qualités attribuées socialement et culturellement aux hommes et aux femmes. Masculinité et féminité existent et se définissent dans et par leur relation. Ce sont les rapports sociaux de sexe, marqués par la domination masculine, qui déterminent ce qui est considéré comme « normal » - et souvent interprété comme « naturel » - pour les femmes et les hommes. »*

La ***virilité*** est, par contraste, un concept qui renvoie à « l'expression collective et individualisée de la domination masculine »[130] et revêt un double sens :

- attributs sociaux et qualités associés aux hommes et au masculin (la force, le courage, la capacité à se battre[131] …) et privilèges présentés comme conséquences de ces qualités (« droit » à la violence par exemple)

- spécificités des représentations de la sexualité masculine (érectile et pénétrante), envisagées symboliquement comme expression, confirmation et légitimation d'une position de domination

Les termes de masculinité et de virilité ont une histoire, le XIXème siècle marquant un tournant net, dans **l'affirmation du « modèle à deux sexes »**, le renforcement des oppositions et de la bicatégorisation masculin/féminin et la proclamation d'une suprématie incontestable du premier sur le second.

Alain Corbin rappelle ainsi à propos de ce processus historique la définition donnée par le Bescherelle en 1861 de la définition de « masculinité » *: « Masculinité : ce qui accompagne le penchant de l'homme à s'approprier tout ce qui annonce de la grandeur, de la force, de la supériorité » (…) Quand il en vient à définir la « virilité », qu'il distingue de la « masculinité », il y ajoute la vigueur et la fermeté. « Se viriliser », c'est « prendre le ton, les manières d'un homme » ; c'est–à-dire affirmer cette puissance ou capacité d'engendrer que celui qui est possesseur du « membre viril » doit, en toute occasion, manifester par des signes clairs. Quant à l'adjectif « viril », il qualifie ce qui est « digne d'un homme ». »*[132]

Les travaux anthropologiques et sociologiques sur le processus d'acquisition de la virilité à l'adolescence montrent la dimension d'apprentissage qu'il revêt, et en relèvent le caractère imposé : par différentes formes initiatiques (parmi lesquelles les pratiques sportives dans les sociétés occidentales), les garçons sont conduits à intérioriser plus ou moins fortement la distinction hiérarchique de leur groupe par rapport à celui des femmes (et de tous ceux qui ne sont pas (considérés comme) virils). Ancrée dans l'idée de mécanismes défensifs et de maintien de rapports de pouvoir favorables, cette

[129] P. MOLINIER, D. WELZER-LANG, *op. cit.*

[130] *Ibid.*

[131] D'un point de vue anthropologique, la grande variabilité des définitions des « qualités masculines » et « féminines » est notable. Voir par exemple les travaux de Margaret Mead, comparant les pratiques des Arapesh et des Mundugumor en matière d'assignations et de représentations sexuées. Margaret MEAD, *Mœurs et sexualité en Océanie*, Paris, Plon, 1963, cité par L. BERENI (*et aL.), op. cit.*

[132] Préface d'Alain Corbin, *in* Régis REVENIN (Dir.), *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours. Contributions à l'histoire du genre et de la sexualité en France*, Paris, Autrement, 2007, p. 7

définition de la virilité fait clairement écho et peut être rapprochée du concept de ***hegemonic masculinity***[133].

Dans certains travaux, relevant notamment de la psychodynamique du travail, le concept « jumeau » de ***mulierité*** (ou muliebrité)[134] est convoqué, pour insister sur l'ensemble des attitudes et stratégies comportementales d'adhésion à un statut inférioriséchez les (ou certaines) femmes. Si cette proposition présente l'intérêt de souligner qu'il peut y avoir des réponses de conformité sociale aux assignations sexuées, mes terrains ne m'ont pas confrontés à de telles réponses féminines – en tout cas pas de façon affirmée et massive – et je ne considère pas nécessaire d'avoir recours à ce concept. Les stratégies défensives viriles que j'ai pu observer suscitent en revanche des réponses sociales complexes – à la fois résistances, adaptation et arrangements – de la part des femmes insérées dans l'espace du conseil.

Dans les recherches actuelles sur les masculinités, la réflexion articule de façon intéressante les injonctions à la virilité chez les hommes (et les violences masculines sur les pairs dans ce processus) avec les pratiques violentes, hors ou dans le travail, sur les femmes. L'injonction à la virilité est articulée avec une hétéronormativité de la sexualité, accompagnée fréquemment de formes d'homophobie – en particulier dans un ensemble de cultures latines et latino-américaines[135].

3.2. Articuler plusieurs niveaux d'analyse

Une fois posés les concepts utiles pour aborder le genre, la question se pose des axes problématiques qui peuvent fournir des niveaux pertinents d'analyse au niveau de l'espace du conseil en *management*.

3.2.1. Genre, travail productif et reproductif : de quoi parle-t-on quand on parle du « travail » ?

Un des apports centraux de la sociologie du genre et des rapports sociaux de sexe est d'avoir mis en évidence le prisme androcentré de la sociologie du travail[136], sa focalisation sur le *travail productif rémunéré* et l'invisibilisation corrélative d'un travail majoritairement réalisé par les femmes – le *travail reproductif non rémunéré*[137]. Ces recherches soulignent que l'ensemble des outils et concepts forgés dans l'étude du travail salarié, notamment le travail ouvrier, est en fait faussement neutre et réellement « masculin neutre ». Pour leur part,

133 R. W. CONNELL, J. MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *op. cit.,* voir aussi Tim CARRIGAN, Raewyn CONNELL, John LEE, « Toward a New Sociology of Masculinity », *Theory and Society*, vol. 14, n°5, pp.551-604.

134 P. MOLINIER, D. WELZER-LANG, *op. cit.*

135 M. BOZON, *op. cit*.

136 M. LALLEMENT, « Quelques remarques à propos de la place du genre dans la sociologie du travail en France », *in* LAUFER J., MARRY M., MARUANI M., *Le travail du genre,* Paris, La Découverte, 2003, pp.123-137. Nicole-Claude Mathieu rappelle plus globalement que *« les femmes, en tant que groupe minorisé et opprimé sont soumises dans l'analyse à un double, et circulaire, procédé d'exclusion : elles sont exclues de l'analyse des processus globaux internes à leur propre société, comme si elles lui étaient étrangères ; mais elles sont aussi exclues d'une analyse transculturelle car on les renvoie alors à l'intérieur des frontières de leur société, où pourtant elles sont exclues de l'analyse (…). »* p.10 N.C. MATHIEU., *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. Paris, Côté-Femmes, 1991, 293 p.

137 Danièle KERGOAT, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *in* H. HIRATA, F. LABORIE, H. LE DOARE, D. SENOTIER (Dir.), *op. cit.*, pp. 35-44

Rosemary Crompton et Nicky Le Feuvre[138] établissent un parallèle entre le concept de citoyenneté et celui d'emploi, relevant que dans leurs définitions, derrière la prétention universaliste, est implicitement postulée une division sexuelle du travail, conditionnant l'accès des hommes à l'espace public à la spécialisation des femmes sur les tâches reproductives et la sphère privée.

> *« Thus « citizens » – in theory and in practice – were initially defined as male. 'Citizenship » is but one of a range of ostensibly universal or gender neutral concepts within the social sciences which have, increasingly, been shown to rest upon a gender-specific division of labor in the public and private spheres. This has, howerver, remained implicit until the advent of feminist critiques. »*[139]

Le contexte de féminisation croissante de nombreuses professions supérieures n'a pas éteint la question de la division sexuelle du travail. Les travaux qui les analysent pour les métiers d'ingénieur[140], ceux d'avocat, magistrat, médecin ou architecte[141], les professions politiques[142], comme les recherches qui s'intéressent aux comparaisons internationales[143], éclairent certes les conditions dans lesquelles les femmes peuvent prétendre exercer une profession construite comme masculine, et les formes de renégociation, plus ou moins profondes, des rapports sociaux qui peuvent s'ébaucher dans ce type de processus. Néanmoins, ces auteures saisissent les mécanismes souvent subtils de (re)production d'une division sexuelle du travail dans des activités devenues démographiquement *mixtes*[144].

Ainsi, le concept de division sexuelle du travail (entre travail productif et travail reproductif) est complété par la question de la division horizontale et verticale du travail productif, divisions qui interviennent au sein d'un espace, d'un marché du travail et des organisations[145] ou entre

---

138 Rosemary CROMPTON, Nicky LE FEUVRE, « Gender and bureaucracy : women in finance in Britain and France », pp. 94 -124, *in* Mike SAVAGE, Anne WITZ, *Gender and bureaucracy*, The Sociological Review, Blackwell Publishers, 1992, pp. 94-124.

139 R. CROMPTON, N.LE FEUVRE, *op. cit.* , p. 95

140 Catherine MARRY , *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004, 287 p.

141 N. LAPEYRE, *op. cit.* ; Anne BOIGEOL « Le genre comme ressource dans l'accès des femmes au « gouvernement du barreau » : l'exemple du barreau de Paris », *Genèses*, 2007/2 n° 67, pp. 66-88.

142 Catherine ACHIN, Sandrine LEVEQUE, « *Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes », Genèses,* 2007/2, n°67, pp. 24-44

143 N. LE FEUVRE, "Feminising professions in Britain and France : how countries differ" in Jacqueline L. SCOTT, Rosemary CROMPTON, Clare LYONETTE (Dir), *Gender inequalities in the 21st century : new barriers and continuing constraints*, Cheltenham, E. Elgar, 2010, pp. 211-244 ; C. MARRY « Les comparaisons France/Allemagne au prisme du genre. Pour une critique des modèles nationaux », *in* Michèle DUPRE, Olivier GIRAUD, Michel LALLEMENT, *Trajectoires des modèles nationaux. Etat, démocratie et travail en France et en Allemagne*, Bruxelles, Peter Lang, « Travail et Société », 2012, pp. 135-156.

144 Ces travaux poursuivent les réflexions conduites par des pionnières comme Madeleine Guilbert sur la division sexuelle du travail en entreprise. M. GUILBERT, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Mouton, 1966, 393 p.

145 Margaret MARUANI, CHANTAL NICOLE-DRANCOURT, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins,* Paris, Syros-Alternatives , 1989, 191 p.

différents espaces et marchés du travail[146], se traduisant notamment par des emplois à forte concentration féminine ou au contraire masculine. Dans les professions les plus prestigieuses, les processus qui conduisent à reproduire le genre et la division sexuelle du travail, sont souvent paradoxaux : à certains égards très subtils, parfois très brutaux, comme dans les spécialités médicales les plus prestigieuses étudiées notamment dans les travaux ethnographiques de Joan Cassell ou Emmanuelle Zolesio[147]. Ces deux auteures, comme d'autres, soulignent d'ailleurs l'importance d'une étude fine des pratiques quotidiennes, des interactions et du travail concret pour saisir ces mécanismes et pour montrer notamment les formes de travail spécifiques – et invisibles – que les femmes, accédant à des fonctions supérieures, doivent accomplir (notamment travail de *care* à l'égard des collaboratrices et collaborateurs, alors qu'aucune attente spécifique n'est adressée en la matière à leurs homologues masculins). Par rapport à l'espace du conseil, la question du travail paraît d'ailleurs particulièrement intéressante, car, comme souligné plus haut, les activités de conseil résistent assez fortement aux tentatives de description et d'objectivation. Impliquant des activités relationnelles multiples ainsi que des formes de représentation, avec la réalisation de « performances » vis-à-vis d'un public, le travail de conseil entretient en fait un rapport dialectique entre invisibilité et représentation/mise en visibilité. Si le genre est le produit de relations *(« a routine accomplishment embedded in everyday interaction »*[148]), on peut formuler l'hypothèse que toutes les interactions de travail sont à interroger, et que, dans le cas d'un métier à forte composante relationnelle comme le conseil, les occasions où le genre peut « faire irruption » sont nombreuses.

3.2.2. Les professions, entre reproduction du patriarcat et lieu de changement social

Dans les travaux qui articulent exploration des groupes professionnels et genre[149], deux grands objectifs peuvent être schématiquement dégagés. Premier objectif, questionner la neutralité de genre du concept de profession lui-même. C'est en particulier la perspective d'Anne Witz[150], qui montre que la notion de profession désigne d'emblée des entreprises réussies réalisées par

146 Monique MERON, Laure OMALEK , Valérie ULRICH, *« Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes »*, *Dossier Insee, France Portrait Social*, 2009, pp. 195-217

147 Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body*, Cambridge (Mass.) ; London, Harvard university press, 1998, 267 p. ; Emmanuelle ZOLESIO, « Des femmes dans un métier d'hommes : l'apprentissage de la chirurgie », *Travail, genre et sociétés*, 2009/2, n°22, pp. 117-134

148 Candace WEST, Don ZIMMERMAN, « Doing Gender », *Gender and Society*, vol.1, n°2, Sage Publications, 1987, pp.125-151

149 Sur ce point, je renvoie à la discussion à la fois passionnante et très complète de Nathalie Lapeyre sur les différentes perspectives et approches en sociologie des professions et sociologie du genre. N. LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, *op. cit.,* pp. 31-51

150 Anne WITZ, *Professions and Patriarchy*, New York, Routledge, 1992, 233 p

des acteurs masculins d'origine sociale aisée, et prend arbitrairement, comme « cas paradigmatique », certains groupes (plutôt que d'autres), en omettant de les resituer historiquement et socialement (par rapport à d'autres), dans le cadre d'une division du travail. Second objectif de ces travaux, il s'agit d'approfondir comment les groupes professionnels et leurs institutions participent à la construction, au maintien ou à la remise en question de l'ordre social. Les recherches se situent alors dans le prolongement des travaux classiques de sociologie des professions, mais en articulant le questionnement au rôle des groupes professionnels dans la construction du genre.

Ces objectifs qu'on retrouve en filigrane des différents travaux sur genre et professions conduisent toutefois les recherches dans deux perspectives assez distinctes.

Première perspective, il s'agit de penser les mécanismes de clôture, « d'exclusion » et de « démarcation »[151] qui opèrent au fur et à mesure où un espace professionnel négocie sa souveraineté. La focale est portée sur une analyse socio-historique des conditions dans lesquelles un groupe professionnel émerge, restreint progressivement et administre l'accès à un marché de l'emploi[152].

> Dans le champ économique, certaines professions réglementées ont pu ainsi remarquablement résister à toute tentative de féminisation. C'est le cas de la profession d'agent de change[153] qui conserve un recrutement exclusivement masculin jusqu'en 1985. Paul Lagneau-Ymonet, qui analyse le cas de cette « masculinité d'affaires », rappelle à cet égard la force et la prégnance des références viriles dans le domaine de la finance et des affaires, en citant les propos d'un banquier de la Compagnie Edmond de Rothschild, rapportés par le journal économique, les Echos, en 2006 : *« L'économie de marché, c'est viril. »*[154]. Il montre d'ailleurs que la résistance et la virulence du modèle viril s'agissant des marchés financiers tiennent pour partie à la quête d'une respectabilité, loin d'être acquise pour des activités assimilées aux jeux de hasard : *« Tout au long du (XIXème) siècle, les agents ont eu à se démarquer des repoussoirs qu'étaient la maison de jeu, le lieu de perdition, et la prostituée, figure du désordre et de l'imprévoyance. »*[155]

[151] A. Witz distingue deux types de stratégies pour un groupe professionnel qui dispose de ressources pour négocier une forme de domination et organiser sa clôture : « exclusionary strategies » – qui sont les processus de définition des savoirs légitimes et le contrôle de l'accès à ces savoirs par le groupe de façon autonome – les « demarcatory strategies » qui dessinent et défendent des frontières avec d'autres groupes de professionnel-le-s dont il s'agit de se distinguer et qu'il s'agit de contenir dans des savoirs et des pratiques moins valorisées. Ces stratégies peuvent s'observer dans l'espace des professions médicales. A. WITZ, *ibid*

[152] L'analyse de Mathieu Trachman sur la profession de pornographe montre très bien les mécanismes d'appropriation par les hommes, au nom d'une expertise qu'ils revendiquent, d'une profession hétérosexuelle et masculine. Il en souligne les enjeux de contrôle sur l'accès au marché du travail. M. TRACHMAN, « Le métier de pornographe : rhétorique, contrôle et savoirs d'un groupe professionnel discrédité », *Sociologie du travail*, vol. 53(4), 2011, pp. 444-459.

[153] Il s'agit d'ailleurs d'une double exclusion : exclusion de la Compagnie des Agents de Change et de la Bourse.

[154] Paul LAGNEAU-YMONET, « La masculinité d'affaires. Le cas de la Bourse de Paris : 1724-1988 », *in* R. REVENIN, *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours, op. cit.,* pp. 113-127

[155] *Ibid*, p. 115

Perspective complémentaire, pour une approche articulant genre et profession, il s'agit d'intégrer les stratégies de réponse de groupes dominés. Aux stratégies (masculines) de la profession médicale, A. Witz[156] oppose les stratégies qui consistent pour les femmes soit à chercher à accéder à la profession (*inclusionary strategies*), soit à chercher à définir – dans le cas par exemple des infirmières et des sages-femmes – un domaine d'exercice souverain de certains actes (*dual strategies*). S'inspirant des travaux néo-wébériens[157] tout en en critiquant les points aveugles[158], (notamment le caractère genré des processus de clôture et d'exclusion), ce domaine de recherche s'emploie donc à repérer des stratégies concurrentes, d'une part les *projets professionnels* de groupes légitimes ou dominants mais aussi ceux de groupes illégitimes et dominés. Cette approche rejoint les considérations d'E. Hughes[159] rejetant l'opposition entre « professions prétentieuses » et « professions modestes » et reconnaît à des groupes non compris dans l'acception restrictive et prestigieuse de la notion de profession, la possibilité de poursuivre de façon collective un projet professionnel (*professional project*). Sans contester la pertinence de cette perspective critique sur les groupes professionnels, d'autres travaux[160] souhaitent prendre au contraire comme point de départ l'indéniable et rapide féminisation de professions traditionnellement résistantes à l'entrée des femmes pour envisager la question de ce que la féminisation fait aux professions et les changements structurels qui peuvent en résulter. Ainsi, Nicky Le Feuvre souligne comment les professionnelles qui pénètrent d' « anciens bastions masculins »[161], s'inscrivent dans des perspectives différenciées par rapport à l'engagement dans l'emploi et la carrière[162] et participent de manière plus ou moins profonde à des évolutions. Cela peut déboucher sur des « formes radicalement inventives d'action, qui sont susceptibles d'éroder les principes fondateurs du genre comme élément prédictif des devenirs sociaux »[163]. Reconnaître qu'il y ait des mécanismes d'exclusion et de fermeture plus ou moins étanches pour l'accès à un marché du travail de la part d'un

156 A. WITZ, *Op.cit.*
157 Magali SARFATTI-LARSON, *The Rise of professionalism, a sociological analysis*, University of California Press, 1977, 309 p.
158 Selon A. Witz, dans cette approche androcentrée de la stratification sociale, *« women do not have a social class (…) except that derived from their association to a man. »* (les femmes ne sont considérées comme appartenant à une classe sociale qu'au travers de leur collaboration avec un homme). Dans cette approche, la possibilité qu'il puisse y avoir des projets professionnels collectifs féminins reste de ce fait un point aveugle. A. WITZ, *op. cit,* p. 42.
159, Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…*, *op.cit.*
160 Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *Revue française des affaires sociales*, 2005/1 n°1, pp. 59-81 ; N. LAPEYRE, *op.cit.*
161 Nicky Le Feuvre, « La féminisation d'anciens « bastions » masculins », *op.cit.*,
162 On reviendra dans la partie 4 de la thèse, aux chapitres 7 et 8 sur les types idéaux identitaires définis par N. Le Feuvre : *virilitude, féminitude* et *dépassement du genre,* pour rendre compte des expériences sociales plurielles des femmes dans un espace comme le conseil en *management*.
163 *Ibid.*, p. 321

groupe disposant à un moment donné de ressources suffisantes pour asseoir sa légitimité, n'interdit pas en effet que ces mécanismes d'exclusion ou démarcation puissent être subvertis et progressivement tomber, entrainant éventuellement des modifications substantielles dans les façons d'exercer un métier.

Finalement, les deux perspectives ci dessus évoquées – la première centrée plutôt sur les mécanismes de résistance et de défense des groupes masculins, la seconde qui porte plutôt la focale sur les stratégies et l'inventivité des femmes face à ces possibles résistances - se rejoignent par ailleurs par l'attention portée à un concept jugé très heuristique, celui d'*ethos professionnel* (Voir Encadré 6 : Les perspectives ouvertes par le concept d'*ethos* professionnel). Dans un cas comme dans l'autre, ces *manières de faire et de penser* (re)produites dans les pratiques, sont vues comme une instance privilégiée de production du genre, en contribuant à construire et entretenir en particulier la séparation entre sphère privée et sphère publique[164].

Encadré 6 : <u>Les perspectives ouvertes par le concept d'*ethos* professionnel</u>

Le concept d'*ethos* n'est pas systématiquement mobilisé en sociologie des professions et ne fait que peu l'objet de discussion dans les synthèses théoriques[165].

Pourtant, il ouvre une réflexion riche sur les ressorts des activités économiques et professionnelles et offre des pistes intéressantes pour problématiser la question du socle normatif auquel se réfèrent implicitement les professionnels d'un même groupe dans leurs pratiques. Pour Gregory Bateson, il permet de penser le « système standardisé d'organisation des instincts et des émotions individuelles »[166].

Employé par Max Weber[167] dans sa réflexion sur les fondements religieux de l'engagement de l'entrepreneur capitaliste, il est mobilisé pour rendre compte d'une « mentalité économique »[168], d'un **ensemble large et diffus de pratiques, de *manières de faire*, guidées par des principes propres au groupe social d'appartenance**.

---

164 Les espaces professionnels – comme les organisations – peuvent se comprendre comme lieux d'invention, d'actualisation, d'émergence de ce que Jeff Hearn appelle « l'homme public », l'homme qui a sa place dans la sphère publique, construit par opposition à la figure de la femme rattachée à la sphère privée. Jeff HEARN, *Men in the public eye. The Construction and deconstruction of Public Men and Public Patriarchies,* London, Routledge, 1992, 288 p.

165 On trouve une discussion intéressante et riche de Bernard Fuselier sur le concept d'*ethos*, mais les ouvrages de référence, comme ceux de Claude Dubar *et alii* ou de Florent Champy, ne le mentionnent pas. Ces ouvrages abordent en revanche des notions proches ou assez clairement associées à celle d'*ethos*, comme le concept de valeur professionnelle ou la question de l'éthique. Bernard FUSULIER, « Le concept d'ethos. », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 42-1 | 2011, mis en ligne le 29 septembre 2011, consulté le 01 février 2013. URL : http://rsa.revues.org/661. C. DUBAR, P. TRIPIER, V. BOUSSSARD, *Sociologie des professions, op. cit. ;* Florent CHAMPY, *La Sociologie des professions*, 2009, 240 p.

166 « We may abstract from a culture a certain systematic aspect called *ethos*, which we may define as the expression of a culturally standardized system of organization of the instincts and emotions of the individuals. », Gregory BATESON, *La cérémonie du Naven. Les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Editions de Minuit, 1971, 311 p.

167 Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, 2003 (1964,) 284 p.

168 *« De quelle façon certaines croyances religieuses déterminent-elles l'apparition d'une « mentalité économique », autrement dit « l'ethos » d'une forme d'économie ? », Ibid,* p. 21

Est ici problématisée une tension entre l'individuel et le collectif : d'où vient la volonté d'agir et d'accumuler le profit du capitaliste, se demande Max Weber. Peut-on penser cette réponse seulement sous l'angle individuel, sans prendre en compte ce qui, par la médiation du groupe d'appartenance, oriente les comportements ?

En se servant du concept d'*ethos*, qui établit un lien entre une dimension visible – les actions individuelles – et une dimension invisible – des *manières de pense*r – Weber met en évidence au moins deux façons d'envisager les pratiques des individus : d'une part comme un accès privilégié au système de valeurs d'un groupe (ou encore comme des valeurs, des pensées en acte), d'autre part comme l'instance privilégiée où s'opère le contrôle social des individus[169].

L'intérêt pour les pratiques peut conduire à prendre en compte la manière incarnée, d'être, de vivre, de se ressentir (comme membre du groupe professionnel par exemple). Si cette préoccupation pour la dimension incorporée du social n'est pas très marquée chez Max Weber, elle est au contraire très présente dans l'appareil théorique de P. Bourdieu, même si l'outillage conceptuel va évoluer et parfois hésiter entre les notions d'*ethos*, d'*habitus*, d'*hexis*, qui apparaissent à certains moments employées comme des synonymes. Envisagé comme un ensemble de dispositions incorporées, propres à des trajectoires sociales, l'*habitus*[170], qui s'impose chez P. Bourdieu et éclipse l'emploi d'*ethos*, permet de penser comment les manières d'agir se trouvent ajustées à un certain ordre social dans un espace social donné, et comment cet ordre social est naturalisé, ressenti – y compris corporellement – comme évident pour les individus qui y évoluent.

C'est avec une définition de l'*ethos* professionnel qui reprend l'idée d'une mise en jeu de dispositions, que Bernard Zarca[171] envisage les régularités comportementales, les façons de faire, de penser, de chercher des mathématicien-ne-s. Appréhendant l'*ethos* comme un *« ensemble de dispositions acquises par expérience et relatives à ce qui vaut plus ou moins sur toute dimension (épistémique, esthétique, sociale etc) pertinente dans l'exercice d'un métier »*, B. Zarca va montrer comment des principes implicites, bien au-delà (ou en deçà) des opérations formelles imposées par le raisonnement mathématique, s'incarnent discrètement ou prosaïquement en des manières de faire, engagent les acteurs dans une façon de vivre « en mathématicien ». Ces principes introduisent par ailleurs des clivages au sein de l'espace des mathématiques, opposant (et introduisant une hiérarchie entre) mathématiques pures et appliquées. B. Zarca montre d'ailleurs en quoi cet ethos contribue à construire un espace scientifique extrêmement masculin, avec la mobilisation de normes genrées, (avec l'imposition d'une certaine définition du génie mathématique et la construction de son inaccessibilité aux femmes).

Au final, le travail empirique de B. Zarca outillé par le concept d'*ethos* illustre bien à la fois les apports et les tensions propres à cette notion. Sur le plan des apports : l'*ethos* permet de penser un lien dialectique entre un groupe, l'organisation de son système de valeurs, et les pratiques de ses membres. Mais l'emploi même du concept est souvent marqué par une oscillation, que relève d'ailleurs B.

---

169 *« Le propre de cette philosophie de l'avarice semble être (…) l'idée que le devoir de chacun est d'augmenter son capital, ceci étant supposé une fin en soi. »*, *Ibid,* p.47

170 Pierre Bourdieu revient, dans *Questions de Sociologie*, sur l'évolution de ce concept qu'il pense initialement comme l'articulation de trois instances, trois dimensions de la rationalité : *ethos, eidos, hexis*. *« J'ai employé le mot d'ethos, après bien d'autres, par opposition à l'éthique, pour désigner un ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques (l'éthique étant un système intentionnellement cohérent de principes explicites). Les principes pratiques de classement qui sont constitutifs de l'habitus sont indissociablement logiques et axiologiques, théoriques et pratiques. (…) La logique pratique étant tournée vers la pratique, elle engage inévitablement des valeurs. (…) Tous les principes de choix sont incorporés, devenus postures, dispositions du corps : les valeurs sont des gestes, des manières de se tenir debout, de marcher, de parler. »* P. BOURDIEU, *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 2004 (1984), p.133.

171 Bernard ZARCA, "L'ethos professionnel des mathématiciens", *Revue Française de Gestion*, 50-2, 2009, pp. 351-384 ; B. ZARCA, « Mathématicien : une profession élitaire et masculine », *Sociétés Contemporaines*, 2006/4, n°64, pp .41-65 ; Cécile Vigour mobilise également ce concept dans le cas du métier de juge. C. VIGOUR, « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge », Sociologie du travail, vol. 50/1, mars 2008, pp. 71-90.

Fusulier [172] : s'intéresse-t-on aux « logiques de production » ou aux « logiques productives » de l'*ethos* ? L'envisage-t-on comme la résultante d'une configuration sociale donnée (« les conditions d'expérience qui génèrent des dispositions durables chez les personnes ») ou au contraire dans sa « propension à orienter un type de pratique » ?

Cette deuxième perspective, qui est celle que je privilégie, mobilise la notion d'*ethos* en la comprenant comme un **ensemble de principes et de prescriptions propres au groupe qui agit comme un horizon de référence, une « autorité invisible** »[173] pour l'action. En l'envisageant plutôt comme le produit d'un processus de socialisation[174] toujours à l'œuvre plus que comme un état stable et définitif, on formule l'hypothèse que ce système d'orientation des pratiques est au moins partiellement incorporé, avec une dimension « réflexe » notamment dans les activités les plus routinières de l'espace professionnel. Cette hypothèse suppose que l'*ethos* renvoie non seulement à un système de valeurs mais également à une « économie des émotions »[175] qui, dans le cas du conseil en *management*, sera approfondie au chapitre 6.

Les réflexions développées dans les différents travaux présentés qui croisent genre et profession, offrent des pistes heuristiques intéressantes pour appréhender l'espace du conseil en *management* dans sa contribution à la production du genre. En particulier, elles invitent à se demander si, dès son émergence et sa structuration, l'espace professionnel du conseil ne se trouve pas inscrit dans des stratégies de clôture et d'exclusion touchant les femmes. Dans la négociation d'une professionnalisation, la question est aussi celle des formes prises historiquement par le modèle professionnel émergent et par les valeurs, les normes, la figure idéal-typique du professionnel légitime. Les réflexions articulant genre et profession suggèrent également d'aller voir de plus près et de comparer les carrières contemporaines des consultant-e-s en *management* pour saisir si (et jusqu'où) les femmes ont réellement accès à l'ensemble des perspectives professionnelles offertes par l'espace. L'analyse de ces carrières peut aussi éclairer les voies alternatives empruntées par des femmes consultantes, voies alternatives qui pourraient se comprendre comme des stratégies de réponse à des formes de clôture, pour se maintenir dans la profession. On peut d'ailleurs, sans trop s'avancer, présumer que l'expérience des femmes entrant dans un espace comme le conseil est celle d'un groupe dominé et dès lors envisager l'idée que les individus de ce groupe partagent un même *itinéraire moral*[176]. Ceci

[172] B. FUSULIER, *op. cit.*

[173] Evoqué par Ilana Löwy, le travail de l'historienne Lucie Varga s'est appuyé sur le concept d' « autorités invisibles *» : « Ce terme peut désigner l'ensemble des hiérarchies et systèmes symboliques implicites qui régissent la vie sociale. Les « autorités invisibles », pour Varga, agissent parallèlement aux autorités visibles, gardiennes officielles des pouvoirs. Elles affectent profondément celles-ci, soit en les protégeant, soit en les déstabilisant. Tout en se situant hors la réalité matérielle, elles interagissent donc, en la modifiant, avec elle. »*, LÖWY, *op. cit.* p. 45 ; Lucie VARGA, *Les autorités invisibles : une historienne autrichienne aux "Annales" dans les années trente,* [textes présentés et éd. par Peter Schöttler], Paris, Les Editions du Cerf, 1991, 252 p.

[174] Claude DUBAR, *La Socialisation*, Paris, Armand Colin, 2000, 255 p.

[175] Norbert ELIAS, *La civilisation des mœurs, op. cit.*

[176] « *Les personnes affligées d'un certain stigmate acquièrent en général une même expérience de leur sort et connaissent des évolutions semblables quant à l'idée qu'elles ont d'elles-mêmes, parcourent, en d'autres termes, un même "itinéraire moral", cause en même temps qu'effet de leur implication dans une même suite*

ouvre la voie d'une réflexion à la fois sur le plan individuel mais aussi collectif quant aux stratégies féminines pour entrer et éventuellement rester dans cet espace et pour contribuer à le transformer. Le concept de profession, revisité par la sociologie du genre, ouvre donc des perspectives stimulantes.

Mais comme on l'a déjà souligné, tout en pouvant être légitimement abordé comme un groupe doté d'un *projet professionnel*, les instances concrètes, les institutions sociales dans lesquelles se déploie le métier et s'exerce le travail quotidien sont avant tout des firmes d'une part, et des interactions d'ordre marchand, entre consultant-e-s et clients, d'autre part. Ce constat conduit donc à envisager aussi la production du genre à ces deux niveaux.

3.2.3. Marché, organisation et régimes de genre

Tout en étant largement impliqués dans la définition du contenu de leur travail, selon des formes de régulation assez éloignées des subordinations salariales traditionnelles, les consultant-e-s en *management* évoluent en effet pour une proportion substantielle dans des structures organisées. Dans ce contexte, il semble bien nécessaire de combiner une analyse au niveau organisationnel, à celle en terme d'espace professionnel et marchand. Question d'autant plus légitime qu'un champ d'études, interrogeant la fabrication organisationnelle du genre[177], a montré à quel point les organisations sont un espace intermédiaire impliqué de façon privilégiée dans la production du genre. Dépassant l'analyse, utile mais parfois réductrice, en terme de « plafond de verre », ces approches proposent une analyse articulée des mécanismes, multiples, à l'œuvre au niveau méso et micro, dans l'environnement de travail, mécanismes contribuant tout autant à des ségrégations horizontales dans les emplois qu'à des mécanismes d'exclusion des femmes du pouvoir de décision[178]. Processus de recrutement, de promotion, définition des emplois et des hiérarchies, grilles salariales et systèmes de contrôle des performances, *ethos* professionnel et modes d'interactions informels, (re)produisent le genre, différencient et hiérarchisent les tâches et les métiers selon le sexe.

Pour Dorothy Smith[179], les organisations sont même le lieu par excellence où se déploient des « relations de gouvernement » (ou d'autorité) (*relations of ruling*). Dans une analyse de la

---

d'adaptations personnelles. » E. GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de minuit, 1989, p. 45.

177 MILLS (A.), TANCRED (P.) (eds), *Gendering Organizational Analysis*, London, Sage, 1992

178 Voir notamment J. LAUFER, *« La construction du plafond de verre… », op. cit.* ; Cécile GUILLAUME, Sophie POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et sociétés*, 2007/1, n°17, pp. 79-103

179 Dorothy E. SMITH, *The everyday world as problematic. A feminist sociology*, Boston, Northwestern University Press, 1987, 251 p.

problématique du genre dans nos expériences quotidiennes du monde (*the everyday world*), elle souligne combien, dans les sociétés occidentales, le pouvoir s'exerce avant tout sur les individus via des formes d'organisation elles-mêmes médiées par des textes, des documents (*« We are not ruled by powers that are essentially implicated in particularized ties of kinship, family and household … we are ruled by forms of organization vested in and mediated by texts and documents …* »[180]).

A la fois envisagée dans sa dimension discursive comme dans les pratiques qui la font « exister », l'organisation est comprise comme le lieu premier du pouvoir et de la domination. Pour D. Smith, certains éléments y facilitent la production du genre en même temps que son invisibilité, en particulier l'apparente impersonnalité et rationalité des relations de gouvernement qui la structurent. Dans cette perspective, le sous-texte organisationnel (*« the gender subtext of the ruling relations »*), mérite d'être soigneusement ausculté[181]. Dans un article particulièrement stimulant pour les recherches reliant genre et organisation, Joan Acker[182] va pour sa part également insister sur la construction discursive et symbolique du genre dans les organisations, mais en l'articulant aux traductions concrètes et quotidiennes de cette construction dans les conditions de travail des employé-e-s. Pour elle, la neutralisation discursive du genre – particulièrement prégnante dans les grandes bureaucraties – contribue à masquer très efficacement le fait que, derrière des descriptions de postes, des organigrammes, supposés « neutres », se cachent des personnes en chair et en os et un réel *incarné* (*embodied*). En confrontant discours et pratiques, nous dit J. Acker, le référentiel et la symbolique sous-jacents du travail productif, apparaissent de toute évidence masculins : c'est bien à des individus masculins, à des corps d'hommes, à une sexualité masculine, à des relations masculines à la procréation et au travail rémunéré, que fait référence l'arsenal organisationnel discursif, en dépit de sa prétention universelle.

Par ailleurs, la nature même des biens échangés dans l'espace du conseil (envisagé comme marché) d'une part, et, d'autre part, le hiatus important entre formes réelles prises par les

[180] Trad. de l'auteure : « Nous ne sommes pas gouverné-e-s par des pouvoirs matérialisés par des liens de filiation, de famille, de maisonnée, … nous sommes gouverné-e-s par des formes d'organisations investies dans et médiées par des textes et des documents. ». D.E. SMITH, *ibid.*

[181] Voir aussi dans une approche comparable Susan HALFORD, Pauline LEONARD, *Gender, Power and Organisations,* Basingstoke, Palgrave, 2001, 270 p. Insistant notamment sur les perspectives théoriques différentes à partir desquelles on peut s'intéresser au pouvoir dans les organisations - perspective libérale, structuraliste ou post structuraliste, elles soulignent l'intérêt de cette dernière perspective et d'une analyse où production de discours et mise en jeu de relations de pouvoir s'articulent.

[182] Joan ACKER, « Hierarchies, Bodies and Jobs, … », *op. cit.,* pp. 139-158

échanges et les transactions marchandes et croyances économiques des actrices et des acteurs de cet espace, peuvent contribuer à la fois à produire et invisibiliser le genre.

A bien des égards, l'espace marchand du conseil est assez éloigné de ce qui est communément relié à l'idée de marché (impersonnalité, absence d'affectivité), car les biens échangés, les conseils, apparaissent comme ce que Lucien Karpik appelle des biens relativement incomparables, des *biens singuliers*[183]. Ils supposent des échanges de nature symbolique, la circulation de jugements qualitatifs (L. Karpik use aussi du concept de *marché-jugement*[184], distinct du *marché-prix*) l'implication de la confiance et peuvent demander la réalisation d'actes gratuits, de *dons*. Tous ces éléments pointent les rouages économiques spécifiques qui garantissent le fonctionnement des marchés de biens singuliers, éléments centraux pour comprendre les conditions de possibilité des transactions. Dans l'échange de conseil en particulier, la place prise par les interactions, par la légitimité des consultant-e-s qui conseillent, la nature *intuitu personae* des relations commerciales, avec des attentes sur ce qu'est un (bon/vrai) expert (et éventuellement aussi, un bon/vrai client), jettent un sérieux doute sur la possibilité d'une neutralité – de genre en particulier – dans les transactions.

Mais la supposée neutralité des échanges est bien au cœur des postulats économiques et des croyances des consultant-e-s. Ceux-ci, plus encore que d'autres agents économiques, compte tenu de leur travail et de la réflexivité sur les activités économiques qu'il implique[185], ont une idée précise du cadre de référence de leurs actions et de leurs transactions, et apparaissent très imprégnés de croyances relatives au marché et à des forces d'ajustement neutres en assurant la régulation[186]. Ce cadre de référence fait appel à une certaine définition de ce qu'est l'économie,

[183] Le concept de *marché des biens singuliers* permet de renouveler la sociologie des faits économiques et du marché, en réalisant une rupture avec des conceptions classiques. Il s'affranchit par exemple de la définition proposée par Florence Weber pour qui le marché implique nécessairement «une série de transactions portant sur des biens « objectivement » comparables » Je reviendrai au chapitre 5 de manière plus approfondie sur l'intérêt heuristique du concept sur ce qu'implique d'envisager l'espace du conseil comme un marché des biens singuliers. Lucien KARPIK, « La confiance : réalité ou illusion? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue économique*, vol. 49, n°4, 1998. pp. 1043-1056 ; L. KARPIK, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007, 373 p ; F. WEBER, « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le Grand Partage. », *Genèses*, 2000/4, n°41, p. 88

[184] L. KARPIK, « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, 1989, n° 30, pp.187-210

[185] On peut se reporter utilement au concept de triangle gestionnaire développé par Valérie Boussard, qui souligne l'implication très particulière des consultants en tant qu'acteurs et producteurs de la pensée gestionnaire. Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion, op.cit.*

[186] De façon plus générale, les schèmes de raisonnement peuvent être imprégnés d'oppositions perçues comme naturelles, qui aboutissent à exclure de la définition des faits économiques, par exemple, les transactions non marchandes et non monétaires. Florence Weber souligne à quel point l'ethnographie économique peut être gênée par l'ensemble des postulats implicites véhiculés dans les concepts habituellement mobilisés en économie : marché, monnaie, don, échange… F. WEBER, *ibid.*

articulée au *logos gestionnaire*[187] et à une *doxa* fondée sur une vision des échanges économiques : les relations y sont impersonnelles, « objectives », « rationnelles », l'affectivité absente, la rationalité celle d'un ajustement de l'offre et de la demande par les prix. Une certaine vision de la *loi du marché*.

Ces croyances peuvent donc particulièrement entretenir l'illusion d'un échange neutre – et partant – équitable. Elles sont de nature à renforcer les mécanismes rendant le genre invisible.

Ainsi, les structures organisationnelles, dans leurs différentes dimensions formelles et informelles, les formes de l'échange marchand et les croyances ou représentations propres à un espace professionnel, peuvent ici mutuellement se renforcer et se combiner. R. Connell[188] souligne d'ailleurs dans son analyse des masculinités que toutes les institutions capitalistes contemporaines (y compris celles qui interviennent dans la régulation et le contrôle des espaces marchands) sont simultanément actives et se répondent, dans l'installation d'une masculinité hégémonique et à la (re)production du genre, en soutenant l'hypothèse de structures assez largement orientées dans la maintenance, le renouvellement et l'invisibilisation des inégalités sexuées. Cette hypothèse forte est cependant à la fois empiriquement approfondie et nuancée, par des programmes de recherches comparatives, où se trouve mobilisé le concept de régime de genre (*gender regime*)[189].

Retenant principalement quatre instances activement impliquées dans la construction potentielle des inégalités, R. Connell restitue une analyse des organisations qui articule : la division concrète du travail, les structures et relations de pouvoir, l' « organisation des émotions », et la dimension culturelle et symbolique. Dans cette analyse comparative réalisée sur les formes qui produisent, renforcent ou au contraire peuvent « défaire » le genre, comme dans la réflexion menée par Joan Acker[190], il s'agit en particulier de réintégrer des dimensions

---

187 *« En entrant dans le détail des dispositifs en situation, on s'aperçoit qu'ils respectent une logique commune articulée autour de la recherche d'un idéal pour l'organisation, déclinée en trois principes (Boussard, 2008). Le premier définit la raison d'être de la gestion, en l'occurrence assurer le contrôle et la maîtrise d'une organisation (Maitrise). Le second lui fixe un objectif : permettre aux organisations d'être efficaces et performantes (Performance). Le troisième en détermine les modalités, l'utilisation d'une approche méthodique et rationnelle des problèmes (Rationalité).* » Valérie BOUSSARD, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » *, Cahiers internationaux de sociologie,* 2009/1 n° 126, pp. 99-113. V. BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit.*

188 R. CONNELL, *op. cit.*

189 R. CONNELL, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. Essays on Equity, Gender and Diversity », *Public Administration Review,* Nov-Dec. 2006, pp. 837-849

190 J. Acker, *op. cit.* J. Acker insiste fortement sur la contradiction, dans les organisations du travail et les dispositifs de gestion qui les accompagnent, entre déni du corps, d'un côté, et importance dans le réel du travail des situations de co-présence et d'interaction avec la dimension proprement physique – et souvent sexualisée – qui les accompagnent. Dans des développements récents, elle poursuit sa réflexion sur la

solidement tenues à distance dans les organisations, telle la question des émotions. Les relations informelles et les transactions affectives entre collègues y sont étudiées, en observant comment se construisent et sont socialement exprimés les liens d'attachement et les antagonismes au sein des collectifs de travail. La sexualisation des relations au travail[191] est évidemment un volet très important de cette étude : elle est un des terrains où se manifeste de manière très visible le statut ambigu des femmes dans les activités professionnelles et dans la sphère organisationnelle et où s'expriment très ostensiblement des rapports de pouvoir. Dans les activités de service, supposant des relations avec un public, la question de l'usage instrumental de la séduction et de la sexualisation est très centrale[192], même si elle se trouve euphémisée dans des professions de prestige comme le conseil en *management*.

Au total, le concept de *régime de genre* offre donc un cadre d'analyse articulant des dimensions rationnelles/formelles avec des questions souvent exclues du champ des réflexions sur les organisations[193]. Il permet de penser les inégalités de genre, comme des inégalités sociales – c'est à dire « comme la répartition des avantages et désavantages que la société influence de quelque manière »[194] - d'une facture particulière, et d'envisager ces inégalités comme inscrites dans une dynamique à laquelle participent différents processus sociaux, inscrits dans des institutions.

Compte tenu des premières observations réalisées, une analyse au niveau organisationnel revêt un intérêt d'une acuité particulière pour l'espace du conseil en management. Celui-ci s'avère en effet marqué par une grande hétérogénéité des formes organisationnelles, avec des cabinets de taille très variée (Voir *supra*) mais aussi avec des modes de gouvernement différents (cabinets à

---

construction des inégalités dans le travail et les organisations, en introduisant une notion apparentée à celle des régimes de genre : les régimes d'inégalités. Défendant également l'idée d'articuler l'analyse autour de plusieurs instances où se différencient les rôles et se construisent les ségrégations, elle propose un ambitieux cadre de recherche pour saisir comment sont produits, d'un point de vue organisationnel, les rapports sociaux de sexe, classe et « race ». J. ACKER, *« From glass ceiling to inequality regimes », op. cit.*

191 Joan Cassell en propose des observations très parlantes s'agissant des chirurgien-ne-s, J. CASSELL, *op. cit.*

192 Voir en particulier Lisa ADKINS, *Gendered work : sexuality, family and the labour market*, Philadelphia, Open university press, 1995, 183 p.

193 Il n'est pas sans s'apparenter au cadre construit par Nathalie Lapeyre pour s'intéresser à l'agencement de plusieurs dimensions, produisant différentes *configurations de genre* pour les actrices et acteurs des professions « établies » qu'elle analyse. Outre l'idée d'un agencement de plusieurs instances de production du genre, les deux concepts ont également en commun de proposer un modèle d'analyse dynamique, qui peut tenir compte des phénomènes de remise en cause et de renégociation des rapports sociaux, tout autant que des mécanismes de reproduction, maintien, résistance, de formes de domination et d'inégalités. Mais alors que le concept de *configuration de genre* fait plutôt porter la focale sur la question de la sphère privée et des arbitrages notamment temporels au sein des couples, la notion de *régime de genre* propose une analyse portant sur la sphère publique et spécifiquement organisationnelle. Voir Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, 2006, 214 p.

194 Roger Girod, « Notice égalité/inégalité » in Dictionnaire de la pensée sociologique, Paris, Puf, 2005, p. 217

« *partnership* » traditionnel, sociétés anonymes,…), des histoires et des ancrages géographiques divers[195]. Par ailleurs, le *sex ratio* observé selon les firmes, lors de l'enquête quantitative réalisée avec SYNTEC, est apparu très disparate, la proportion de femmes allant de 0 à 63%, parmi les 23 cabinets ayant participé à l'enquête[196]. A partir de ces premiers constats qui plaident fortement pour une analyse comparée des organisations, on peut d'ailleurs formuler l'hypothèse de travail d'une relative hétérogénéité des régimes de genre en vigueur dans les cabinets de conseil.

3.3. Formulation d'une problématique

Au terme de cet examen, des pistes de réflexion complémentaires apparaissent ouvertes, permettant de proposer une problématique générale pour la thèse. Celle-ci peut se formuler ainsi : **quelles sont les formes de production du genre au sein d'un espace à la fois prospère et (relativement) ouvert comme celui du conseil en management ? Comment s'articulent les trois grandes instances impliquées dans l'organisation et la régulation de cet espace économique, et qui y règlent la vie des actrices et acteurs - la dimension professionnelle, la dimension marchande, la dimension organisationnelle ? Quels régimes de genre produisent-elles en se combinant ?**

Chacune de ces trois instances ouvre un axe d'analyse, soulevant des questions complémentaires pour répondre à la problématique d'ensemble.

Le premier niveau d'analyse revient sur la professionnalisation de cet espace et des formes de division du travail et de clôture qui peuvent s'y développer. Il s'agit d'envisager les éléments-clés de la professionnalité qui rendent possibles la réalisation de carrières dans cet espace, les formes prises par ces carrières. Comment les femmes et les hommes y sont-elles ou ils inclu-e-s ou exclu-e-s ?

En second lieu, il s'agit de s'intéresser au conseil comme marché, et plus spécifiquement, d'un marché de biens singuliers. Dans cette perspective, les questions portent sur les éléments qui décident du succès économique de l'activité et permettent aux transactions marchandes d'aboutir. Quel travail, quelles activités sont mobilisées pour rendre échangeables ces biens singuliers ? Comment le genre est-il (re)produit ou renégocié, de manière à la fois matérielle et symbolique, dans ces activités ?

[195] Pour une présentation des différentes formes organisationnelles et des régimes de genre, voir le chapitre 4.
[196] Voir chapitre 4.

Dans une troisième perspective, on appréhende la question des organisations et de la structure des opportunités qu'elles dessinent pour les femmes et les hommes dans le conseil. La question est aussi corrélativement celle des déclinaisons multiples de *régimes de genre*, au sein des firmes dans lesquelles les consultant-e-s travaillent, évoluent et font carrière.

Il s'agit maintenant d'exposer comment la recherche a pu progressivement apporter des éclairages empiriques à ces questions, en soulignant à la fois les difficultés rencontrées et certaines pistes particulièrement heuristiques.

4. Articuler plusieurs entrées sur le terrain

Le fil conducteur problématique s'est progressivement construit par un aller-retour entre d'une part, les questions et les pistes théoriques soulevées par les travaux articulant genre et espace du conseil, détaillées supra, et d'autre part, la démarche empirique engageant différents terrains. Compte tenu de l'hypothèse de travail articulant trois perspectives sur le conseil, la recherche et l'ouverture progressive de terrains ont été guidées par l'idée d'articuler le recueil de différents types de données. Il en résulte des méthodologies d'enquête complémentaires, pour couvrir ces objectifs. J'en retrace dans un premier temps la logique d'ensemble, avant d'en décrire les difficultés et certains résultats.

Tableau 2 - Résumé et classement méthodologique des terrains réalisés

Méthodes d'enquête	Terrains réalisés
ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE	- Questionnaire portant sur les pratiques et le rapport à l'emploi, 1637 répondant-e-s (appartenant à 23 firmes) (Voir encadré 2)
ANALYSE REFLEXIVE DE SOUVENIRS PROFESSIONNELS	- périodes ou événements professionnels spécifiques
OBSERVATIONS ETHNOGRAPHIQUES	- Séquences d'observation dans 7 firmes et au sein de SYNTEC Conseil en management entre 2006 et 2010
ENTRETIENS	- 72 entretiens biographiques - 7 entretiens complémentaires thématiques (voir annexe 2 : tableau général de présentation des entretiens)

Méthodes d'enquête	Terrains réalisés
ANALYSE DOCUMENTAIRE[197]	- Histoire de la féminisation du conseil : examen annuaires et bulletins des anciennes HECJF ; annuaires des écoles Centrale et HEC ; publications « L'Organisation Paul Planus à ses amis » - « Abécédaire » « Le Conseil : 99 mots pour s'en sortir » (ouvrage collectif des consultants du cabinet ConsultStrat2) - Documents de missions produits par 3 cabinets de conseil
ANALYSE ICONOGRAPHIQUE	- Corpus de photos et films constitué à partir des sites internet commerciaux de firmes de conseil

4.1. La démarche d'ensemble et l'articulation méthodologique

4.1.1. Ethnographie du travail de conseil et approche biographique

Pour réaliser une sociologie économique des biens échangés, il était indispensable de pouvoir saisir les pratiques et les interactions au travail, ainsi que les productions issues de ce travail, qu'elles soient concrètes, relationnelles ou symboliques. Dans cette perspective, c'est une ethnographie des situations de travail qui a été privilégiée, pour interroger le travail en train de se faire ainsi que la production du genre dans ces processus. Je reviendrai sur la relative complexité de cette approche dans l'espace du conseil et sur les matériaux « en miettes » qui forment le produit de la démarche. Il est clair qu'elle a néanmoins un intérêt immédiat, celui de compléter, relativiser et en quelque sorte discuter les matériaux issus du travail sur les souvenirs.

Pour articuler la question du genre à celle du *projet professionnel*[198] au sein de cet espace, deux pistes empiriques ont été croisées. Tout d'abord, celle des stratégies collectives de représentation du groupe professionnel, en tirant le bilan des observations réalisées au moment de l'enquête réalisée avec le SYNTEC, lors des réunions du Conseil d'administration, nourries de nombreux débats sur « l'avenir de la profession ».

[197] Pour ce qui est des corpus documentaires constitués, ils font l'objet d'une présentation dans chacun des chapitres où ils sont plus spécifiquement mobilisés. Le corpus reprenant des éléments sur les premiers cabinets de conseil et la division sexuelle du travail de conseil qui s'y dessinent, est présenté au chapitre 1 ; le corpus relatif aux jargons professionnels et argots de métier est présenté au chapitre 5 ; enfin, l'ensemble des documents, images et données empiriques qui ont été mobilisés pour approfondir les relations entre genre, travail de conseil et corps, est présenté au chapitre 6.

[198] J'emploie ici cette notion au sens que lui donne Anne Witz, qui est celle d'une stratégie collective visant une forme de clôture d'un territoire professionnel (Voir *supra*). A. WITZ, *op. cit.*

Par ailleurs, deuxième piste, la question des transactions identitaires, à la fois dans le temps court des pratiques et de la socialisation professionnelle et dans le temps long des carrières, a été approfondie à travers la conduite d'entretiens biographiques[199]. Que disent les consultant-e-s de leur travail, mobilisent-ils les mêmes catégories, se ressemblent-ils dans leurs croyances ou les valeurs qu'ils associent à leur travail ? Comment s'opère le choix d'entrer, de rester et éventuellement de quitter le métier ? C'est pour appréhender la dimension subjectivement construite de l'espace professionnel que j'ai intégré une approche biographique. Celle-ci a suscité d'importants débats. La question soulevée, notamment par Didier Demazière et Claude Dubar[200] est importante : que fait-on quand on « fait des entretiens » ? Recueille-t-on des informations ? Un récit ? Soulignant les malentendus possibles sur la nature et le statut des connaissances produites à partir de l'analyse d'entretiens biographiques – en particulier la question de « l'illusion biographique »[201] – ils proposent un programme de travail « compréhensif »[202], qui cherche à éviter les écueils et les apories d'usages purement illustratifs ou purement restitutifs, des entretiens.

---

199 Daniel BERTAUX, *Les récits de vie*, Paris, Armand Colin, 2010, 126 p.

200 Didier DEMAZIERE, Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple de récits d'insertion*, Paris, Nathan, 1997, 350 p. Voir également André Grelon, « Interviewer ? », *Langage et Société*, 1978/4, pp. 41-62 ; Olivier Schwartz, « Le baroque des biographies », *Les Cahiers de Philosophie*, n°10, 1990, pp. 173-183.

201 Pierre Bourdieu invite à prendre des précautions dans le recueil biographique, en soulignant le risque que la démarche ne tienne pas compte de la structure sociale dans laquelle se déroulent les trajectoires, et n'ignore le fait que certains (beaucoup) des « choix » de vie soient en réalité « fléchés ».
« Essayer de comprendre une vie comme une série unique et à soi suffisante d'événements successifs sans autre lien que l'association à un « sujet » dont la constance n'est sans doute que celle d'un nom propre, est à peu près aussi absurde que d'essayer de rendre raison d'un trajet dans le métro sans prendre en compte la structure du réseau, c'est à dire la matrice des relations objectives entre les différentes stations. ». P. BOURDIEU, *Raisons Pratiques : sur la théorie de l'action,* Paris, Seuil, 1996, p. 88. Ce point de vue est intéressant mais il peut être retourné : il présuppose que le sociologue qui recueille un récit de vie le prend « pour argent comptant ». Or, l'utilisation même du récit de vie comme méthode n'interdit nullement, bien au contraire, d'étudier les régularités entre les récits des interviewés, les « *scénarii* » (de carrière, de rencontre) qui se retrouvent d'un récit à l'autre. Et partant, n'interdit pas un raisonnement structuralVoir aussi la discussion proposée par Jean-Claude PASSERON, « Le scénario et le corpus. Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue Française de Sociologie,* 31, 1990, pp.3-22. Voir aussi la discussion en introduction du chapitre 7.

202 La façon dont sont traités les acteurs sociaux renvoie à une question épistémologique sur l'ensemble du raisonnement sociologique. Didier Demazière et Claude Dubar soulignent que deux « postures polaires » tendent à s'opposer : avec d'un côté *« des agents sociaux (…) inconscients des véritables forces qui les font agir »* – raisonnement caractéristique selon les auteurs du projet structuraliste – et de l'autre *« un plaidoyer pour la réhabilitation de la pratique »,* rejetant l'idée d'acteurs *« idiots sociologiques » (expression empruntée à H. Garfinkel)* – raisonnement typique de l'ethnométhodologie. La mise au point épistémologique de Jean-Claude Passeron permet de clarifier quels types de savoirs les sciences sociales peuvent prétendre produire : celles-ci se déploient dans un *« espace assertorique non poppérien »*, c'est-à-dire non régi par la logique de la preuve. Dans cet espace de raisonnement, les concepts sont *« des types-idéaux, des catégories typologiques dont les définitions et les extensions sont « toujours liées à un contexte particulier de la recherche. »* D. DEMAZIERE, C. DUBAR, *op. cit.* ; H. GARFINKEL, *op. cit.,* J.C. PASSERON, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel,* Paris, Nathan, 1991, 408 p.

Ces réflexions ont inspiré ma démarche sur deux points : d'une part, privilégier dans la conduite des entretiens la logique du récit suivie par la personne et, d'autre part, s'intéresser de près aux catégories indigènes que ce récit mobilise. La conduite d'entretiens biographiques a ainsi poursuivi l'objectif de dégager autant la façon d'organiser le discours que la teneur de son contenu. Toutefois, le souci de la logique du récit et des catégories indigènes peut néanmoins s'articuler avec la prise en compte des données fournies en entretien, dans leur dimension objective. J'ai donc décidé de ne pas négliger les données fournies lors de ces entretiens, sur les chronologies professionnelles, conjugales, familiales.

4.1.2. L'enquête quantitative

L'enquête quantitative est un élément important du corpus analysé et fournit un matériau capable d'éclairer de façon multiple la problématique, même si c'est à son issue que la recherche a été problématisée en termes de genre. Les données recueillies sont en effet susceptibles de servir de point de départ au raisonnement, tout autant s'agissant des formes de division du travail au sein de l'espace et du rapport à l'emploi que des pratiques professionnelles, extraprofessionnelles (la pratique sportive, les engagements associatifs, politiques, religieux…), de la vie conjugale ou familiale. Elles seront à de nombreuses reprises mobilisées afin d'alimenter la réflexion que d'autres terrains ont approfondie.

4.1.3. L'apport de plusieurs corpus documentaires et visuels

La démarche a par ailleurs intégré un travail sur plusieurs corpus documentaires, d'une part pour opérer une mise en contexte historique éclairant l'espace du conseil et la question du genre, d'autre part, de façon inductive à partir des résultats de premiers terrains.

A la recherche d'une « arrivée » des femmes dans le conseil en management …

C'est ainsi qu'on peut résumer l'objectif initial poursuivi dans le travail historique conduit. Il s'est appuyé tout d'abord sur l'historiographie disponible concernant l'émergence de l'espace du conseil en management et l'accès des femmes à l'enseignement supérieur ainsi qu'à certaines professions et fonctions. Cette étape a confirmé en fait la difficulté à retrouver des traces d'une entrée des femmes dans un espace professionnel n'ayant pas organisé de frontières légales ou institutionnelles étanches. Mais la piste de recrutements finalement assez précoces dans les rangs des élèves du Haut Enseignement Commercial pour Jeunes Filles (HECJF)[203]

[203] Ecole de formation commerciale pour femmes fondée par Louli Sanua ; Voir Chapitre 1 ; Eirinn LARSEN, *Invisible strategies. Gender in french and norwegian business education.* 1870-1980, Thèse d'histoire,

m'a conduite à travailler sur certaines sources primaires, tels la revue et l'annuaire des anciennes d'HECJF et à y recueillir des éléments sur les trajectoires de certaines pionnières du conseil en organisation. Par ailleurs, la découverte d'une série de publications à visée promotionnelle, « L'Organisation Paul Planus à ses Amis », a pu fournir également l'opportunité de saisir autour de quelles valeurs et normes professionnelles, selon quel modèle un des premiers cabinets de conseil en organisation structure son développement, recrute ses collaborateurs, forme ses équipes, des années 1930 aux années 1960[204]. Outre l'accès inattendu aux caractéristiques sociales et aux trajectoires de collaborateurs de ce cabinet, cette production indigène permet également de recueillir un matériau iconographique riche, et d'approfondir la construction d'une symbolique professionnelle, passionnante à analyser dans une perspective d'étude du genre.

Jargons professionnels et argot de métier

Au fil de la recherche s'est d'ailleurs confirmée l'importance des productions symboliques pour comprendre la nature du travail réalisé et des biens échangés dans l'espace du conseil. L'ethnographie du travail a largement soulevé la place centrale occupée par le langage dans le travail et le fait que la production de conseil suppose un véritable arsenal de termes et une technologie discursive. L'investissement discursif des consultants, la richesse observée de ces *jargons professionnels* m'ont incitée tout d'abord à constituer un corpus centré sur les échanges de paroles en situations de travail, en particulier dans les interactions avec les clients. Lors du recueil de cet équipement, un *argot de métier*[205] réservé à l'entre soi professionnel, s'est avéré étroitement articulé au langage officiel. Un double recueil s'est donc poursuivi au gré des rencontres et des observations : celui des termes et techniques discursives officiels, mobilisés dans le service des clients, et celui du langage indigène de connivence, propre aux échanges entre consultant-e-s.

Cette chasse aux mots du travail a comporté deux grands types de sources : d'une part, des sources orales, comme la retranscription d'interactions professionnelles enregistrées et/ou observées ; d'autre part, un corpus constitué par des productions documentaires liées au travail ou en marge de celui-ci, (documents produits pour des clients et documents à usage interne, y

---

European University Institute, Florence, 2005 ; Marielle DELORME-HOECHSTETTER, « Aux origines d'HEC Jeunes filles, Louli Sanua », *Travail, Genre et Sociétés*, n°4, 2000, pp. 77-91

[204] Voir Chapitre 1 pour une présentation détaillée du cabinet Paul Planus et de ses publications et annexes 3 et 5. Voir aussi liste des ouvrages et publications professionnels analysés.

[205] Anni BORZEIX, Béatrice FRAENKEL (Dir.), *Langage et travail – Communication, cognition et action*, Paris, CNRS Editions, 2005, 379 p. Josiane BOUTET, *« Les mots du travail », in* A. BORZEIX, B. FRAENKEL (Dir.), *ibid*., pp. 189-202

compris le matériau assez prolifique des productions humoristiques et satyriques de consultant-e-s).

Les productions visuelles des cabinets de conseil

Les observations ont par ailleurs pointé avec acuité les tensions et paradoxes entre un travail présenté comme purement intellectuel et l'investissement important sur les questions corporelles, la présentation de soi, la dimension proprement incarnée de l'activité. C'est à partir de ces premières intuitions que certains matériaux complémentaires ont été collectés pour alimenter une réflexion sociologique sur le rapport au corps entretenu par les consultant-e-s, ouvrant en particulier sur les questions de la séduction et sur celles de la sexualisation des relations au travail. Un corpus photographique et filmique a été progressivement étudié à partir des sites internet des firmes de conseil, sites où les photos de collaborateurs, pris individuellement ou en groupe, sont très fréquemment mises en ligne.

4.1.4. Quand les terrains font se rejoindre les méthodes

Si chaque démarche a été plutôt orientée vers la réponse à certaines questions, l'étanchéité des différents niveaux d'observation est toute théorique. Tout d'abord, parce que différentes formes de recueils empiriques peuvent s'entrecroiser : lorsque, par exemple, à l'occasion d'un entretien, un-e consultant-e répond à un client au téléphone, qu'un-e collègue passe la tête par la porte pour poser une question, la situation d'entretien bascule soudain en situation d'observation. De même, tous les temps passés à attendre dans des salons et halls d'accueil avant la réalisation de nombre d'entretiens ont offert aussi de précieux moments pour observer, écouter, s'imprégner des ambiances de travail… Le constat empirique de cette imbrication n'est en lui-même pas surprenant ; les réflexions plus générales sur l'ethnographie économique[206] remettent de fait en cause l'idée d'un cloisonnement méthodologique, notamment entre observations et entretiens, toutes les formes d'échanges et d'interactions entre l'observatrice/eur et le milieu étudié étant potentiellement sources d'enseignements[207].

[206] Stéphane BEAUD, Florence WEBER, *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1998, 327 p. ; F. WEBER, *Manuel de l'ethnographe*, *op. cit.*

[207] Dans un ordre d'idée voisin, la démarche a contribué à souligner le caractère artificiel d'une distinction, voire d'une opposition entre enquête « qualitative » et « quantitative »[207], en particulier au moment du processus d'enquête avec SYNTEC, où les éléments issus d'un travail de balisage par entretiens exploratoires, interactions et observations du groupement professionnel ont fourni les matériaux pour construire non seulement le questionnaire mais aussi une méthode d'administration susceptible d'obtenir une adhésion suffisante.

4.2. De surprises en difficultés, les tâtonnements de la recherche et ses résultats

4.2.1. Les malentendus et les voies détournées d'une ethnographie du conseil en management

Dans la démarche ethnographique, si ce que nous apprennent les « expériences de terrains » réside pour une part substantielle dans les « malentendus », les « différences d'interprétations », en particulier entre l'observatrice/eur et « l'indigène »[208], on ne peut que se réjouir des multiples tâtonnements, « malentendus » et entrées difficiles sur le terrain qui n'ont pas manqué pendant ma recherche.

Dans l'articulation des différentes méthodes, la réalisation d'observations a posé des problèmes particulièrement épineux. Tout d'abord, les sociétés de conseil n'ouvrent pas aisément leurs portes à une observatrice extérieure, même en faisant jouer un réseau de recommandations. L'accès à découvert a été relativement restreint, sur des périodes de temps limitées et n'a concerné que les activités internes (observations de comités commerciaux, de comités de « staffing » et d'échanges informels entre consultant-e-s de passage au bureau) d'une firme de conseil en management. Cette observation, dans sa mise en œuvre même, a montré d'ailleurs le caractère relativement perturbant de la présence d'une tierce personne ayant pour mission d'étudier le métier. Si j'ai pu plus facilement « me faire oublier » dans l'observation de certaines réunions et travaux collectifs, riches en interactions, les consultant-e-s ont néanmoins souvent opposé, à l'occasion de ces entrées sur le terrain « à découvert », une résistance polie, feutrée mais réelle, à devenir objet d'étude. Sans être un point exceptionnel de la pratique ethnographique, cette résistance m'a éventuellement surprise, compte tenu de la proximité relationnelle dont je pensais bénéficier dans certains cas (ancienneté des relations, passé professionnel commun…). Elle m'a confirmée que, étant la plupart du temps considérée par mes interlocuteurs comme « sortie du conseil », je ne pouvais plus « me fondre dans le décor » et passer inaperçue dans l'*entre soi* professionnel. Certaines de mes demandes suscitaient des questions : qu'allais-je faire des données ? Quelle était la garantie de confidentialité ? Une grande défiance[209] s'est en particulier manifestée face à mon souhait d'observer des situations d'interactions avec les clients et le travail relationnel mobilisé dans ces situations.

Pour constituer le matériau permettant de rendre compte de façon complète et précise du travail réalisé, de sa division, la démarche a dès lors souvent consisté à trouver des chemins détournés. En particulier, dans l'appréhension du travail relationnel opéré par les consultant-e-s avec leurs

---

[208] *« (Les) malentendus sont importants pour réfléchir sur le sens que donnent les hommes à leur comportement. »* ; F. WEBER, « Transactions marchandes, échanges rituels… », *op. cit.*

[209] Voir en particulier au chapitre 3 le compte-rendu des échanges avec les administrateurs à SYNTEC CM.

publics[210], j'ai dû finalement recourir à l'aide d'un complice, sous-traitant de la firme ConsultStrat2, afin de réaliser l'enregistrement d'une réunion de pilotage associant clients et consultants (Voir chapitre 5. Encadré 37 : Le comité projet « Autosilo »). En outre, l'exercice effectué sur mes souvenirs professionnels (Voir *supra*) a pu fournir un matériau complémentaire précieux sur certaines situations de travail, permettant en particulier de revenir sur les dispositions que suppose le travail relationnel ainsi que sur les opérations qui permettent aux équipes de consultant-e-s, constituées souvent pour un temps court, de se souder et de tisser – malgré des éléments comme la pression du temps, la compétition professionnelle – des liens de coopération et de solidarité dotés d'une forte charge affective (Voir par exemple au chapitre 5 – Encadré 40 : « Défoulement en coulisses à la fin d'une mission. La bataille de *Brown papers*. »). Ce travail a permis de différencier nettement dans l'expérience des consultant-e-s, ce qui concerne d'une part des moments « à la vue » d'un public et en interactions avec les clients (la scène professionnelle) et d'autre part, les moments de travail (ou de détente) passés dans l'entre soi professionnel (les coulisses)[211].

Le détour par la remémoration a été d'autant plus intéressant et en quelque sorte palliatif que le travail de conseil résiste à bien des égards fortement à l'observation

Les difficultés rencontrées m'ont en définitive encouragée à multiplier les pistes de recherche. Au final, leur richesse a été plus importante que prévue, même si elle ne doit pas donner l'impression trompeuse d'un accès facile aux matériaux collectés. Les observations concernent plus de 80 séquences de travail, auxquelles s'ajoute le matériau écrit à partir des souvenirs professionnels, le tout dans huit firmes appartenant à des catégories différentes par leur taille, leur histoire et leurs domaines de spécialisation. Pour ces séquences, mon statut en tant qu'observatrice a pu varier, ainsi que la nature de ma participation.

[210] On retiendra ici ce terme pour désigner l'ensemble des interlocuteurs appartenant aux entreprises clientes. Définition et emploi du mot public dans la suite de la thèse. Voir aussi chapitre 5.

[211] Retenue pour d'autres professions impliquant une dimension relationnelle (Voir par exemple Geneviève Pruvost sur le travail policier), l'opposition « scène/coulisses », emprunté à l'interactionnisme symbolique, est heuristique pour analyser les situations de travail de conseil, où mises en scènes individuelles et collectives – voir sur ce point les développements de E. Goffmann sur « les équipes » dans *La mise en scène de la Vie Quotidienne,* pp. 79-103 – occupent une place importante. Cette opposition et sa mobilisation dans l'analyse de la division du travail de conseil seront développées au chapitre 5. E. GOFFMAN*, La mise en scène de la vie quotidienne, op. cit. ;*. Geneviève PRUVOST, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. L'exemple de la police nationale », *Sociétés contemporaines*, Presses de Sciences Po, 2008/04, n°72, pp. 81-101

Tableau 3 - Observations réalisées de 2006 à 2011

Institution/collectif observés	**Caractéristiques, échelle de prestige indigène [212]**	**Dates et durées des séquences d'observation**	**Statut de l'observateur/relations enquêteur-enquêté/nature du travail (scène et/ou coulisses)**
ConsultOrg13[213]	Petite structure (18 consultants), créée en 2003, trajectoires professionnelles et scolaires des fondateurs reconnues (grande école de commerce, gros cabinet de conseil)	Octobre 2006 à Janvier 2007 Octobre et novembre 2010 Séquences de travail en discontinu : total de 35 jours ouvrés	Observations participantes en tant que free lance sous-traitante Observation cachée Scène/coulisses professionnelles
SYNTEC Conseil en management (syndicat patronal)	Syndicat professionnel ; tour de table mêlant enseignes relativement prestigieuses et petites structures en quête de reconnaissance	Février 2008 à juin 2009 : succession de séquences de travail (réunions, échanges informels, présentations)	Observation participante dans le cadre de la réalisation d'une enquête quantitative cofinancée par le SYNTEC – « parrainage » informel d'un des vices présidents – observation à découvert – Scène
ConsultInfo1	Structure importante (+de 1000 consultants), héritage prestigieux côté conseil, perte d'image liée au rapprochement avec l'informatique – capital social des directeurs associés développé/diversifié (couplé à capital scolaire)	Février 2008 à octobre 2008 : Succession de séquences de travail et entretiens dans les locaux	Observation participante dans le cadre de la réalisation d'une enquête quantitative cofinancée par le SYNTEC – « parrainage » informel d'un des vices présidents – observation à découvert – Scène/coulisses
ConsultInfo6	Petite structure (70 consultants) filiale de ConsultInfo7 pedigree scolaire et professionnel profil ingénieurs (ingénieurs télécoms, écoles centrales province) – reconnaissance sur niche par gros clients –	Mars 2007 (trois jours)	Observation dans les locaux du cabinet – observation de réunions commerciales et réunions de staffing – observation à découvert – Coulisses
ConsultInfo2	Structure importante, spécialisée sur des missions techniques / informatiques / pilotage de projet	Mars 2009 (deux heures)	Restitution de l'enquête – observation à découvert – Scène
ConsultInfo7	Structure en croissance (1000 personnes) – trajectoire scolaire réputée des fondateurs (polytechnique) – niche technique (télécom)	Janvier 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 : participation à plusieurs événements organisés par le CE de l'entreprise	Observation de plusieurs événements internes – observation cachée Coulisses
ConsultStrat2	Structure importante Cabinet de conseil en stratégie – taux de facturation très élevés	2009 (plusieurs semaines)	Observation réalisée par un informateur (consultant sous-traitant) + observation à découvert à l'occasion d'entretiens sur les réseaux féminins Scène/coulisses
ConsultAudit5	Structure très importante (plusieurs dizaine de milliers de consultants), spécialisée sur des missions techniques/informatiques/pilotage de projet	Novembre 2011, Mai 2012 (quelques heures)	Observation en tant que tutrice - professionnelle d'un étudiant de l'ESSEC – observation cachée Scène/coulisses

[212] L'échelle de prestige indigène des firmes de conseil fait l'objet de l'encadré 9 : Echelle et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil. Voir aussi le tableau récapitulatif de l'ensemble des firmes analysées au cours de la recherche (annexe 10)

[213] La codification retenue pour désigner les firmes sera explicitée au chapitre 3.

4.2.2. Itinéraire des entretiens biographiques

Comparés à ces situations d'observations, les entretiens réalisés ont également comporté des obstacles, plus ou moins comparables. Ils ont fréquemment révélé qu'aux yeux des actrices et acteurs rencontrés, mon étude pouvait revêtir des enjeux inattendus.

Dans la conduite de ces entretiens, trois éléments importants propres aux conditions de réalisation ont eu une influence significative sur le cours des échanges. J'ai, en fonction des contextes et de la façon dont j'étais entrée en relation avec les interviewé-e-s, mobilisé ou mis en avant différentes identités : l'identité de chargée de cours à l'ESSEC est celle que j'ai le plus fréquemment mobilisée, j'ai aussi souvent – mais pas systématiquement – évoqué mon travail de thèse et mon statut de doctorante. Pour certains entretiens, mon expérience professionnelle du conseil en management était un fait établi, une évidence, puisque l'interviewé-e était un-e ancien-n-e collègue ou me rencontrait par l'intermédiaire d'un-e ancien-n-e collègue l'ayant informé de mon parcours. Dans la moitié des cas, en revanche, je n'ai pas du tout évoqué mon passé professionnel pendant l'entretien (ou seulement à la toute fin, si le sujet de ma propre trajectoire était abordé).

Pourquoi une telle « navigation » entre ces éléments de mon identité ? Tout d'abord, parce qu'après avoir testé lors des premiers entretiens une présentation exhaustive, j'ai constaté différents écueils : prétexte pour faire l'impasse sur des explications, curiosité excessive sur mon parcours, demande de précision sur le « genre de sociologie » que je pratiquais. Il s'agissait souvent d'échanges où transparaissaient les catégories de pensée et les convictions politiques des acteurs/actrices, avec des oppositions entre (bonne) recherche « pragmatique », « utile pour les entreprises », « orientée vers l'action », à (mauvaise) recherche « théorique », pratiquée par des gens éloignés des réalités étudiées, excessivement «critique », « stérile » etc….

Le moins que l'on puisse dire est que plus je donnais des informations complètes sur ma trajectoire, plus je devenais pour mes interlocutrices et interlocuteurs, un spécimen vaguement inquiétant car envoyant des signaux contradictoires : enseignant à l'ESSEC **mais** effectuant ses recherches au sein d'un laboratoire et d'une institution à peu près complètement ignorés des « gens du privé »[214], ayant eu une trajectoire en entreprise mais s'en étant au moins partiellement éloignée etc….

[214] François DE SINGLY, Claude THELOT, *Gens du privé, gens du public : la grande différence*, Paris, Dunod, 1989, 256 p.

Au fil de l'enquête, j'ai donc considérablement simplifié ma présentation personnelle pour éviter ces écueils. En définitive, opter pour le statut de « personne enseignant dans une école de management et réalisant des recherches sur l'espace du conseil en management et son évolution », s'est avéré la stratégie d'introduction des entretiens la plus simple, suscitant peu de questions et mettant en confiance les interviewé-e-s. Souvent relancée en fin d'entretien sur « ce que j'allais faire de tout ça », j'ai néanmoins donné quelques informations sur ma recherche, parfois en expliquant que je m'inscrivais dans le cadre d'un travail sociologique. Le flottement souvent suscité par cette précision m'a fait saisir la relation ambivalente des enquêté-e-s à ce type de savoir[215], tout comme la fragilité de l'entrée négociée sur chaque terrain.

Outre l'identité mobilisée pour échanger, la trame d'entretien a connu des inflexions selon l'évolution dans la construction de l'objet. Dans le corpus mobilisé dans la suite de la thèse, les 79 entretiens[216], qui ont impliqué 68 personnes (39 femmes ; 29 hommes) se subdivisent en trois vagues, en fonction du stade de la recherche. Ils sont très majoritairement conduits selon une méthode biographique (72 entretiens), 7 n'ayant pas suivi strictement cette trame.

Tableau 4 - Récapitulatif du corpus d'entretiens - répartitions par sexe et par vague d'entretiens

Vague d'entretien/nature des entretiens	Corpus (F/H ; nombre d'entretiens réalisés)
Vague 1 – trame exploratoire *(2007)*	**5 femmes/10 hommes** – 16 entretiens dont 3 avec des clients (hommes) de cabinet de conseil
Vague 2 – parallèle à l'enquête SYNTEC *(2008)*	**7 femmes/12 hommes** – 18 entretiens
Vague 3 – Entretiens genre et conseil *(2009-2012)*	**26 femmes/12 hommes** – 45 entretiens dont une ancienne consultante devenue cliente de cabinet de conseil
Dont entretiens biographiques avec suivi longitudinal *(personnes vues à plusieurs reprises, à l'occasion d'une ou de plusieurs vagues d'entretiens)*	*7 femmes/3 hommes (entre 1 et 5 ans d'intervalle)*

Sans parler de « représentativité statistique », question qui n'a pas de sens dans la démarche qualitative d'entretien, la préoccupation a été de rencontrer une population de consultant-e-s

[215] Emmanuel Martin, *Les usages gestionnaires de la sociologie*, mémoire de master 2, EHESS, 2006

[216] Les nombres d'entretiens et de contacts ne coïncident pas strictement car dix personnes ont été rencontrées à plusieurs reprises au cours de la recherche, et deux entretiens ont été collectifs (deux consultant-e-s). (Voir tableau 4)

présentant une certaine variété, sur la base de trois critères : le sexe, l'âge et le type d'organisation. Sur le plan du *sex ratio*, une relative surreprésentation des femmes par rapport au taux de féminisation constaté, a été assumée pour avoir un relatif équilibre numérique des biographies recueillies (au total 39 femmes[217] et 29 hommes ont été rencontrés, dont respectivement 28 et 25 sont retenus dans le corpus biographique[218]). Sur le plan de l'âge, au cours des premiers entretiens, le constat d'une différenciation des discours et pratiques selon les générations et ancienneté dans le métier, a conduit à chercher un équilibre entre trois classes d'âge construites à partir des premiers matériaux empiriques (moins de 30 ans, 30 à 45 ans, plus de 45 ans). Enfin sur le type d'organisation, les enquêté-e-s se répartissent également équitablement sur l'ensemble des formes organisationnelles (Voir le détail des formes organisationnelles présentées au chapitre 3). Les organisations de conseil RH (ressources humaines) sont l'exception à cette règle puisqu'un nombre très restreint (3) d'interviewé-e-s ont exercé ou exercent au moment de l'entretien dans ce type d'entreprise. En revanche, le corpus compte également 3 personnes qui exercent des activités de conseil aux directions des ressources humaines dans le cadre de firmes dites « généraliste ».

Dire qu'entre ces trois vagues d'entretiens, les matériaux recueillis changent du tout au tout serait erroné. En effet, la question initiale posée pour lancer les entretiens est restée pour les entretiens biographiques formulée ainsi : « comment s'est déroulé jusqu'à présent votre itinéraire professionnel et comment envisagez-vous sa poursuite ? » Cette question volontairement neutre a bien entendu donné lieu à des interprétations, des réappropriations, voire des résistances sur lesquelles je reviendrai et qui ont alimenté une grande variété dans la forme et le contenu des récits de vie recueillis. Néanmoins, c'est bien à partir du même fil rouge en demandant aux personnes rencontrées de reconstituer et de commenter leur trajectoire que les trois vagues d'entretiens se sont déroulées.

Dans le corpus étudié, les entretiens conduits entre 2009 et 2012 qui en constituent une partie conséquente présentent toutefois certaines spécificités. En effet, pour cette série d'entretiens, la manière de prendre contact et d'interagir avec les consultant-e-s enquêté-e-s a été quelque peu modifiée, à la fois parce que la question du genre était devenue centrale pour mes terrains et parce que les sources de contact se sont diversifiées.

[217] Ce chiffre ne tient pas compte de 4 pionnières de l'ESSEC, évoquées au chapitre 2 et qui ont réalisé des carrières en dehors de l'espace du conseil en management.

[218] En plus de ce corpus, 7 entretiens biographiques avec 5 femmes pionnières de l'ESSEC, n'ayant pas directement exercé dans le conseil en management, ont été réalisés. Voir la présentation de ces entretiens au chapitre 2.

> J'avais initialement conduit une grande partie des entretiens, à partir d'un réseau de relations professionnelles très concentré sur les entreprises où j'avais exercé. J'ai donc par la suite souhaité diversifier mes rencontres et aller de plus en plus vers des terrains que je ne connaissais pas et sur lesquels je n'étais pas non plus connue. L'obtention des entretiens s'est avérée plus hasardeuse et coûteuse en temps. J'ai alors décidé de prendre explicitement contact avec les femmes consultantes sur le thème : « Faire carrière au féminin ». C'est ainsi que j'intitulai les mails que j'adressai à des cibles variées constituées notamment à partir d'annuaires d'ancien-ne-s élèves de Grandes écoles[219]. Cette formule a rencontré du succès puisque le taux de réponse spontanée à mes mails a été relativement élevé (à peu près 20% de mes envois), surtout auprès de femmes déjà relativement expérimentées qui, souvent, dans leur réponse, m'ont déclaré « être sensibles à ce sujet ». Cela a imposé toutefois que j'abordasse plus explicitement la question du genre en introduction de mes entretiens avec les interviewées contactées de cette manière. Sur la même période, j'ai continué également à prendre contact avec des hommes consultants mais en restant sur une demande d'entretien sur le parcours professionnel, sans autre précision.
>
> Les entretiens conduits partent donc dans ce contexte de deux « contrats » différents : dans le cas des femmes, l'évocation de leur biographie est articulée à la question des éventuelles spécificités d'une carrière « au féminin ». Même si c'est de façon volontairement neutre et très générale, la question du genre est soulevée. Dans le cas des hommes, je choisis en revanche de ne la soulever que de manière incidente, si, et seulement si, certains thèmes sont spontanément abordés par les interviewés : par exemple, la question des rapports (ou des « différences ») entre femmes et hommes au travail, celle de la « conciliation » des sphères professionnelles et privées, du travail du conjoint…

Le matériau constitué à partir de cette vague d'entretien s'avère en conséquence légèrement différent, selon que l'on a affaire à des consultantes ou des consultants, certaines questions ayant été plus « spontanément » évoquées par les femmes – par exemple, et de façon très variable selon les entretiens, les stéréotypes sexistes, le harcèlement sexuel, les questions de « conciliation » – compte tenu du motif d'entrée en contact. Cela étant – j'y reviendrai de façon détaillée dans le développement des chapitres – dans leurs récits professionnels, les femmes interviewées vont apparaître souvent comme particulièrement soucieuses de démontrer qu'elles sont avant tout « de bons consultants », employant d'ailleurs de façon massive le masculin neutre. Même invitées à se saisir du sujet des conditions de féminisation de leur métier, elles vont emprunter souvent des stratégies de déni du genre, ou d'euphémisation, ce qui va apparaître très vite, en soi, comme un résultat de recherche.

Enfin, pour finir d'évoquer les conditions qui ont pu influencer les résultats de ces terrains biographiques, le cadre dans lequel se sont déroulés les entretiens a lui aussi varié. En la matière, compte tenu des difficultés déjà énoncées par ailleurs pour obtenir des rendez-vous, j'ai accepté de m'adapter aux préférences des interviewé-e-s, même si ma perspective ethnographique plus générale – notamment concernant les conditions d'exercice de l'activité –

[219] En dépit de leur mise à jour variable, ces annuaires présentent l'intérêt d'un classement des personnes par secteur d'activité.

me faisait préférer les entretiens sur le lieu de travail. Sans être négligeable, la proportion d'entretiens réalisés au bureau des intéressés est inférieure à celle réalisée dans des cafés aux alentours d'un lieu de mission ou du cabinet de conseil[220]. Les interactions dans un lieu public comme un café ont souvent été marquées par un climat d'entretien d'emblée plus informel, et l'évocation spontanée de questions débordant du cadre « strictement professionnel » (comme les origines sociales et la socialisation familiale ou les relations conjugales). C'est souvent dans ce cadre également, que la limite temporelle, initialement fixée à « environ une heure », a été le plus fréquemment et le plus largement dépassée. Cela étant, d'une manière générale, tous les entretiens y compris les quelques rares ayant eu lieu par téléphone (quelques seconds entretiens notamment), ont très souvent dépassé 1h30, la fourchette s'étalant de 1 heure à 4 heures d'entretien.

4.2.3. Les entretiens « difficiles »

Si certaines conditions de réalisation et certains éléments de contexte – l'identité mobilisée par la chercheuse, le stade de la recherche et de la construction de l'objet, le lieu même de l'échange – ont eu des effets significatifs sur le contenu même des échanges, les difficultés de conduite des entretiens ont néanmoins également été liées aux personnes rencontrées, à leur position dans l'espace du conseil et/ou à leurs attentes par rapport à l'enquête.

Certes, j'ai pu constater que certaines caractéristiques de l'espace et du métier constituaient un élément de difficulté générale : en raison du contenu même de leur travail, les consultant-e-s sont non seulement particulièrement habitué-e-s aux situations d'entretiens mais elles et ils sont habitué-e-s à les conduire (y compris lorsque ce sont des professionnel-lle-s avec peu d'ancienneté). A deux niveaux, les consultant-e-s pouvaient donc être déstabilisé-e-s par la situation d'entretien proposée : leur emploi les prédisposait à faire parler et à guider des interlocuteurs plutôt que l'inverse, et, dans leur quotidien, parler de soi se résumait surtout à faire la présentation d'une biographie professionnelle, d'un « parcours » enchanté selon une rhétorique bien huilée et contrôlée, assez loin d'une relation de confidence.

Pour autant, certains entretiens, huit au total (cinq hommes et trois femmes), ont été plus particulièrement ardus à conduire[221]. Ils concernent des cas de figure où la question du statut

[220] Sur 79 entretiens, 41 ont eu lieu dans des cafés ou restaurants, 28 sur le lieu de travail, 3 au domicile de la personne, 6 par téléphone ou visioconférence, 1 dans les locaux de l'ESSEC.

[221] Ils sont notamment identifiables par l'abondance des notes prises à l'issue de l'entretien, mais également à la réécoute, par certaines caractéristiques : rupture dans le rythme, prise de parole plus longue de la chercheuse pour formuler une question …

des enquêté-e-s, ou celle de la relation enquêtrice /enquêté-e-s, est spécifiquement en jeu : l'analyse de ces « cas » apporte des enseignements et des résultats de recherche.

Les entretiens difficiles mettent souvent en jeu des « personnalités », des « imposant-e-s », que leur statut et leur prestige social inclinent tout particulièrement à prendre la main et à fixer l'agenda de la discussion[222]. La tactique retenue face à ces pratiques de dominant-e a consisté à ne pas s'offusquer du style condescendant de l'interlocutrice/interlocuteur et à adopter une posture très candide, proche de ce que Pascale Molinier nomme la « stratégie de la bêtise »[223]. Plutôt payante, même si elle peut parfois entretenir l'idée que la chercheuse ne sait pas où elle va, l'adaptation aux formes de recadrage pratiquées par les interviewé-e-s en situation d'imposition, a permis des entretiens souvent plus longs que prévus et au cours desquels les imposant-e-s / résistant-e-s ont livré en fait plus qu'elles ou ils ne le pensaient.

A l'analyse, ces entretiens difficiles sont très riches d'enseignement : tout d'abord, les techniques et comportements d'imposition utilisés en entretien ont souligné l'importance des réflexes professionnels[224], empruntant volontiers au *bluff*, acquis dans l'exercice du travail relationnel et des interactions avec des clients de haut niveau. Ensuite, les manifestations condescendantes n'ont pas totalement réussi à masquer la grande boulimie d'informations de certain-e-s, s'agissant de l'espace professionnel, des rumeurs qui y circulent, des hiérarchies informelles que les un-e-s et les autres colportent. Cet appétit de savoir (ou de confirmation de son savoir) – très manifeste par exemple lors de l'entretien de Pascal V.[225] – a confirmé l'importante incertitude qui entoure le marché du conseil en *management*, qu'il s'agisse du contenu des biens échangés, de la taille réelle des entreprises, du niveau des prix pratiqués etc… Il a aussi montré l'importance des luttes de prestige que se livrent entre eux les dirigeants des cabinets de conseil.

---

222 Sur l'analyse des différents scénarios possibles dans les interactions avec des « imposants », on consultera le désormais classique article d'Hélène Chamboredon *et alii*. Hélène CHAMBOREDON, Fabienne PAVIS, Muriel SURDEZ, Laurent WILLEMEZ, « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien. » *in Genèses*, 16, 1994. pp. 114-132. Sylvain LAURENS, « Pourquoi et comment poser les questions qui fâchent », Genèses, 2007/4, n°69, pp. 112-127.

223 Pascale Molinier remarque que, dans les environnements hostiles, notamment les environnements sexistes, les femmes peuvent recruter la bêtise, le fait de passer pour une idiote, comme « stratégie individuelle de défense », Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active : égoïsme, sexe et compassion,* Paris, Payot, 2003, p. 222

224 Voir au chapitre 3 les développements concernant le travail relationnel.

225 Compte tenu du déroulement particulier de l'entretien, l'entretien avec Pascal V. a été pris en compte dans le corpus comme un entretien exploratoire non biographique.

Encadré 7 : <u>Un entretien raté ?</u>

L'entretien avec Pascal V. qui fait partie des premiers de mon corpus, a eu lieu le 20 mars 2007 dans les locaux du cabinet ConsultOrg14, dont mon interlocuteur est le principal fondateur. J'ai pu entrer assez aisément en contact avec Pascal V., âgé de 41 ans au moment de l'entretien, par l'entremise d'un de ses anciens camarades de promotion à Polytechnique, qui a fait comme lui une thèse en mathématiques appliquées. Au téléphone, Pascal V. est cordial, le rendez-vous est facilement pris.

Les conditions dans lesquelles se déroule en revanche l'entretien me laissent particulièrement perplexes et m'apparaissent à certains égards, paradoxales.

Tout d'abord, Pascal V. me reçoit dans une grande salle de réunion d'un immeuble haussmannien, avec un mélange de courtoisie et de brusquerie. Il m'annonce qu'il ne souhaite pas être enregistré, qu'il a moins d'une heure à m'accorder, et va d'ailleurs pendant une grande partie de l'entretien regarder fréquemment sa montre et le *blackberry* qu'il a ostensiblement posé devant lui.

Après avoir a priori accepté le principe de l'entretien biographique et les questions générales abordées par mon étude – les pratiques professionnelles, le rapport à l'emploi – mon interlocuteur égrène sur un rythme très rapide sa chronologie professionnelle, dont j'avais partiellement connaissance : passage par le mythique cabinet Bossard après sa thèse pendant 5 années, puis embauche par un opérateur Télécom, client de ce cabinet, avant de rejoindre à nouveau le conseil, dans un « grand cabinet de strat », ancien sur le marché et réputé, faisant partie de la *Ivy League* (Voir *infra*). Deux ans plus tard, il co-fonde avec un ancien collègue de Bossard, son actuelle firme.

Quand je le relance pour apporter des commentaires sur sa trajectoire, Pascal V. manifeste clairement son refus de répondre, sur un ton agacé. J'aborde alors les questions ouvertes sur le métier que j'ai préparées, questions accompagnées d'un ensemble de cartes thématiques que j'ai confectionnées dans le cadre de ces entretiens exploratoires. Alors que d'autres interviewé-e-s ont semblé plutôt adhérer à cette méthode, qui leur permet de classer, écarter, revenir sur certains points concernant les pratiques de la profession, Pascal V. manifeste à nouveau son refus d'entrer dans le cadre proposé, m'expliquant qu'il a « sa vision des questions qui lui paraissent pertinentes », « vision » dont je l'invite alors à me faire part. Après avoir repris les rênes de l'échange, et reçu un appel annulant son rendez-vous suivant, Pascal V. apparaît finalement plus détendu, et s'engage dans une sorte de très long exposé sur les grands travers et les avantages comparés des différentes « philosophies » et des modes d'exercice du « métier ». Invité à illustrer son propos souvent très général par des exemples, il se livre volontiers aux récits de certains échecs, donne des informations précises, sur les clients de son cabinet ou les tarifs pratiqués. Les thèmes qu'il aborde recouvrent en fait très largement ceux que je lui proposais initialement et qu'il a refusés.

Je m'aperçois aussi qu'au fil de l'entretien, il teste mes propres connaissances des entreprises du secteur et des principaux « acteurs » : à un moment donné, il va me citer un nombre impressionnant de consultants, croisés à l'occasion de son parcours, et – « détail » que je ne peux m'empêcher de noter mentalement – qui sont tous des homologues masculins. De toute évidence, il connaît par cœur leurs trajectoires, qui semblent être pour lui des éléments de comparaison importants.

Pendant notre entretien, qui dure finalement 1h45, Pascal V. semble hésiter quant au statut à m'accorder : si le ton en général est plutôt celui d'un professeur qui parlerait à une élève ignare, il cherche néanmoins à en savoir plus, sur les personnes que j'ai pu rencontrer, sur le projet d'enquête par questionnaire que je commence à envisager et pour lequel il manifeste un grand intérêt.

Si mes relances lui montrent que je connais ce qu'il nomme « les fondamentaux du métier », je sens que, dans cet échange qui se transforme à certains moments pour moi en grand oral, je suis « recalée » sur ma connaissance des *happy few* du conseil en stratégie anglo-saxon. Au fur et à mesure que, à travers la porte vitrée de la salle de réunion, je vois passer les consultants, là encore tous des hommes[226], je me dis que le fait d'être une femme est loin d'être anodin pour le déroulement de cet entretien.

[226] En 2012, le cabinet ConsultOrg8 compte seulement une femme parmi les onze associés.

4.2.4. Où il est question d'amitié

A l'opposé de conditions de déroulement parfois très tendues lors des entretiens « difficiles », l'antériorité et la nature de mes relations avec cinq enquêté-e-s ont fourni un cadre à la fois favorable et particulier aux entretiens avec ces personnes. Véronique, Solène, Philippe, Diane et Anne-Laure ont été mes collègues et j'ai partagé avec chacun-e le quotidien « sur projet » pendant de longs mois, dans un des cabinets de conseil où j'ai exercé. Les moments partagés – pendant les missions, lors de nocturnes, ou lors de défoulements en coulisses, en marge du travail proprement dit – ont tissé des liens très particuliers, dont l'enquête a permis de prendre conscience. Difficile de tracer une frontière nette entre « simples » relations de travail et amitié[227].

C'est en tout cas sur la base de ces liens forts que j'ai pu conduire les entretiens biographiques les plus complets, les plus ouverts, et parmi les plus longs. J'ai été particulièrement frappée par le fait que la forte interconnaissance ne fasse pas obstacle et au contraire semble aider ces personnes à revenir sur le détail de leurs trajectoires, la façon dont elles ont vécu certains choix. J'ai été interpelée par cette confiance, alors même que nous nous étions parfois perdu-e-s de vue.

Ces entretiens ont été sources d'enseignement différents du reste du corpus, par la tonalité même et par le contenu des échanges. La tonalité tout d'abord : le recours à l'humour, à une autodérision de connivence constitue un des points communs saillants des échanges avec mes anciens collègues. Ces entretiens sont riches d'anecdotes, où des formules elliptiques, des clins d'œil faisant référence à notre passé commun, des sobriquets affectueux ou moqueurs, suscitent un rire immédiat qui facilite la poursuite de l'échange. Ce sont entre autres ces échanges qui ont nourri mes premières questions sur l'argot de métier – notre sabir commun – auquel je revenais moi-même si aisément en présence de ces interlocuteurs. S'agissant du contenu des échanges, la réécoute de ces entretiens m'a conduit progressivement à repérer que ces interlocuteurs s'engageaient peut-être d'autant plus volontiers dans un exercice rétrospectif, que celui-ci pouvait être l'occasion d'évoquer plaisir au travail et épisodes douloureux. Il y a eu dans ces échanges parfois le prolongement des réflexions personnelles engagées sur mes propres souvenirs. Pour certaines anecdotes échangées – comme le cas de harcèlement que Diane évoque à un moment, le bras de fer qui oppose Anne-Laure à un ancien patron pour être

[227] Sur les différentes formes de relations amicales, au long de la vie sociale adulte, et la place prise par les rapports affinitaires au travail, on peut se référer à Claire BIDARTX, « Les âges de l'amitié. Cours de la vie et formes de socialisation », *Transversalités*, 2010/1, N°113, pp.65-81.

promue – j'ai clairement senti que leur récit était fort lié au pari que suppose la confiance : être suffisamment sûr-e qu'on va être cru-e et compris-e.

Il ne s'agit pas d'idéaliser ces entretiens. Ils comportent certes leurs limites, leurs « oublis ». Plus profonds sur le plan intersubjectif, ils ne sont pas forcément plus transparents. Mais, leur analyse *a posteriori* a éclairé un pan important de l'engagement de la subjectivité dans le travail de conseil. Quoiqu'il en soit, les éclairages donnés ici sur les conditions de déroulement des entretiens, sur la variété des relations enquêtrice/enquêté-e-s, invitent donc à garder à l'esprit l'étroite interdépendance *entre* matériau recueilli et contexte de ce recueil, éléments que je chercherai à articuler dans la suite de la thèse.

Au terme de cette présentation générale des terrains[228], il s'agit maintenant d'exposer selon quelle logique les principaux résultats de la recherche sont organisés.

5. Logique d'exposition de la thèse

Quelle place tient et quelles formes prend le genre dans l'espace du conseil en *management* ? A quel(s) régime(s) de genre a-t-on affaire ? Selon quelles dynamiques les inégalités entre femmes et hommes peuvent-elles être produites, renforcées ou au contraire atténuées ? Le plan adopté doit permettre de répondre à ces questions en articulant les différents axes d'analyse identifiés.

Il s'agira tout d'abord de comprendre la configuration des rapports de genre dans l'espace du conseil à la croisée de deux processus historiques qui se combinent : d'une part l'expansion d'un marché du conseil en gestion, d'autre part la féminisation des formations supérieures. Cette **première partie** (A la croisée de deux processus. Expansion et féminisation de l'espace du conseil en *management)* qui souhaite éclairer la situation contemporaine de l'espace sur le plan du genre par une perspective socio historique – sera développée en deux chapitres qui explorent successivement deux périodes, une première qui est celle de la construction d'un espace masculin (chapitre 1 « Des hommes de confiance ». L'émergence d'un *ethos* professionnel viril des années 1880 aux années 1960) ; une seconde qui appréhende les modalités spécifiques d'une féminisation qui accompagne l'expansion et la prospérité du marché (chapitre 2 « Des stratégies invisibles » ? La féminisation d'un espace en expansion, des années 1970 aux années 2000). Cette mise en contexte historique est à la fois l'occasion

[228] Plus généralement, outre les annexes qui en fournissent des éléments détaillés, cette présentation des matériaux empiriques sera complétée de rappels spécifiques pour chacun des chapitres développés par la suite.

d'appréhender l'organisation pratique du travail de conseil, mais aussi les productions symboliques et le modèle professionnel qui s'y dessinent progressivement, ainsi que leurs effets en terme de clôture ou d'ouverture du marché du travail aux femmes.

Dans **un second temps de la thèse (Partie 2 : Enquêter un espace et ses représentants)**, à partir de l'enquête conduite avec SYNTEC CM en 2008, il s'agit de rendre compte du degré de structuration, de spécialisation et de hiérarchie qui prévaut entre les firmes et les activités, au sein de l'espace, en repérant comment la configuration contemporaine en aires de spécialisation aux frontières parfois floues, produit une certaine forme de division sexuelle – horizontale et verticale – du travail et des régimes de genre relativement hétérogènes. Dans cette deuxième partie, il s'agit d'abord de rendre compte de ce que le processus d'enquête avec SYNTEC CM a par lui-même appris sur le plan du genre : sur les processus entretenant un monopole masculin en matière de pouvoir et sur la dimension symbolique que peut prendre l'exclusion des femmes, en particulier dans les institutions de représentation patronales d'un espace économique. Ce sera l'objet du chapitre 3 (Ethnographie d'un monde patronal. Le processus de l'enquête conduite avec SYNTEC Conseil en Management). En proposant une analyse des données de l'enquête quantitative, le chapitre 4 (Structure et dynamiques du genre à travers l'enquête quantitative) souhaite appréhender le niveau de mixité démographique des emplois, en ébaucher une cartographie et saisir, plus généralement, les formes et la variété prise par les régimes de genre au sein de l'espace ; une attention particulière est accordée aux organisations à ce stade de l'analyse.

A partir de cette première évaluation des régimes de genre en vigueur dans l'espace du conseil, la **troisième partie - Epreuves d'un métier de performance -** envisage plus spécifiquement le conseil en *management* comme une économie où circulent des biens singuliers et comme un marché du travail spécifique, qui nécessite de la part des actrices et des acteurs qui y participent, la mise en jeu de certaines ressources, de certains savoir-faire et de certaines stratégies, pour y prospérer ou simplement s'y maintenir. Elle vise, dans une perspective micro sociologique, à saisir les processus qui participent à la production du genre dans les activités quotidiennes du métier des consultant-e-s. Dans cette troisième étape du raisonnement, la question est d'abord abordée en examinant plus précisément les opérations associées à la part relationnelle du travail, afin de comparer les conditions d'exercice professionnel pour les consultantes et les consultants (Chapitre 5 : Le conseil est-il un bien neutre ? Irruption du genre dans le travail, sur scène et en coulisses). La part très particulière de l'interaction dans la production même du travail invite ensuite à approfondir la contribution spécifique du corps et

les formes de sexualisation dans la production et les échanges de conseil, afin d'appréhender les dimensions à la fois invisibles, multiples et invasives du genre sur ce marché très incarné (chapitre 6 : Corps, féminité et virilité « mascarade »).

A partir de cette étude des conditions genrées de production du conseil en *management* sont envisagées, dans une **quatrième partie (Trajectoires sociales et itinéraires moraux)**, les différentes composantes de la construction dynamique du genre au fil des carrières professionnelles, conjugales, familiales (chapitre 7 : « *Up or out or sit in* ? » Trajectoires de consultant-e-s entre reproduction, transgression et tentative d'inversion du genre). Puis, après avoir saisi la conduite individuelle des carrières, ce sont les itinéraires moraux des consultantes et certaines formes de mobilisation collective, qui sont envisagés (chapitre 8 : itinéraires moraux), dans leur potentiel de reproduction ou d'infléchissement des régimes de genre et des structures d'inégalités.

Encadré 8 : <u>Les principes d'anonymisation</u>

Définir des principes en matière d'anonymisation consiste souvent à naviguer entre plusieurs écueils, dont deux principaux : l'un est l'effacement de tout repère permettant de resituer les exemples, les trajectoires, les discours dans leur contexte et donc nuire à la description sociologique des phénomènes ; l'autre peut être la lourdeur descriptive des firmes et des personnes anonymisées citées par l'addition de multiples traits typiques susceptibles de les situer. Par ailleurs, l'anonymisation apparaît dans certains cas illusoire, tant certaines personnalités ou firmes sont aisément reconnaissables à travers la description de leur passé, de leurs activités…

Les principes retenus dans l'exposé de la thèse pour anonymiser les entretiens ou les restitutions d'observation visent à **respecter les engagements de confidentialité pris auprès des personnes rencontrées** qui ont livré des points de vue personnels, parfois critiques, sur leur métier, leur organisation, leurs clients ou leurs patrons. C'est pourquoi l'anonymisation est relativement poussée dans la description de leurs principales caractéristiques sociales (notamment les trajectoires scolaires) et des firmes où elles exercent.

Concrètement, <u>pour resituer les personnes</u> rencontrées dans le contexte social à partir duquel elles s'expriment, outre le fait qu'elles se voient attribuer un nouveau prénom proche dans ses usages sociaux (sur le plan de la génération et du milieu social d'origine), les données suivantes sont reprises[229] :

Age, Niveau de diplôme le plus haut obtenu, fonction/grade, type de cabinet, situation conjugale, (éventuellement) nombre d'enfants

Par exemple : 32 ans, DESS Banque finance, consultant senior, cabinet ConsultAudit1, marié, 2 enfants

[229] Dans la partie apportant une analyse détaillée des trajectoires de consultant-e-s (voir chapitre 7), on s'est inspiré de la réflexion d'Aude Béliard et Jean-Sébastien Eideliman, pour « brouiller » quelque peu les pistes, dans pour autant changer la logique d'ensemble du parcours (cas de consultant-e-s qui pourraient plus aisément être identifié-e-s). Aude BELIARD, Jean-Sébastien EIDELIMAN, « Au delà de la déontologie. Anonymat et confidentialité dans le travail ethnographique » in D. Fassin, A Bensa (Dir.), Les politiques de l'enquête, Paris, La Découverte, 2008, p.123-142

Pour la qualification des firmes, une réflexion globale a été conduite au fur et à mesure de l'enquête sur les catégories pertinentes à utiliser. C'est une catégorisation issue de l'analyse des hiérarchies de prestige indigènes et des variables pertinentes dans ce classement social qui a finalement été retenue.

En revanche, le nom des firmes et des personnes n'est pas anonymisé, lorsqu'il s'agit de propos ou de données disponibles au grand public. Dans le cas des observations et entretiens qui ont eu lieu pendant l'enquête auprès de SYNTEC CM, les propos tenus dans l'enceinte du conseil d'administration ou des réunions internes ont fait l'objet d'une anonymisation qui ne peut qu'être relative, dans la mesure où les membres du conseil d'administration, et les firmes représentées sont peu nombreux et que ces données sont publiques. Pour les firmes ayant participé à l'enquête par questionnaire, membres également de SYNTEC CM (mais pas de l'équipe dirigeante), le principe d'anonymisation convenu avec celles-ci couvre l'ensemble des résultats sur les pratiques, le rapport à l'emploi, les conditions de travail (le code d'anonymisation permet en revanche de situer l'entreprise en terme de grand secteur d'activité – Voir principes détaillés au chapitre 3).

Pour les firmes qui ont fait par ailleurs l'objet d'observations ethnographiques, le même principe d'anonymisation et de codification de l'appellation fonction de l'activité et des catégories indigènes, est retenu.

Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil

Pour tenter d'approcher le classement indigène et la catégorisation entre firmes – très présent et mobilisé par les consultants sur les différents terrains réalisés – j'ai invité sept personnes rencontrées en entretien à s'exprimer sur ces questions, en utilisant un système de cartes à trier : cartes recensant une vingtaine de noms de firmes (et comportant également une proposition « autre » et « votre firme »). Les personnes ont ainsi donné non seulement leur classement personnel des firmes entre elles, en terme de reconnaissance et prestige, mais également explicité, commenté leur classement, en formulant les catégories considérées comme pertinentes pour le classement. Cette manière de procéder n'a pas permis de dégager un classement totalement homogène et univoque mais a permis de dégager comment les consultants procèdent pour comparer, quelle est la « grandeur »[230] utilisée.

Les catégories structurantes pour les hiérarchies indigènes sont principalement de trois ordres : en premier lieu la plus ou moins grande ancienneté de la firme sur le marché (un supplément de prestige est systématiquement accordé aux acteurs qui ont « une histoire ») ; en second lieu, le « niveau » des interlocuteurs clients (plus les clients sont haut placés dans la hiérarchie de leur propre firme, plus les consultants sont considérés par leurs pairs) ; enfin la taille de la structure est le troisième élément pris en compte (le fait d'atteindre un certain niveau de salariés conduisant à faire l'hypothèse d'une compétence acquise et d'une valeur sur le marché, une association étant implicitement établie entre succès commercial et « professionnalisme »). De façon intéressante, la plupart des consultants considèrent que le niveau de facturation constitue un baromètre assez exact de la « valeur sur le marché », et en quelque sorte un résumé des trois critères de classement. C'est un élément qu'ils cherchent à tout prix à connaître quand ils rencontrent un éventuel concurrent.

Pour autant, un classement, une hiérarchie entre groupes distincts – question de relance pendant l'entretien – est considéré souvent comme artificiel ou délicat, sauf pour les cabinets de « conseil en stratégie » (également appelés dans le jargon, « conseil en strat' » ou par certains « conseil de direction générale »), que tous identifient à « un monde à part »[231]. Il s'agit du « club » très fermé des « Ivy league firms »[232] (McKinsey, AT Kearney, Booz Allen, Boston Consulting group, Bain) auquel se joignent quelques cabinets dits de « stratégie » européens (Roland Berger notamment).

230 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification : les économies de la grandeur,* Paris, Gallimard, 1991, 485 p.

231 Odile HENRY, *« La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil »,* Politix n° 39 , 1997.

232 Les « ivy league consulting firms » ont été créés dans la première moitié du XXème siècle aux Etats-Unis. Ces firmes ont accumulé un important capital social et symbolique par l'antériorité de leurs interventions et la proximité sociale de leurs collaborateurs avec le patronat américain (formation dans les prestigieuses

Plusieurs éléments – deux tout particulièrement – confirment le caractère socialement construit de ces classements et de ces réputations qui circulent dans l'espace du conseil en management : d'une part, ce sujet est manifestement très investi, chacun répondant volontiers aux questions sur ce point, d'autre part, sur ce sujet de préoccupation, les professionnel-les se montrent très curi-euses/eux de connaître la tendance générale des réponses, le classement dominant. L'échelle de prestige constitue de toute évidence à la fois une boussole et un enjeu.

Ces conclusions issues du terrain incitent donc à éviter l'emploi d'une catégorisation figée, qui consisterait à choisir et à réifier une échelle de prestige indigène plutôt qu'une autre.

Pour caractériser les firmes, l'option retenue a été de tenir compte de l'analyse socio historique de la première partie et de la confronter à la cartographie des emplois et des firmes issue de l'enquête auprès de SYNTEC CM. Sur cette base, une proposition de typologie est proposée au chapitre 3, distinguant notamment les firmes selon leur histoire (voir encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes).

écoles de la « Ivy League » (Harvard, Princeton, Yale …) M.L. DJELIC, *« L'Arbre Banian de la mondialisation », op. cit.* ; M.L. DJELIC, Sigrid QUACK (Dir.), *Globalization and Institutions, Redefining the rules of economic games,* Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2003 , 350 p.

PREMIERE PARTIE : A LA CROISEE DE DEUX PROCESSUS. EXPANSION ET FEMINISATION DE L'ESPACE DU CONSEIL EN MANAGEMENT

Introduction

Mieux cerner la socio genèse de l'espace du conseil en management en France et comprendre les formes et les processus qui conduisent à sa relative féminisation sont les deux objectifs étroitement liés de cette mise en contexte historique. Si elles sont liées dans l'objet même de ma recherche, ces deux questions le sont aussi parce que, contrairement à ce qui caractérisent d'autres espaces professionnels, d'installation plus ancienne, l'émergence et les premières étapes de structuration de l'espace du conseil se déroulent au moment même où la ségrégation et l'exclusion des femmes de certaines formations et de certaines « professions à diplôme » commencent à être contestées et remises en cause. Remise en cause certes très progressive et entravée par de multiples formes de résistance. Michelle Perrot souligne en particulier l'importance des réactions anti-féministes au début du XXème siècle et met en garde contre une vision trop linéaire de l'histoire des rapports sociaux de sexe, à l'époque moderne :

> *« Au début du XXè siècle, notamment, on assiste en France, et plus généralement en Europe à un antiféminisme virulent contre ce pouvoir des femmes que certains croient voir à l'œuvre dans la société, et pour le retour aux valeurs viriles, comme antidote à la dégénérescence et à la décadence. »*[233]

Quoiqu'il en soit, l'émergence d'un espace professionnel dans une période d'historique émancipation des femmes est un phénomène intéressant. Il offre la possibilité d'observer quelles formes, quels chemins – (re)production de la ségrégation ou ouverture – la construction d'un nouveau métier va emprunter.

Fournir des éléments de réponse à ces questions est un exercice délicat, en premier lieu, car la genèse d'un espace comme le conseil apparaît au croisement de multiples processus. Selon le niveau d'analyse retenu, ces processus sont éclairés différemment par les travaux d'histoire économique et de socio-histoire des entreprises et de la gestion.

Alors que les travaux de Christopher McKenna[234] ou ceux de Matthias Kipping et Laars Engwall[235] envisagent sur une période relativement longue la construction du groupe des

---

[233] Michelle PERROT, « Histoire et pouvoir des femmes » *in* Nicole AUBERT *et al., Le Sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1986, p. 85
[234] C. MCKENNA, *The world's newest profession… op. cit.*

managing consultants aux Etats-Unis, d'autres recherches portent leur focale sur un plan micro et sur des périodes plus restreintes, et développent, à travers des études de cas, les conditions dans lesquelles les interventions des consultants se déploient : Eric Geerkens et Aimée Moutet[236] pour les années 1930 et les interventions du cabinet Bedaux, Ludovic Cailluet[237] et Suzanne Hilger[238] couvrant la période de 1950 à 1970, pour les missions réalisées par la firme McKinsey ou le Stanford Research Institute. Les biographies de fondateurs ou d'entrepreneurs, comme celle d'Antoine Weexsteen[239] sur Jean Milhaud, fondateur de la CEGOS, offrent quant à elles une vision de la dynamique de construction d'une marque et d'une institution sur plus de soixante ans.

D'autres travaux multiplient les focales et abordent à la fois l'histoire de certains acteurs, celle des transformations concrètes opérées dans le tissu économique et celle de la diffusion des idées et des pratiques de gestion : A. Moutet[240] traite ainsi de la diffusion des principes de rationalisation des entreprises pendant l'Entre-deux-guerres, Marie-Laure Djelic[241] de la deuxième incursion des cabinets américains pendant la période du plan Marshall, Ferruccio Ricciardi[242], sur la même période, des transformations de l'industrie métallurgique italienne.

Pour sa part, Odile Henry[243] accorde une attention particulière aux trajectoires individuelles des agents et propose un point de vue structural pour saisir les raisons de l'émergence de nouvelles catégories d'agents économiques et de nouvelles doctrines gestionnaires. Son analyse peut être l'occasion d'éclairer l'histoire des doctrines gestionnaires (notamment le taylorisme et le fayolisme) à travers les luttes et les rapports de force opposant différents groupes sociaux : d'un côté, une bourgeoisie de propriétaires, de l'autre, une élite intellectuelle et technicienne d'experts en quête d'ascension sociale.

---

235 Laars ENGWALL, Matthias KIPPING, *Management consulting : Emergence and dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford, Oxford University Press, 2002, 282 p.

236 Eric GEERKENS, Aimée MOUTET, « La rationalisation en France et en Belgique…», *op. cit.* ; voir aussi M. KIPPING, « Consultancy and Conflicts… », *op. cit.*

237 L. CAILLUET, « McKinsey, Total-CFP et la M-Form… », *op. cit.*

238 S. HILGER, « American consultants in the… », *op. cit.*

239 A. WEEXSTEEN, *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France…, op. cit.*

240 Aimée Moutet décrit notamment l'engouement pour le « système Bedaux » et les conseillers en organisation en période de crise. A. MOUTET, *« Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années 1930 »*, Annales ESC, 42ème année, n°5, 1987, pp. 1061-1078 ; A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise…, op. cit.*

241 M.L. DJELIC, *Exporting the american model…, op. cit.*

242 F. RICCIARDI, *L'importation du "modèle américain" en Italie et son aménagement…, op. cit.*

243 O. HENRY, *Un savoir en pratique…op. cit. ;* O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… » ; O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie… op. cit.*

Au-delà des travaux se rattachant spécifiquement au groupe professionnel étudié, des recherches comme celles d'André Grelon et d'Irina Gouzévitch *et al*.[244] informent par ailleurs sur l'importance des transformations qui ont lieu, à la fin du XIXème et au long du XXème siècle, concernant l'entreprise et l'organisation industrielle : transformations des techniques et des enseignements qui accompagnent le développement d'un groupe de plus en plus incontournable mais traversé par des clivages et des luttes internes[245], celui des ingénieurs, et la construction progressive de la catégorie des cadres[246].

Ces travaux fournissent un constat de départ important : l'espace du conseil en management peut prétendre à des généalogies multiples et plusieurs groupes d'acteurs s'avèrent avoir eu un rôle actif dans son émergence et sa structuration. De fait, les travaux mettent en relief, tour à tour ou conjointement, le rôle joué par différentes formes de savoirs, d'expertises et par les différents détenteurs de ces savoirs. Trois familles d'acteurs et d'expertise émergent nettement : ce sont les ingénieurs qui s'intéressent aux interfaces entre les hommes et les machines et à l'organisation optimale des ateliers et des procédés industriels, ce sont ensuite les comptables qui développent des méthodes de prévision de l'activité économique ; ce sont enfin des praticiens plus généralistes de l'entreprise, ingénieurs ou non, qui se penchent sur l'organisation générale des structures de commandement et sur les clés d'un gouvernement efficace des entreprises. Tout en bataillant pour une forme ou l'autre d'exclusivité et confrontés souvent à des luttes juridictionnelles[247], ces groupes peuvent tous être considérés comme des contributeurs actifs à la construction progressive de l'espace contemporain du conseil en management.

Si l'on peut utiliser aujourd'hui une définition relativement stabilisée de ce qui relève du conseil en management, cette définition contemporaine est donc la résultante des luttes et de l'imbrication de différents processus historiques. L'évolution des dénominations est un des signes très visibles de ces processus et de cette dynamique professionnelle, dont le présent chapitre et le chapitre 2 tenteront de rendre compte.

---

[244] André GRELON (DIR.), *Les Ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Editions de l'EHESS, 1986, 461 p. ; Irina GOUZEVITCH, André GRELON, Anousheh KARVAR (DIR.), *La formation des ingénieurs en perspective : modèles de référence et réseaux de médiation, XVIIIe - XXe siècles,* Rennes, PUR, 2004 ,175 p.
[245] O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*
[246] Luc BOLTANSKI, « America, America », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1981, vol.38, n°1, pp. 19-41 ; L. BOLTANSKI, *Les cadres*, *op. cit.*; Paul BOUFFARTIGUE, Charles GADEA, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.
[247] Andrew ABBOTT, *The system of professions…, op. cit.*

Encadré 10 : Evolution des dénominations, convention de désignation et emploi du terme contemporain de *conseil en management*

S'intéresser à l'histoire du conseil en management suppose de tenir compte de l'évolution du lexique lui-même, qui a accompagné la structuration progressive du métier. En effet, les flottements, les transformations, les changements d'appellation participent et témoignent de la formation progressive de l'espace professionnel étudié. Les dénominations professionnelles ont pu revêtir et revêtent toujours un enjeu symbolique dans des luttes de légitimité ou d'accès exclusif à certains types d'interventions. J'aurai l'occasion d'y revenir à propos de la spécialité dite de « conseil en stratégie » (Voir Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil, et chapitre 3).

Pour désigner les professionnels selon les époques, la logique retenue dans ce chapitre historique consiste à adopter les appellations professionnelles en vigueur lors de la période étudiée : ingénieurs-conseils, organisateurs-conseils, conseillers, et sur la période plus contemporaine, consultants. Il s'agira d'essayer également de rendre compte de l'évolution des noms donnés à un métier qui consiste à rendre à des organisations, en tant qu'intervenant extérieur, un service rémunéré sous forme de conseil – conseils relatifs à la gestion, à l'administration, à l'organisation du travail, des tâches[248]…

En revanche, en essayant de me prémunir du risque de l'anachronisme, j'emploierai le terme d'*espace du conseil en management*[249] en référence à l'espace dans sa configuration actuelle et aux activités contemporaines qui s'y déploient.

Encadré 11 : Le classement des cabinets de conseil dans la nomenclature sectorielle, au fil des annuaires d'anciens de Grandes Ecoles

Selon la période étudiée, la catégorisation sectorielle des firmes de conseil a évolué au gré des changements de nomenclature de la statistique publique. Cet élément a constitué une des difficultés de comptage et de comparaison temporelle, notamment lors de l'utilisation des annuaires d'anciens élèves de Grandes écoles. Ainsi, si la codification utilisée dans les années 1960 range les cabinets de conseil dans la catégorie 81.75 « Techniciens de l'organisation » ou 81.8 « Entreprises d'enquêtes, études de marché et conseils en organisation, ce sont les catégories «Etudes économiques » (77.02) ou « Etudes informatiques et organisation » (77.03) qui sont en usage dans les années 1980. La Nomenclature d'Activités Française (NAF), développée par l'INSEE depuis 1993, a été révisée deux fois en 2003 et en 2008. En 2003, se trouvent distinguées quatre formes de conseil, séparant notamment les services informatiques (division 72) – dont le conseil en système d'information – des activités d'assistance et de conseil (division 74). Cette nomenclature fait entrer les firmes de conseil en management dans la catégorie « Conseil pour les Affaires et la Gestion » sous le code NAF 74–1–G, les distinguant du « Conseil en publicité » (74-4) par exemple, ou des « Etudes de marché et opinion » (74-1-E). En 2008, une nouvelle révision de la NAF va aboutir à une distinction encore affinée entre non plus quatre mais six types de conseil différents, ce qui traduit d'ailleurs l'expansion de ces activités[250].

Ces changements réguliers dans la nomenclature semblent s'accompagner d'une certaine perplexité pour les ancien-ne-s élèves des écoles dont j'ai étudié les annuaires. De façon révélatrice, les diplômé-e-

[248] Définition donnée par Larry Greiner et Robert Metzger, à laquelle Jean Gadrey *et al.* se réfèrent. Larry GREINER, Robert METZGER, *Consulting to management*, Hall, Englewood, 1983, 368 p. ; Jean GADREY, Camal GALLOUG, *et al.*, *Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients,* Paris, Ediscience, 1992, 222 p.

[249] Si le terme de management n'apparaît guère usité par les professionnels français étudiés jusque dans les années 1960, Antoine Weexsteen mentionne la trace de son usage dans des groupes ou institutions transnationales échangeant sur l'Organisation Scientifique du Travail de F.W. Taylor (Voir *infra*), dès 1937. A. WEEXSTEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.*, p. 23

[250] Pour une analyse plus détaillée de ces changements, voir Sylvain THINE *et al.,* « *Up or out* ? Les consultants dans le champ du pouvoir français contemporain. », *in* Isabel BONI-LE GOFF, Sylvain LAURENS (Dir), «Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise » », *Sociétés Contemporaines*, 2013, n°89.

s qui renseignent les déclarations professionnelles pour les annuaires s'avèrent parfois très hésitant-e-s, une même entreprise pouvant être rangée, selon les déclarations sous une catégorie ou une autre[251]. C'est particulièrement le cas lorsque la firme qui les emploie, forme un groupe dont les activités couvrent à la fois le conseil en management et l'audit comptable ou le conseil en management et le conseil en informatique.

L'historiographie du conseil est en revanche presque totalement silencieuse[252] sur la question du genre. Différentes explications peuvent être données à ce silence : d'une part, l'intérêt s'est plus souvent porté sur les dirigeants ou les principaux animateurs[253] des entreprises plus que sur les collaboratrices et collaborateurs[254] ; d'autre part le nombre et la visibilité des femmes dans le conseil restent jusqu'à une période contemporaine, très faibles[255].

Ma propre recherche a donc dû chercher à corriger cette lacune et ce, de deux manières. J'ai articulé à l'historiographie sur le conseil un certain nombre de recherches sur l'histoire du travail des femmes et sur les luttes féministes de la « 1ère vague »[256]. Face aux imperfections inhérentes à un tel croisement, et pour pouvoir confronter les conditions de formation de l'espace professionnel et celles qui rendent possible sa féminisation, j'ai par ailleurs entrepris d'exploiter certaines sources primaires.

[251] De même, des entreprises très voisines quant au contenu connu de leurs activités, peuvent être classées différemment selon les déclarant-e-s. Ainsi, dans l'annuaire d'HEC de 1985, les firmes McKinsey et Boston Consulting Group (BCG), pourtant très comparables quant au contenu de leurs activités, ne figurent pas dans la même catégorie (77.02 pour les salariés de McKinsey, 77.03 pour le BCG).

[252] A l'exception de quelques éléments sur les collaboratrices de la CEGOS et de l'évocation de la figure de Mme Garcin-Guynet. A. WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.* ; O. HENRY, *Un savoir en pratique… op. cit.*

[253] Initialement tous masculins à la notable exception d'une femme, Suzanne Garcin-Guynet (Voir *infra*).

[254] Même si certains travaux s'intéressent aux interactions des dirigeants avec leurs équipes, au sein desquelles le rôle de certaines femmes peut être mis en évidence. Voir *infra* l'analyse à partir des travaux d'Antoine Weexsteen.

[255] Pour une analyse détaillée, voir les statistiques produites au chapitre 4. Le pourcentage des femmes dans la population des consultants en gestion s'établit au cours des années 2000, à environ un tiers des effectifs (33% en 2004 ; 37% à partir de l'enquête SYNTEC, analysée au chapitre 3). S. THINE, *Les consultants et les systèmes d'information.., op. cit.* – chapitre 2 à partir du retraitement de l'Enquête Emploi 2004.

[256] Ces travaux apportent un contrepoint intéressant mais un éclairage souvent assez décalé quant aux espaces traités par rapport à mon objet, qu'il s'agisse du monde des médecins, des avocat-e-s, des architectes, des ingénieurs, du personnel politique, celui des commissaires-priseurs, celui de la police, des magistrat-e-s, celui des musicien-ne-s d'orchestres classiques, de jazz, celui aussi des rabbins ou de certains sports professionnels. En définitive, les professions d'expertise restent peu étudiées sous l'angle de leur féminisation. Les travaux de la sociologue américaine, Louise-Mary Roth sur le problématique accès des femmes aux professions du *trading* et de la finance aux Etats-Unis font exception, même si son volet historique se révèle extrêmement succinct. Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.* ; Anne BOIGEOL « Le genre comme ressource dans l'accès des femmes au « gouvernement du barreau »… », *op. cit.*. ; Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation…, op. cit.* ; Geneviève PRUVOST, « Profession : policier, sexe : féminin », Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, 2007, 307 p. ; Hyacinthe RAVET, « Devenir clarinettiste » Carrières féminines en milieu masculin », *Actes de la Recherche en sciences sociales,* 2007/3, n°168, p.50-67 ; L.M. ROTH, *Selling women short. Gender Inequality on Wall Street*, Princeton up, Princeton and Oxford, 2006, 284 p.

Tableau 5 - Sources mobilisées dans le chapitre 1

Source	Période concernée	Eléments analysés
« L'Organisation Paul Planus à ses amis » - publication commerciale du cabinet Paul Planus[257]	De 1956 à 1961 Neuf numéros (oct.56, noël 56, juin 57, n°4 non daté, janv.58, oct. 58, déc.58, sept. 59, juin 60, noël 60, juin 61)	Présentation du contenu des missions, biographies des collaborateurs (19 biographies détaillées analysées), tribune de Paul Planus, Résumé des activités de rayonnement et de représentation externe, supports visuels, photos et dessins représentants les situations professionnelles et les ingénieurs-conseils Identification des collaboratrices du cabinet
Secrétariat Industriel et Commercial – bulletin de l'association des anciennes élèves du Haut Enseignement Commercial pour Jeunes Filles (HECJF) Nouvelle dénomination à partir de 1956 : Bulletin d'HECJF	n° examinés de 1934 à 1958	Notes, commentaires, biographies relatifs à l'orientation professionnelle des diplômées Restitutions de causeries et conférences sur l'Organisation scientifique du travail, les cabinets d'organisateurs-conseils

Outre ces sources, les matériaux analysés sont constitués d'un corpus de publications et ouvrages techniques signés de certaines figures particulièrement emblématiques chez les premiers ingénieurs-conseils (Henry Le Chatelier, Clarence Bertrand Thompson, Paul Planus, Jean Coutrot, Jean Milhaud, Octave Gélinier, Mme Garcin-Guynet), ainsi que des publications commerciales d'un cabinet d'organisateurs-conseils né dans les années 1920 et continuant son activité jusque dans les années 1960, l'Organisation Paul Planus[258]. A ce corpus s'ajoutent les publications propres à des institutions de formation professionnelle féminine, telles l'Ecole au Haut Enseignement Commercial pour Jeunes Filles (HECJF) et l'Ecole Polytechnique Féminine (EPF).

[257] Sur l'Organisation Paul Planus et le groupe Vidal, un travail complémentaire pourrait mériter d'être engagé notamment à partir des archives remises par un ancien collaborateur de AVA, M. Christian Sutter, au Centre des archives du monde du travail. Le fonds est constitué principalement de films (16 mm et 35 mm), bandes sons correspondantes et microfiches sauvés par M. Sutter, alors ingénieur principal au Centre de psychologie appliquée (département du groupe AVA) et formateur. Ces films concernent principalement l'organisation du travail en ateliers, en vue de laformation en matière de sécurité, de simplification du travail et de productivité ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés, les méthodes de ventes et la négociation commerciale (années 1950-1980).

[258] Voir sources et publications professionnelles

Pour la période plus contemporaine courant des années 1970 jusqu'aux années 2000, les investigations ont principalement porté sur l'accès des femmes aux Grandes écoles de commerce[259] et d'ingénieurs et sur leur orientation ultérieure vers le conseil. L'exploitation des annuaires des ancien-ne-s d'HEC, d'ESSEC et de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures (Centrale Paris) d'une part, l'entretien avec quelques pionnières, parmi les premières promotions mixtes de l'ESSEC, d'autre part, ont permis d'apporter sur ces questions certains éclairages.

Par rapport à des sources secondaires, les sources primaires sont d'un intérêt certain, même si elles n'ont porté que sur certaines institutions. Elles ont permis de croiser un double questionnement sur le processus de construction de l'espace du conseil et sur son ouverture aux femmes : quelles références professionnelles, quelles représentations du rôle et du métier de conseil se dessinent à partir des productions des cabinets de conseil ? L'exclusion sexuée y est-elle explicite ? A quel moment les femmes laissent-elles des traces de leur présence dans cet univers professionnel et dans la production de savoirs gestionnaires ? Ces sources ont permis d'apporter des éclairages originaux sur la période d'émergence des premiers cabinets de conseil avec des éléments sur des actrices et sur les institutions qui ont pu présider à leur formation.

Pour rendre compte de ces processus, selon une logique chronologique et en se focalisant sur les éléments de synthèse les plus marquants susceptibles d'éclairer la question du genre dans l'espace contemporain du conseil en management, le présent chapitre va revenir de façon très succincte sur la période, des années 1880 aux années 1920, qui inaugure l'implantation en France des tout premiers bureaux de conseil en organisation. Il s'agira avant tout de rappeler qui sont les figures de référence qui président à l'introduction des savoirs et savoir-faire nouveaux sur lesquels vont se fonder les futurs cabinets de conseil. Dans une seconde partie, c'est du marché émergent d'un conseil en organisation, des années 1920 aux années 1960 qu'il s'agira, en observant les solutions empruntées par les premiers cabinets pour stimuler la demande de conseil, réaliser des missions et gérer la croissance, et en s'intéressant aux conséquences de ces pratiques en terme d'organisation du marché du travail et d'accès des femmes à ce marché.

Le chapitre 2 poursuivra ce questionnement : les formes prises par la croissance plus contemporaine du marché du conseil, l'expansion et l'accès démocratisé au métier de

[259] Celles qu'on a communément l'habitude de nommer les « Trois parisiennes » : Haut Enseignement Commercial (HEC), Ecole des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Ecole Supérieure de commerce de Paris (ESCP), par opposition aux écoles de commerce « provinciales », accessibles plus précocement aux femmes. Voir Marianne BLANCHARD, *Socio-histoire d'une entreprise éducative : le développement des Ecoles supérieures de commerce en France (XIXe siècle - 2010),* thèse de sociologie, EHESS, 2012.

consultant-e qui l'accompagnent, des années 1970 aux années 2000, seront analysés toujours du point de vue du genre, en observant les régularités et les ruptures par rapport à la période précédente. La frontière temporelle entre les deux chapitres a été complexe à fixer et revêt évidemment un certain arbitraire. On verra toutefois que, sans qu'il y ait de bornes temporelles unifiées, la fin des années 1960 et le début des années 1970 constituent un moment charnière où s'articulent et s'accélèrent plusieurs processus importants pour la structuration du conseil et pour sa féminisation.

CHAPITRE 1 : DES « HOMMES DE CONFIANCE ». L'EMERGENCE D'UN *ETHOS* PROFESSIONNEL VIRIL, DES ANNEES 1880 AUX ANNEES 1960

1. Des machines, des hommes et pas de femmes : le taylorisme et les premiers pas de l'Organisation Scientifique en France

Pour l'écrasante majorité des consultant-e-s enquêté-e-s[260], le conseil en management « moderne » naît en France dans les années 1960. Pourtant l'apparition d'acteurs apportant des conseils aux entreprises pour mieux organiser leur production, augmenter la productivité apparente du travail dans les ateliers, revoir les procédés et les méthodes de fabrication, de planification, de contrôle, s'avèrent des phénomènes très antérieurs. Parmi ces acteurs précoces, la présente partie va plus spécifiquement s'appuyer sur le cas de Frederick Winslow Taylor qui occupe une place à part, compte tenu du rôle de précurseur[261] qu'il a joué, de la postérité connue par sa doctrine[262] et de son influence clé dans l'émergence des premiers bureaux d'organisation en France. Les conditions concrètes de l'implantation du taylorisme et le système de références qui l'accompagne apparaissent riches d'enseignements sur le genre dans l'espace émergent du conseil.

1.1. Les multiples facettes d'un « succès » : projet technique, vision sociale et talent commercial

Dans la présente partie, il ne s'agit pas de revenir de façon détaillée ni sur le succès, ni sur la postérité accordés à la doctrine de F.W. Taylor, qui a déjà fait l'objet de nombreux travaux. En revanche, le retour sur les éléments structurants de ce succès est l'occasion de souligner

[260] Pour les plus jeunes consultant-e-s rencontré-e-s, la « naissance » de ce métier est encore plus récente, parfois située à la fin des années 1980, ou au début des années 1990.

[261] Daniel Nelson analyse toutefois l'OST comme une généralisation des théories gestionnaires du « *systematic management* » inaugurées et expérimentées dans le secteur des transports ferroviaires. Daniel NELSON, « Le taylorisme aux Etats-Unis de 1900 à 1930 », *in* Daniel MONTMOLLIN (DE), Olivier PASTRE (Dir.), *Le Taylorisme* [actes du Colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII, 2-4 mai 1983], Paris, La Découverte, 1984, pp. 51-66

[262] Si le taylorisme joue un rôle central dans cette première étape de la construction du conseil, d'autres théoriciens ou auteurs en gestion de la même génération que Taylor pourraient être convoqués comme inspirateurs des praticiens du conseil en gestion. C'est en particulier le cas d'Henri Fayol, dont les idées sont souvent présentées comme concurrençant celles de Taylor. Un des ouvrages principaux de Fayol, *Administration industrielle et générale*, publié en 1918, va d'ailleurs être très favorablement accueilli aux Etats-Unis. Néanmoins, par son destin relativement paradoxal, l'œuvre de Fayol n'a pas eu une influence directe décisive sur les premiers intervenants du conseil en gestion en France. Ses théories ne vont être mobilisées que plus tard par les ingénieurs-conseils en organisation. Je reviendrai en revanche sur l'apport de Fayol à propos des transformations qui font passer du paradigme d'un *« scientific management »* à celui, plus flou, de « rationalisation » pendant l'entre-deux-guerres. Voir O. Henry, *Les guérisseurs de l'économie*…, *op. cit.*

comment une nouvelle expertise – et l'*ethos* professionnel qui l'accompagne – se sont progressivement façonnés.

Le « succès » de Taylor et de sa doctrine peut apparaître paradoxal. Paradoxal parce que le projet de Taylor paraît à certains égards moins sérieux et plus hasardeux que ceux d'autres ingénieurs de sa génération. Alors que plusieurs de ses contemporains[263], bien mieux dotés que lui en capitaux scolaires[264] exercent comme ingénieurs-conseils dans le domaine technique, Taylor s'intéresse à des questions qui dépassent largement les techniques industrielles en tant que telles, et privilégie l'exploration de multiples facettes touchant à l'optimisation du travail et à l'organisation des fonctions dans l'entreprise : observation minutieuse des tâches, chronométrage, réflexions relatives aux comportements des ouvriers et à leur motivation (politique salariale, travail à prime …), etc…

Influencé par une formation d'ingénieur « sur le tas »[265], après un parcours en tant que qu'ouvrier[266], il affiche donc une philosophie de l'intervention qui affirme le primat de l'empirie, du travail de terrain et des expérimentations, tout en affichant des préoccupations sociales peu conventionnelles. C'est apparemment cette dimension à la fois éclectique et pragmatique qui lui permet non seulement d'entraîner, dans le sillage de l'Organisation

[263] Il s'agit d'ingénieurs-conseils intervenant dans le domaine des techniques et des procédés de fabrication. Formés au MIT, spécialistes de la chimie dans le cas d'Arthur D. Little, ou de l'électricité, s'agissant de Stone et Webster, ces ingénieurs, qui interviennent dans des sphères relativement conformes à leur formation initiale, sont rangés dans la catégorie des premiers fondateurs du conseil en gestion par Christopher McKenna, car ils réalisent une part conséquente de leurs interventions dans le domaine de l'organisation du travail et des ateliers. Toutefois, ils sont clairement beaucoup moins ouverts aux questions « sociales » que F.W. Taylor. C. MCKENNA, *The world's newest profession… op. cit*.

[264] On notera qu'A.D. Little n'a pas achevé sa scolarité et n'est donc pas diplômé *stricto sensu* de cette université déjà réputée à la fin du XIXème siècle. Le fait de ne pas avoir, pour différentes raisons, achevé son cursus scolaire est un trait partagé par plusieurs des premiers consultants évoqués dans l'historiographie américaine et française. C. MCKENNA, *ibid*. Voir également O. HENRY, « L'impossible professionnalisation... », *op. cit.*

[265] L'opposition entre les ingénieurs formés dans les instituts et universités et ceux qui, comme Taylor, reçoivent avant tout un enseignement « sur le tas », doit être relativisée. Les ingénieurs américains sont dans leur ensemble marqués par l'importance d'une tradition de formation dite « à l'anglaise » - une « *shop culture* » - qui réserve une place centrale aux enseignements pratiques et techniques et aux travaux et expérimentations en atelier. Cette « *shop culture* » concerne toutes les formations d'ingénieurs, y compris les écoles dont l'organisation et les principes d'enseignement ont été façonnés à partir du modèle des écoles d'ingénieurs françaises, comme par exemple West Point inspiré de l'Ecole Polytechnique. L'importance accordée aux enseignements pratiques dans la formation des ingénieurs américains n'est d'ailleurs sans doute pas étrangère à l'émergence - précoce par rapport à l'Europe – de ces « *consulting ingeneers* », dont le terrain de prédilection est l'atelier. Bruno BELHOSTE "Les écoles d'ingénieurs américaines au début du XXe siècle: un modèle original de formation", in I. Gouzévitch, A. Grelon et A. Karvar (éd.), La Formation des ingénieurs en perspective. Modèles de référence et réseaux de médiation. XVIIIe-XXe siècles, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004, pp.161-169.

[266] Taylor a semble-t-il renoncé à suivre une scolarité à l'Université de Harvard où il était admis, apparemment pour raison de santé.

Scientifique du Travail (O.S.T.), un groupe d'intervenants intéressés par ces questions[267], mais aussi de créer une entreprise de conseil commercialement très prospère, vendant ses services à de nombreux industriels américains. Ce succès connaît néanmoins des limites, compte tenu de la méthode elle-même qui s'avère plus adaptée à certains secteurs qu'à d'autres[268] et du développement d'une concurrence nouvelle[269]. Taylor va alors devoir trouver d'autres débouchés commerciaux et s'orienter vers de nouveaux marchés, en Europe.

1.2. La Science et l'Organisation comme religion

1.2.1. La croisade de Le Chatelier

La circulation d'idées et « modes » managériales, suppose, pour opérer, l'agencement d'un certain nombre d'ingrédients, au premier rang desquels la constitution de réseaux capables de participer à la légitimation et à la diffusion des doctrines concernées[270]. L'OST de F.W. Taylor ne fait pas exception et sa diffusion va s'effectuer en France par l'entremise d'un ingénieur polytechnicien, Henry Le Chatelier, qui va s'engager dans une véritable croisade au service du taylorisme. Le terme de croisade paraît adapté compte tenu de la dimension doctrinaire que va prendre l'engagement de cet ingénieur du Corps des Mines au service de la diffusion du taylorisme en France. Les initiatives qu'il prend sont nombreuses[271] et dénotent d'une véritable

---

[267] Parmi ces figures, on compte Frank et Lilian Gilbreth, Henry Gantt, Charles Bedaux.

[268] Ainsi, ce sont avant tout des industries mécaniques, pourvues de machines opérant en discontinu et nécessitant une participation importante de main d'œuvre (« *labour intensive* »), qui sont concernées par une réorganisation selon les principes de l'OST. Les industries « de process » sont au contraire à l'écart d'une telle influence. Voir D. NELSON, « Le taylorisme aux Etats-Unis… », *op. cit.*
Par ailleurs, l'étude détaillée des interventions auprès de certaines industries montre à quel point la conviction des industriels clients est laborieuse et fragile, comme le montre l'analyse des interventions du cabinet Bedaux et celles d'autres ingénieurs tayloriens au sein de l'entreprise sidérurgique Lukens. Voir C. MCKENNA, *The world's newest profession…, op.cit.,* pp. 51-80.

[269] Dès les années 1910, selon C. McKenna, le succès des ingénieurs tayloriens commence à s'émousser, au profit de nouveaux entrants sur le marché du conseil en organisation aux Etats Unis. A cette période, apparaissent des intervenants issus du monde de la comptabilité – les *« cost accountants* – dont les missions, portant plutôt sur le contrôle de gestion et l'administration générale des affaires, éclipsent l'intérêt porté par les industriels à l'OST. C. MCKENNA, *op. cit*.

[270] Patrick FRIDENSON, « La circulation internationale des modes managériales » *in* Jean-Philippe BOUILLOUD, Bernard-Pierre LECUYER, *L'invention de la gestion : histoire et pratiques* [Actes du colloque, Paris, École supérieure de commerce de Paris, mai 1992], Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 81-89 ; Eric ABRAHAMSON, Grégory FAIRCHILD, « Management fashion : Lifecycles, triggers, and collective learning process », *Administrative Science Quarterly,* 1999, 44, pp. 708-740.
Isabelle BRUNO, « Le Malcom Balbrige National Quality Award. Des « gourous » aux « missionnaires » de la qualité », *in* I. BONI-LE GOFF, S. LAURENS, (Dir.), *op. cit*., pp. 47-71 *;* voir aussi sur le lean management Tommaso PARDI, « Du "modèle japonais" à la lean production : la formation d'un paradigme idéologique au carrefour des transferts internationaux », intervention au séminaire du CMH (équipe PRO) du 19 octobre 2012.

[271] Un des exemples emblématiques de cette intermédiation opérée par Le Chatelier sera, peu de temps après la 1ère Guerre, le lancement d'un enseignement du taylorisme au sein des Grandes Ecoles, financé par MM. Michelin *« convaincus de la très grande importance de l'organisation scientifique du travail dans les usines »,* Henry LE CHATELIER, *Conseils aux Elèves des Grandes Ecoles désireux de se familiariser avec les*

intention évangélisatrice, dont on retrouve l'expression dans les préfaces et ouvrages qu'il publie à de multiples reprises[272] sur ces questions[273].

Il est vrai que la caractéristique et la particularité de Taylor sont d'être à la fois un praticien et un théoricien, son œuvre autorisant des lectures multiples, témoignant de *« trois postures intellectuelles bien distinctes (…) (celle) de « **l'expert** en coupe des métaux, (du) fin connaisseur des ateliers de mécanique et de machines-outils », (…) (celle) du **théoricien** du conflit et des mutations organisationnelles, qui relativise ses thèses et sait bien que le monde industriel est divers, (celle) du « **doctrinaire** qui simplifie pour convaincre et s'attache plus à sensibiliser qu'à expliquer … »*[274]. Pour Daniel Nelson, la réussite de Taylor tiendrait d'ailleurs beaucoup à cette facette doctrinaire et à sa qualité d'ingénieur qui a donné à son œuvre une *« aura de rigueur scientifique et d'objectivité »*[275].

1.2.2. Concours de circonstances ou projet politique ?

D'autres éléments expliquent également l'écho favorable que connaît le taylorisme en France : outre la trajectoire sociale complexe[276] – et à certains égards homologue de celle de F.W. Taylor[277] – de Le Chatelier, évoluant entre l'univers académique et le monde industriel[278],

---

Méthodes d'organisation scientifique du Travail dans l'Industrie, Paris, Société des Amis de Polytechnique, 1920.

[272] Publication en 1907 de trois articles signés de Taylor, traduits en français, dans *la Revue de métallurgie*, préface, en 1911, de l'édition française des *Principes d'organisation scientifique des usines* Les publications de Le Chatelier concernant le taylorisme vont se poursuivre et se multiplier jusqu'à sa mort en 1936. O. HENRY, « Henry Le Chatelier et le taylorisme », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 133, juin 2000, pp. 79-88

[273] Pour donner un exemple de la tonalité prophétique des écrits Le Chatelier : *« La réalisation judicieuse de l'organisation scientifique du travail (…) (gagne) tous les jours du terrain et dans un avenir prochain, espérons-le, il n'y aura plus en France d'usine sans son bureau d'études, comme il n'y en a pas sans son bureau de dessin. Ce jour-là, la Science aura fait faire à la production industrielle et par suite à la richesse publique, un nouveau bond en avant, comparable à celui qu'elle a provoqué il y a un siècle, par la découverte des lois des phénomènes physiques et par la création des méthodes de mesure. »* H. Le Chatelier, *Science et industrie. Les débuts du taylorisme en France*, Paris, CTHS, 2001, p. 270.

[274] Armand HATCHUEL, « Frederick Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire » *in* JP. BOUILLOUD, BP. LECUYER, *L'invention de la gestion : histoire et pratique, op. cit.,* p. 55

[275] *Ibid*. p.52

[276] La trajectoire de Le Chatelier le conduit en particulier à faire l'expérience d'un relatif déclassement tout en occupant une position d'intermédiaire entre plusieurs mondes sociaux : s'il commence sa carrière d'ingénieur de façon classique et conforme à ses camarades de Polytechnique et du Corps des Mines – il exerce pendant une courte période les fonctions d'ingénieur des mines – il effectue ensuite une bifurcation qu'O. Henry qualifie d'improbable par rapport aux trajectoires de ses contemporains puisqu'il embrasse à partir de 1877 une carrière de savant en devenant professeur de chimie générale à l'Ecole des Mines de Paris.

[277] *« Henry Le Chatelier et Taylor sont tous deux métallurgistes (…), des ingénieurs cultivant une vision du monde industriel à l'aune de leurs certitudes scientistes. »*. Ils ont, l'un et l'autre, fait l'expérience du décalage pouvant exister entre le dirigeant et l'ingénieur-conseil, lors de leurs interventions en tant que prestataires et experts auprès d'entreprises ayant sollicité leurs services (l'entreprise Pavins de Lafarge pour Le Chatelier, la Bethleem Steel Company pour Taylor). Cette homologie soulignée par Michel Letté est néanmoins à relativiser, compte tenu du prestige d'ingénieur d'Etat dont peut se prévaloir Le Chatelier,

l'influence croissante exercée plus généralement par le groupe des ingénieurs au sein des entreprises[279] joue de toute évidence un rôle important. De même, facteur unanimement souligné comme déterminant, le premier conflit mondial intervient indéniablement dans l'introduction accélérée des méthodes de Taylor en France[280]. L'entrée en guerre de l'Europe crée une recherche urgente de solutions pour améliorer la productivité des installations, en particulier dans les industries liées à l'armement. Albert Thomas, sous-secrétaire d'Etat aux Munitions et à l'Artillerie, puis ministre de l'Armement, décide pour les résoudre de solliciter l'aide et les conseils de H. Le Chatelier et ceux du Comité Consultatif des Arts et Métiers, composé en majorité d'ingénieurs convaincus par les idées tayloriennes. De multiples expérimentations et réorganisations vont être opérées, suite à une enquête initiale réalisée par H. Le Chatelier en 1915 sur la mauvaise qualité de la production[281].

Pour autant, l'énergie déployée par Le Chatelier, bien antérieure à la première Guerre Mondiale[282], et la véritable vocation qu'il manifeste, avec à sa suite, le groupe d'ingénieurs tayloriens qu'il constitue, ne peuvent se comprendre que si elles sont resituées dans le projet véritablement politique et militant de ce tenant d'une « science appliquée à l'industrie »[283]. En effet, le taylorisme représente pour Le Chatelier le moyen de donner au projet d'une « science industrielle » une visée universelle et d'aspirer *« à étendre ses principes à l'ensemble de la démarche de rationalisation de toutes les opérations et fonctions qui président à l'organisation*

---

sorti major de Polytechnique. Michel LETTE, *Henry Le Chatelier ou la science appliquée à l'industrie*, Rennes, PUR, 2004, p. 203.

[278] M. LETTE, *ibid.* ; O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… », *op. cit.* ; O. HENRY, « Henry Le Chatelier et le taylorisme », *op. cit*.

[279] Cette remarque concerne tout autant les ingénieurs américains, dont une fraction s'illustre par la constitution de la Taylor Society, particulièrement active et influente dans la diffusion et les expérimentations de l'OST, que les ingénieurs français. En France, l'influence des ingénieurs progresse par la croissance de ses effectifs et ce, même si la structuration et l'affirmation de revendications corporatistes ne verront réellement le jour que pendant l'Entre-Deux-Guerres, avec la loi du 10 juillet 1934 qui met en place une protection du titre d'ingénieur diplômé, permettant à cette catégorie professionnelle de disposer « d'une base commune lui permettant de se définir en fonction d'une formation délivrée par des établissements habilités ». A. GRELON, *« Les débuts des cadres » in* Paul BOUFFARTIGUE (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, 348 p., p. 27

[280] D. Nelson souligne que la Première Guerre Mondiale a, sur l'expansion des idées tayloriennes, des effets contradictoires : d'un côté, elle permet une indéniable reconnaissance de l'OST par l'Administration américaine qui a intensément recours aux ingénieurs et personnes formées à l'OST, membres de la Taylor Society. Ceci va permettre l'extension de l'OST à des domaines nouveaux et dans tous les secteurs liés à l'effort de guerre. D'un autre côté, la Première Guerre voit le reflux de la demande en interventions d'ingénieurs tayloriens pour un certain nombre d'industries, qui cherchent à *« accroître la production sans tenir compte de la productivité ».* D. NELSON, *op.cit.*

[281] A. MOUTET, « La Première Guerre mondiale et le taylorisme », in M. MONTMOLLIN (DE), O. PASTRE (Dir.), *Le Taylorisme*, *op. cit.*, pp. 67-81 ; A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise…, op. cit.*

[282] Le début de sa croisade est 1907 avec la première publication française de Taylor, elle se poursuit bien après la mort de l'ingénieur américain (en 1915).

[283] M. LETTE, *op. cit.*

de l'usine, y compris la structuration de relations entre les acteurs de la production.»[284]. C'est donc en les resituant dans le prolongement d'une réflexion et d'un projet global visant à maximiser les apports de la science à la société que l'implication et l'ardeur évangélisatrice de ce savant prennent tout leur sens.

Le projet éminemment politique d'une Science universellement appliquée[285], n'est pas celui d'un homme isolé. Le groupe des ingénieurs tient collectivement une place centrale dans les relais et les soutiens assurés au taylorisme et à son fervent prosélyte : en particulier en leur offrant des lieux de débats et des tribunes, telle la Société d'encouragement pour l'Industrie Nationale, à la présidence de laquelle Henry Le Chatelier accède en 1904, non sans avoir préalablement participé aux discussions et controverses scientifiques en tant que membre très actif[286].

1.2.3. Savants légitimes et « renégats », même combat ?

Face au groupe formé par les ingénieurs tayloriens, engagé dans un combat qui prend des accents militants et prône un engagement non marchand, il est assez fréquent d'opposer les premiers praticiens du conseil en organisation, qui prêtent main forte aux opérations de réorganisation des usines engagées pendant la première Guerre. En effet, aux côtés des ingénieurs et des chercheurs ayant travaillé avant-guerre sous l'autorité de Le Chatelier à l'étude du traitement thermique des métaux, tels De Fréminville et Nusbaumer[287], se retrouvent des ingénieurs-conseils qui se sont professionnalisés aux côtés de Taylor aux Etats-Unis ou vont se professionnaliser à l'occasion de la guerre. A certains égards, ces derniers peuvent sembler des renégats face aux premiers, parce qu'ils n'ont pas la même légitimité académique et que l'Organisation scientifique est, plus prosaïquement, leur gagne-pain.

Ce sont d'abord par leurs trajectoires professionnelles et scolaires que ces ingénieurs praticiens, faisant métier des activités d'organisation se distinguent[288]. Trajectoires d'expatriation pour certains, tel Clarence Bertrand Thompson[289], arrivé en France après plusieurs années d'exercice

---

[284] M. LETTE, *op.cit.,* p. 195

[285] Projet d'une nouveauté toute relative car au XIXème siècle déjà, sont formulées des doctrines qui accordent une importance cruciale aux rapports de la science et de la société ainsi qu'à la figure de l'ingénieur pour régler ces rapports. Les thèses de Saint-Simon puis de Leplay en sont des exemples emblématiques. Voir la synthèse proposée par Charles GADEA dans le chapitre 1, « Les ingénieurs au pouvoir », *in Les cadres en France : une énigme sociologique,* Paris, Belin, 2003.

[286] M. LETTE, *op.cit.,* notamment chapitre 3

[287] A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise…, op. cit.*

[288] O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… », op.cit.

[289] Des sources en ligne concernant C.B. Thompson font état du fait qu'il ait été un des premiers afro-américains diplômés d'une université et qu'il ait exercé des fonctions de prédicateur au sein de la Unitarian

aux Etats-Unis[290]. Trajectoires marquées par l'interruption du parcours scolaire en raison de la conscription pour d'autres, qui vont se trouver formés à l'OST par les « expatriés » américains (C.B. Thompson[291], W. Clark …). Des personnalités comme Jean Coutrot[292], né en 1895, ou Paul Planus, né en 1892, qui vont devenir des figures marquantes de ce nouveau métier pendant l'Entre-Deux-Guerres, sont particulièrement représentatives de cette génération bousculée par la Guerre. L'un – Jean Coutrot – est un ancien élève de Polytechnique mais entré en 1913, il doit très vite partir au Front où il sera grièvement blessé ; l'autre a échoué (trois fois) à l'Ecole polytechnique et va être également mobilisé (voir Encadré 12 : Paul Planus et son « casier scolaire »). C'est d'ailleurs cette expérience imposée de la guerre qui explique en général au départ une série de « vocations »[293] pour l'emploi d'ingénieur-conseil en organisation, emploi n'obligeant pas à la détention d'un titre scolaire mais requérant la maîtrise d'un certain nombre de savoirs et de compétences intellectuelles. Préoccupation bien éloignée d'un Henry Le Chatelier, major à Polytechnique et académicien.

Encadré 12 : <u>Paul Planus et son « casier scolaire »</u>[294]

La Guerre est à plusieurs titres déterminante pour comprendre la trajectoire de Paul Planus et la carrière qu'il va poursuivre jusque dans les années 1960. Outre le fait, qu'elle sonne définitivement le glas de son parcours scolaire déjà compromis, c'est lors de la réorganisation d'ateliers d'armement dont il se trouve chargé à son retour du Front, que Planus va être formé par l'ingénieur américain C.B. Thompson à l'Organisation scientifique.

En dépit de la réussite sociale ultérieure que cette bifurcation lui a procurée, Planus ressent la nécessité de s'expliquer sur son peu de titres scolaires : dans *L'Organisation Paul Planus à ses amis*[295] sa biographie livre un commentaire sur son triple échec à Polytechnique, qui mêle tonalité humoristique et plaidoyer. Les titres sportifs accumulés à l'occasion d'une brève mais intense carrière sportive, semblent ici mentionnés comme pour effacer le « casier scolaire » de l'organisateur.

« Etudes d'abord excellentes, au lycée Condorcet ; il a eu deux fois le prix d'excellence, lorsque sa carrière de sportif de valeur commence en 1908. Champion de France junior de 200 mètres plat (1908), Champion de France Interscolaire de Paris, de football avec le Red Star alors qu'il n'est âgé que de 16

Church, avant de s'installer comme consultant en France. Toutefois, faute d'être étayés, ces éléments demeurent à l'état de conjecture.

[290] Aimée Moutet confirme la présence de Thompson en France dès 1916. A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise…, op.cit.*

[291] C.B. Thompson fait lui-même mention de certains de ses collaborateurs dans la préface de l'ouvrage qu'il publie en français en 1926. *« Ce livre est une œuvre de collaboration et de coopération. Pendant les sept années au cours desquelles j'ai travaillé en France, j'ai eu le grand plaisir de former, dans la pratique du système Taylor, un groupe d'ingénieurs français, et de collaborer en même temps chez mes clients avec d'autres techniciens qui ont recueilli sympathiquement mes méthodes et qui ont aidé puissamment à les mettre en application … »,* Clarence Bertrand THOMPSON, *La réorganisation des usines suivant les méthodes Taylor*, 1926.

[292] Olivier DARD, *Jean Coutrot : de l'ingénieur au prophète*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999, 468 p.

[293] O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*

[294] Expression empruntée à Odile Henry. O. HENRY, « Entre Savoir et Pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 95, décembre 1992, pp. 37-54.

[295] Voir Encadré 16 : *L'Organisation Paul Planus à ses amis,* quand un cabinet des années 1950 fait sa promotion

ans et demi, Champion de Paris (1911-1912), de football avec l'ASF, sélectionné comme international et olympique en 1912.

Les études se ressentent gravement de ces trop absorbants succès et après avoir obtenu sans difficulté ses baccalauréats de mathématiques et philosophie, il échoue très normalement au concours d'entrée à l'Ecole Polytechnique, en 1911, 1912, et 1913 : la Taupe exige, sauf pour des êtres exceptionnels, une dévotion exclusive. »

De façon révélatrice, les succès sportifs sont également mentionnés dans les notices du Who's who, où il figure, au même titre que dans le Bottin Mondain[296]. L'affirmation apparemment désinvolte de cette absence de capital scolaire peut être comprise comme un effort de *retournement du stigmate*[297] , rendu sans doute d'autant plus nécessaire que Paul Planus côtoie à divers titres de nombreux ingénieurs (très) diplômés : dans son propre bureau, où exercent des polytechniciens, des centraliens, au CNOF, où il siège, en tant que président d'une commission, et où des personnalités comme Jean Coutrot, Jean Milhaud ou Auguste Detoeuf tous polytechniciens[298].

Par rapport aux ingénieurs tayloriens qui sont souvent issus des grands Corps d'Etat et ont déjà obtenu une certaine reconnaissance dans le cadre d'une carrière plus classique, les ingénieurs-conseils en organisation sont par ailleurs, compte tenu de leur trajectoire et de la nouveauté de leur « spécialité », inscrits dans une logique plus commerciale de petits entrepreneurs. Ils affichent des méthodes qui, tout en se réclamant de Taylor, sont présentées comme le fruit d'une pratique et affichent un certain éclectisme[299]. Ils doivent en outre se faire connaître et reconnaître, auprès des industriels, du patronat, et acquérir une certaine respectabilité. Aussi s'ils veillent, comme Le Chatelier et ses disciples, à la diffusion des principes de l'OST[300], leurs publications sont davantage orientées vers la démonstration de leur expérience et les vertus d'une longue et patiente pratique du terrain. Dans ces ouvrages, comme celui publié par C.B.

[296] Sources : *Who'who* 1962 *; Bottin Mondain* 1962 ; *L'Organisation Paul Planus à ses amis*, 1956.
[297] Erwin GOFFMANN, *Stigmate. Les usages sociaux du handicap, op. cit.*
[298] Même s'ils réalisent également des trajectoires à certains égards improbables et peuvent souffrir, comme Jean Milhaud, d'un mauvais rang d'entrée. O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op.cit.*
[299] Les différents chapitres d'un ouvrage de C.B. Thompson, alimentés par un ensemble d'exemples et de missions réalisées en France, dénotent ainsi d'une réflexion englobant la standardisation de l'outillage, des tâches, le chronométrage, l'articulation de la production et de l'administration et des questions touchant au contrôle de gestion et à l'établissement des prix de revient. C.B. THOMPSON, *La réorganisation …, op. cit.*
[300] Tous les ingénieurs-conseils en exercice sur cette période ne sont pas des ingénieurs spécialistes en organisation scientifique. En effet, certains s'inscrivent dans la tradition des interventions d'ingénieurs-conseils qui se sont développées au XIXème siècle (Voir *supra*). L'étude de l'ingénieur-conseil Clarence Bertrand Thompson, publiée en 1917, sur les interventions de *scientific management* , les missions répertoriées par ce dernier (180 en 1915 et 1916), concernent tout autant les interventions d'ingénieurs-conseils non tayloriens que celles des ingénieurs tayloriens. En revanche, si leurs contributions doivent être intégrées, les ingénieurs-conseils non tayloriens semblent ne pas avoir joué un rôle aussi décisif dans l'affirmation et l'essaimage des pratiques de conseil en organisation en Europe. D. NELSON*, op .cit..* Sur le rôle des ingénieurs-conseils et leur contribution à l'implantation de nouvelles techniques de production dans la France des débuts de la mécanisation, on pourra également utilement consulter le travail de Philippe Peyre et les Cahiers d'histoire du CNAM. Philippe PEYRE, « Les Armangaud, La Petite école et le développement de l'innovation », *Les Cahiers d'histoire du CNAM*, 1994, pp. 93-142

Thompson[301], tenir à distance le soupçon de charlatanisme semble une préoccupation récurrente, et passe par la valorisation des missions déjà réalisées.

On voit donc bien apparaître des lignes de clivages entre deux types d'acteurs, qui ne bénéficient pas de la même assise sociale. Les approches sont à certains égards hétérodoxes : d'un côté des ingénieurs plutôt orientés vers la recherche, souhaitant pousser de façon radicale l'expérimentation des principes de l'OST, de l'autre des intervenants tributaires de leurs commanditaires. Les missions des ingénieurs des bureaux d'organisation suscitent d'ailleurs beaucoup de méfiance de la part de Le Chatelier[302] qui a tendance à les envisager comme des formes peu rigoureuses et dévoyées du taylorisme.

Sur le plan du régime de genre qui prend forme dans cet espace professionnel émergent et encore limité en taille, ces distinctions et oppositions entre savants légitimes et « renégats » doivent néanmoins être relativisées. On a globalement affaire à des acteurs exclusivement masculins, imprégnés de croyances scientistes, issus essentiellement de formations d'ingénieurs très résistantes aux processus de féminisation[303]. En dépit de différences de formation, de prestige, de position, de trajectoire sociale, ces acteurs participent tous à l'affirmation d'une doctrine et d'une pratique – l'Organisation scientifique – qui joue un rôle important dans la production d'un modèle de division sexuelle étanche du travail. Ils forment un groupe très emblématique d'une *société bourgeoise professionnelle*[304], fondée sur des principes de spécialisation et de séparation des sphères publique et privée.

Fait qui n'est pas sans impact sur les frontières de genre, on voit s'instaurer en outre, pour le groupe « renégat », un système de qualification calqué sur le compagnonnage des artisans, avec

---

[301] Il y souligne avec force, les dérives possibles d'une application peu rigoureuse des principes de l'OST, dans un des chapitres concluant l'ouvrage et s'intitulant « Incidents obtenus au cours d'une réorganisation industrielle ». Thompson s'emploie à souligner la complexité d'un travail de réorganisation et trace une ligne nette entre les vrais experts de la méthode Taylor et de « soi-disant experts en organisation scientifique » : *« Il faut, en outre, procéder à une série de transformations progressives et coordonnées qui demandent un certain temps et coûtent relativement cher. Mais ce qui est le plus important c'est que toutes ces modifications dépendent étroitement les unes des autres.* », C.B. THOMPSON, *La réorganisation des usines…, op. cit.* tome 2, p.241.

[302] « *Henry Le Chatelier (…) considérait les ingénieurs-conseils des bureaux d'organisation comme une population hétéronome exposée au risque de sacrifier la cause de la science en répondant de façon stricte aux besoins patronaux (…) sans changer fondamentalement leur mode de direction et leur vision du monde.* ». O. Henry, « Henry Le Chatelier… », *op. cit*.

[303] Cette capacité de résistance tient en particulier aux domaines initiaux d'intervention qui ont formé des barrières efficaces à la féminisation du groupe des ingénieurs : les ateliers, monde des machines et de la technique, et le domaine de l'équipement militaire. Les premières formations d'ingénieurs – c'est particulièrement le cas de Polytechnique – sont des formations militaires, destinées à instruire et préparer des officiers dotés de capacités techniques nouvelles. C. MARRY, *Les femmes ingénieurs… op. cit.*

[304] N. ELIAS, *La Civilisation des mœurs*, *op. cit.*

une transmission de maître à apprenti[305]. Ce système de filiation spirituelle va se poursuivre jusqu'à la période contemporaine, notamment dans la partie plutôt prestigieuse de l'espace professionnel, et permettre des formes de développement « dynastiques ». Un tel système, qu'on peut envisager comme une forme de patriarcat professionnel[306], n'est pas neutre sur le plan des barrières symboliques qu'il va produire et entretenir à l'encontre des femmes.

1.2.4. Division sexuelle du travail et Organisation scientifique du ménage

Que les femmes soient quasi totalement absentes de l'espace émergent du conseil en organisation[307] n'a rien d'extraordinaire. Certes, pendant la période, le travail (rémunéré) féminin n'est pas anecdotique (Voir Encadré 13 : Travail des femmes, une « cécité statistique »), mais il ne concerne que certains métiers, à un moment où les formations supérieures, encore souvent exclusivement masculines, ne s'ouvrent que timidement et difficilement (Voir Encadré 14 : Nouvelles qualifications et nouveaux emplois pour les femmes). En outre, si la réalité d'un taux d'emploi féminin relativement élevé contredit le modèle bourgeois de la « femme au foyer », ce dernier reste prégnant et entretient une « cécité statistique »[308]. La Première Guerre qui produit certes des changements, ne transforme pas de manière radicale, définitive et uniforme la situation[309]. Elle marque pourtant un tournant, tout particulièrement pour l'accès à certaines formations et à certaines qualifications, comme par exemple l'enseignement commercial supérieur qui devient, en province, timidement et progressivement mixte à partir de 1915[310]. Ses effets se conjuguent en outre avec des

[305] Tout au long de sa carrière, Paul Planus n'aura de cesse de se référer aux enseignements initiaux de son « maître C.B. Thompson » et ce, même si son bureau de conseil s'emploiera, comme il se doit, à innover et à renouveler son offre de services. Citons par exemple cet extrait d'une allocution au Comité National de l'Organisation Française (CNOF) : « *Nous exécutons le chronométrage, non pas par une méthode plus ou moins mystérieuse, nouvelle et très originale, mais tout simplement suivant la méthode de Taylor et suivant les principes que notre maître, M. Bertrand Thompson nous a enseignés il y a une douzaine d'année ».* (Paul Planus, démonstrations faites au CNOF les 21 et 28 novembre 1929).

[306] Voir les développements sur ce point dans Encadré 21 : Dynasties de consultants

[307] Le seul exemple de femme consultante identifié dans l'historiographie concerne sur cette période l'américaine Lilian Galbraith, qui semble avoir exercé avec son époux, Frank Galbraith, le métier d'ingénieur-conseil.

[308] Thomas AMOSSE, « Professions au féminin. Représentation statistique, construction sociale », *Travail, Genre et Sociétés*, 2004/1 n°11, pp. 31-46

[309] Françoise Thébaud voit dans cette période de la Première guerre « *une expérience sans précédent de liberté et de responsabilité. D'abord par la valorisation du travail féminin au service de la patrie et par l'ouverture de nouvelles opportunités professionnelles, où elles découvrent, souvent avec plaisir, le maniement d'outils et de techniques ignorés.* », Georges DUBY, Michelle PERROT, Françoise THEBAUD (Dir.), *Histoire des femmes en Occident. Tome 5. Le XXe siècle,* Paris, Editions Perrin, 2002 (1992), p. 46. Sylvie Schweitzer énonce une appréciation plus prudente, soulignant que certains métiers n'ont été que provisoirement autorisés aux femmes, Sylvie SCHWEITZER, « Les enjeux du travail des femmes », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2002/3, n°75, pp. 21-33

[310] Marianne THIVEND, « Les filles dans les écoles supérieures de commerce pendant l'entre-deux-guerres », *Travail, Genre et Sociétés,* n°26, novembre 2011, pp.129-146

transformations sociales qui traversent les couches bourgeoises et qui conduisent à l'émergence d'ambitions professionnelles et à un désir d'émancipation pour certaines jeunes filles de la bonne société. Jeunes filles sans dot, en particulier, qui vont pour certaines, devenir des pionnières dans certaines professions. Certaines de ces femmes vont jusqu'à devenir de véritables entrepreneuses. Sans avoir un rôle direct dans le groupe des ingénieurs en organisation, la fondatrice d'une école de commerce pour jeunes filles (HECJF), Louli Sanua, peut être considérée comme une figure importante pour l'accès des femmes à des fonctions de gestion des entreprises (Voir Encadré 15 : Pionnières et « entrepreneuses »). Au moment même où les ingénieurs-conseils en organisation commencent à réaliser leurs premières interventions, la question du travail des femmes est donc bel et bien un sujet (polémique) d'actualité.

Encadré 13 : <u>Travail des femmes, une « cécité statistique »</u>

Alors que le taux d'activité des femmes apparaît à la fois relativement stable et élevé, entre les années 1850 et les années 1960, c'est-à-dire sur plus d'un siècle, un préjugé particulièrement tenace concernant cette période décrit l'ensemble des femmes comme inactives, dépendant financièrement d'un conjoint et uniquement consacrées aux tâches ménagères et d'éducation des enfants.

Si l'on s'en tient aux statistiques officielles, la population active féminine évolue peu du milieu du XIXème au milieu du XXème siècle, comptant 6.287.000 femmes en 1866, et 6.664.000 en 1962[311]. Les taux d'activité des femmes ne connaissent qu'une légère contraction entre 1896 et 1968, en particulier pour la tranche d'âge 25-54 ans, qui s'établit entre 47% en 1896 et 45% en 1968.

Ce taux est d'autant moins négligeable que différents mécanismes se combinent pour produire une *« cécité statistique »*[312] et entretenir l'amnésie relative au travail des femmes.

Tout d'abord, dans les recensements et jusqu'à une période récente, le travail des femmes est mal et peu pris en compte, surtout dans certains secteurs[313].

Sur le plan des représentations, Sylvie Schweitzer souligne également que le travail devient à partir du XIXème siècle, *« un attribut de la citoyenneté »* et que, par un raisonnement tautologique, reconnaître aux femmes la réalité de leur travail est impossible puisque la citoyenneté – absence de droit de vote, absence d'éligibilité – leur est refusée. L'accès des femmes au monde du travail salarié et à l'activité professionnelle est l'objet d'importantes controverses dès la moitié du XIXème siècle. Ce sont ces controverses et leurs effets spécifiques sur les femmes des milieux bourgeois qui vont contribuer à

311 Sylvie SCHWEITZER, *Les femmes ont toujours travaillé : une histoire de leurs métiers, XIXe et XXe siècle,* Paris, O. Jacob , 2002, p. 89.

312 *Ibid*

313 Olwen Hufton montre que, du XVIè au XVIIIè siècle, le travail salarié ou indépendant est souvent la solution pour des femmes sans dot et que, par ailleurs, pour survivre, de nombreuses veuves prennent en charge, au décès de l'époux, artisanat ou petit commerce. Si le travail ne constitue pas à proprement parler une émancipation, dans la mesure où « chaque âge de la vie féminine dépend de l'autorité d'un homme – père, mari, employeur », il n'en demeure pas moins une réelle participation des femmes à l'espace public. En effectuant des corrections historiquement contrôlées, S. Schweitzer montre qu'on peut raisonnablement réévaluer le nombre de femmes actives en 1891 de 5,6 millions à 8,1 millions, faisant passer la proportion de femmes actives pour 100 hommes actifs de 48 à 70. O. HUFTON, *« Le travail et la famille », in* DUBY G., FARGE A., PERROT M., ZEMON DAVIS N., (Dir.), *Histoire des femmes en Occident. Tome 3. XVIè – XVIIIè siècle*, Paris, Editions Perrin, 2002 (1991), pp 27-57 ; S. Schweitzer, *ibid.*

entretenir une opposition entre travail et femmes et à renforcer l'assignation sexuée de ces dernières dans la sphère domestique[314].

Encadré 14 : <u>Nouvelles qualifications et nouveaux emplois pour les femmes</u>

Entre modèle et réalités

Un clivage apparaît entre les femmes de la bourgeoisie et la grande majorité des femmes, socialement et économiquement moins favorisées, qui continuent à travailler à l'extérieur de la sphère domestique. De 1880 aux années 1920, les effets de ce clivage se font bien évidemment sentir. Des tensions particulières entre les injonctions des normes sociales et les réalités vécues pèsent sur les femmes : d'un côté, le modèle de division sexuelle du travail est dominant et peu discuté, de l'autre, avoir une activité professionnelle est une réalité, nécessaire ou choisie pour beaucoup de femmes. De même, le statut de femme mariée est présenté comme le seul souhaitable (et honorable) mais en réalité, presqu'une femme sur deux ne vit pas en couple au début du XXème siècle. Cela étant, il convient d'éviter d'opposer l'archétype de la femme seule obligée de travailler à celui de l'épouse-mère nécessairement « à la maison » : « Les femmes mariées représentent dans l'état des recensements, 50% des actives en 1920, 55% en 1936, 52% en 1970, 55% en 2000. »[315]

Les études des filles

Dès la fin du XIXème siècle, plusieurs éléments favorisent la poursuite des études par les jeunes filles de la bourgeoisie ainsi que l'affirmation d'une ambition professionnelle féminine. N'ayant plus les moyens de financer les dots de leurs filles, une part croissante des familles considère que la formation et l'insertion professionnelles de leur descendance féminine deviennent une alternative possible pour celles qu'on réservait auparavant exclusivement au mariage (ou à la vie religieuse). Par ailleurs les efforts conduits sous la IIIème république pour la scolarisation des filles – en partie dictés par l'ambition d'une « conquête idéologique »[316] des jeunes filles de bonne famille produisent des effets sur les représentations de soi des jeunes femmes, affermissant chez elles le désir d'un accomplissement professionnel[317].

De la toute fin du XIXème siècle jusqu'aux années 20, les innovations sont non négligeables, à la fois dans le domaine de l'enseignement professionnel et technique et de l'accès à l'emploi. Dès 1887, on compte 69 Ecoles primaires supérieures (EPS) pour jeunes filles, qui peuvent y réaliser des apprentissages utiles pour la vie active, le nombre d'élèves dans ces établissements s'établissant à plus de 24.000 dès 1913[318].

« Portes entrebâillées »…

Toutefois, la décision publique, qui dit le droit, va être pour le moins hésitante, voire versatile en la matière. Quelles que soient les évolutions juridiques observées sur la période, se mêlent application du

[314] Ainsi, Sylvie Schweitzer montre comment la montée des préoccupations natalistes à la fin du XIXème siècle, notamment portées par la bourgeoisie catholique, s'accompagne d'une stigmatisation de la « femme active », largement jugée responsable de la dénatalité. D'ailleurs, la cécité statistique à laquelle tant S . Schweitzer que T. Amossé s'intéressent, est, selon eux, en partie liée à des enjeux politiques : *« d'abord fort préoccupée de présenter la condition de mère comme seule possible, la société s'efforce ensuite, jusqu'à la seconde moitié du XXè siècle, de masquer le nombre de femmes qui travaillent. »*, S. SCHWEITZER, *Les femmes ont toujours travaillé*, *op.cit.*, p. 76 ; T. AMOSSE, « Professions au féminin… », *op. cit.*

[315] S. SCHWEITZER, *Les femmes ont toujours travaillé, op. cit.,* p. XX

[316] Juliette RENNES, *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige 1881-1940*, Fayard, Paris, 2007, 594 p.

[317] Cette dynamique une fois enclenchée ne s'arrêtera plus. C. BAUDELOT, R. ESTABLET, *Allez les filles !,* Paris, Seuil, 1992, 243 p. ; C. MARRY, S. SCHWEITZER, « Scolarités », *in* MARUANI M. (Dir), *Femmes, genre et sociétés – L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 211-217

[318] Françoise Mayeur ou Catherine Marry soulignent la profonde méconnaissance qui entoure pendant longtemps l'histoire des établissements d'enseignement pour filles. Françoise MAYEUR, *L'Education des filles en France au 19è siècle*, Paris, Hachette, 1979, 207 p. ; F. MAYEUR, *L'enseignement secondaire des jeunes sous la IIIème république,* Paris, Les presses de Sciences-Po, 1993, 488 p.
C. MARRY, *Les femmes ingénieurs, op.cit.*

droit commun et régime d'exception, comme le paradoxe qui consiste à ouvrir l'université et certaines grandes Ecoles aux femmes dès les années 1900, sans leur reconnaître le droit de présenter le baccalauréat avant 1924. Par ailleurs, même si certaines formations s'ouvrent à la mixité, l'accès des femmes aux diplômes et aux professions n'est pas forcément corrélé, plusieurs exemples montrant des secteurs industriels, entièrement ou partiellement hostiles aux recrutements de diplômées.

Pour comprendre cette « politique défensive » de la « porte entrebâillée » (et régulièrement refermée) en ce qui concerne l'accès aux professions « à diplôme », différents facteurs : variabilité de conjonctures économiques rendant plus ou moins souhaitables les recrutements féminins, mais aussi, menaces symboliques que fait peser l'arrivée des femmes dans des métiers historiquement masculins.([319])

Encadré 15 : <u>Pionnières et « entrepreneuses »</u>

La grande innovation, au tournant des années 1900, est l'ouverture de nombreuses filières masculines à des pionnières : médecine, droit….[320] Même s'il faut attendre 1917, les écoles d'ingénieurs elles aussi sont concernées[321]. L'idée même d'exercer une profession s'affirme et devient chose avouable voire souhaitable. Les guides d'orientation professionnelle féminins s'étoffent au fil du temps.

Par ailleurs, quand certaines sphères académiques et professionnelles continuent à s'opposer à l'entrée des femmes, la création de structures destinées spécifiquement aux filles fournit une solution qui permet de contourner la difficulté. Ces solutions sont souvent imaginées par des femmes qui, par leur éducation et leur trajectoire, peuvent plus aisément innover, s'affranchir des modèles, tout en négociant le parrainage d'institutions existantes.

Louli Sanua, qui crée en 1916 une école d'enseignement commercial destinée aux jeunes filles – l'Ecole pratique de haut enseignement commercial qui deviendra ultérieurement HECJF – pour contourner la non-mixité des grandes écoles de commerce, est au nombre de ces personnalités féminines qui s'engagent dans des expériences d'enseignement supérieur originales[322] tout comme, un peu plus tard (1925), Marie-Louise Paris sera la fondatrice de l'Institut électromécanique féminin, future Ecole Polytechnique Féminine[323].

---

[319] *« Si la controverse sur l'égalité juridique des deux sexes trouve à se déployer avec une telle ardeur (…) c'est notamment parce que, alors que le critère de discrimination par le sexe devrait être tabou dans ces lieux-vitrines de la méritocratie, il les structure pourtant de part en part, l'exclusion des femmes ayant constitué l'une des conditions historiques de leur identité, sinon de leur prestige. »,* Juliette RENNES, *Le mérite et la nature : une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige, 1880-1940,* Paris, Fayard, 2007, p. 34. Les craintes suscitées par l'accès des femmes à des titres scolaires – s'exprimant souvent par des propos haineux au début du XXème siècle – sont fort bien résumées dans le roman féministe de Gabrielle Réval, *La Bachelière*, paru en 1910. *« J'ai la haine du bas-bleu. On m'annonce ex-abrupto chez moi, auprès de moi, une BACHELIERE, un MONSTRE quoi ! J'ai cru que vous alliez me lapider de mots savants, m'accabler sous le poids de votre pédantisme. »* dit son employeur à l'héroïne du roman.

[320] « En 1906, la France comptait 58 pharmaciennes, 326 dentistes, 573 médecins et 37 avocates. ». C. MARRY, *Les femmes ingénieurs, op.cit.,* p. 94

[321] Compte tenu du déficit de jeunes hommes dans l'immédiate Après-guerre, des écoles comme l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures de Paris vont accueillir des promotions relativement féminisées, surtout au début des années 1920. Le nombre de femmes va ensuite avoir tendance à diminuer à nouveau à la fin des années 1920 et dans les années 1930. Le nombre de femmes formées à Centrale pendant cette période – 55 sont diplômées de la promotion 1921 à celle de 1939 – se répartit ainsi : 7 pour la promotion de 1921c, 9 pour 1922c, (« *soit pratiquement un tiers du nombre total de jeunes filles inscrites à l'Ecole pendant l'entre-deux-guerres* », p. 52), puis se stabilise jusqu'en 1927 en oscillant entre 3 et 4 élèves. Gwladys CHANTEREAU, *Les femmes ingénieurs issues de l'Ecole Centrale pendant l'Entre-Deux-Guerres*, Mémoire de Maîtrise d'Histoire Contemporaine, Université de Nanterre, 1997.

[322] Marielle DELORME-HOECHSTETTER, « Aux origines d'HEC Jeunes filles, Louli Sanua », *op. cit.*

[323] GRELON (A.), « Marie-Louise Paris et les débuts de l'Ecole Polytechnique Féminine », *Bulletin d'Histoire de l'électricité*, n°19-20, 1992, pp.133-156 ; C. MARRY, *Les femmes ingénieurs, op. cit.*

La trajectoire sociale de Louli Sanua, qui va jouer un rôle important pour la formation des premières femmes du conseil, est celle d'une jeune fille issue de la bourgeoisie appauvrie[324], dont l'éducation a été soignée[325], et qui est contrainte de s'insérer professionnellement. C'est en partie cette expérience d'un relatif déclassement et des difficultés rencontrées par les femmes sans formation sur le marché de l'emploi, qui lui inspire le projet d'une école commerciale pour jeunes filles. La fondatrice d'HECJF est donc en quelque sorte emblématique de ce phénomène social, à l'ampleur nouvelle – la jeune fille bourgeoise sans dot – important pour comprendre la présence assidue de femmes dans les enseignements à visée professionnelle et sur certains marchés du travail.

1.2.5. La Science … ménagère

Si le conseil en organisation apparaît un marché du travail encore bien fermé aux femmes pendant cette première période, un phénomène spécifique associe pourtant assez précocement le « deuxième sexe » aux méthodes tayloriennes d'organisation scientifique. En effet, un mouvement en faveur de l'application de ces méthodes à la sphère domestique prend son essor à cette période et va s'épanouir dans l'entre-deux-guerres. Il est largement inspiré par les travaux et ouvrages d'américaines, notamment ceux de Mary Pattison ou de Christine Frederick[326]. Plusieurs femmes françaises vont s'impliquer dans ce mouvement pour l'importation d'un « taylorisme domestique » : Paulette Bernège[327], mais aussi une certaine Mlle Cavaignac, qui publie en 1922, le *Manuel Moderne de la Maîtresse de Maison – Economie et organisation domestiques*, manuel préfacé par Henry Le Chatelier et récompensé par l'Académie des Sciences morales et politiques.

Au-delà de la *« bizarrerie»*[328], le phénomène n'est pas anodin, dans une période où le travail des femmes à l'extérieur de la sphère domestique fait l'objet de vives controverses. Il peut susciter différents niveaux d'interprétation.

---

[324] Louli Sanua est la fille d'un émigré égyptien d'origine juive, journaliste de formation, très érudit, qui a quitté son pays pour des raisons politiques au moment du Protectorat britannique (voir sur ce point M. DELORME-HOECHSTETTER, *op.cit.).* Dénuée de capital économique, Louli Sanua ne l'était pas de capital social, comme le rappelle Frédérique Pigeyre. Elle a notamment entretenu un réseau particulièrement utile au sein du Conseil National des Femmes Françaises. Frédérique PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes. Les cas des futures femmes cadres dans les grandes écoles d'ingénieurs et de gestion*, Thèse de Sociologie, Université de Paris VII, 1986.

[325] L. Sanua a fait toute sa scolarité au Collège Sévigné, dont M. Delorme-Hoechstetter rappelle qu'il formait essentiellement les filles de la bourgeoisie intellectuelle d'origine juive ou protestante et leur donnait un enseignement très exigeant. *Ibid*.

[326] Paru en 1913 aux Etats-Unis, sous le titre de *The New Housekeeping*. *Efficiency studies in the home management,* Christine Frederick, diplômée de Northwestern University, épouse d'un industriel intéressé par le taylorisme, effectuera des recherches expérimentales sur l'organisation domestique et publiera également des réflexions sur la place de la femme comme consommatrice dans la société industrielle américaine. Christine FREDERICK, *Le Taylorisme chez soi,* Paris, Dunod, 1920 (1913).

[327] O. HENRY, « Femmes et taylorisme : la rationalisation du travail domestique », *Revue Agone, Histoire, Politique et Sociologie*, n°28, 2003 (« Lutte des sexes et lutte des classes »), (en ligne), mis en ligne le 25 février 2009 : URL http://revueagone.revues.org/402

[328] *Ibid.*

De façon très évidente, on peut y voir un signe de renforcement de l'assignation sexuée des femmes à la sphère domestique. Certains passages de l'ouvrage de Mlle Cavaignac sont à cet égard édifiants. Une charge assez lourde y est portée contre les ambitions des femmes en matière d'accès à des diplômes et à une carrière professionnelle, ambitions qui sont tournées en ridicule :

> *« S'il est vrai qu'une infirmité propre à leur sexe empêche les femmes d'aimer la science, l'histoire, l'art, la littérature, pour eux-mêmes, si bien que, pour les y attacher, il soit nécessaire de faire miroiter à leurs yeux un parchemin, au moins, ne fixons pas à celui-ci une échéance trop précoce. »*[329]

Les carrières féminines sont un vrai risque pour l'ordre social et … ménager *(« Une carrière ne remédie pas à la pénurie de domestique, elle en accroît les inconvénients. »* p.146). Un florilège de stéréotypes est convoqué pour souligner les *« infirmités »* propres au sexe féminin en matière d'organisation.

> *« Par bien des points, la formation de la maîtresse de maison se confond avec la formation générale de la femme. Pour elle, l'éducation doit faire une place prépondérante au développement de l'esprit de méthode ; notion primordiale à laquelle la nature féminine semble particulièrement rebelle. »*[330]

Cela étant, en dépit de son caractère ouvertement réactionnaire et misogyne, le mouvement en faveur de l'éducation ménagère est aussi l'occasion pour certaines femmes de s'engager dans une carrière, fusse-t-elle pour la promotion du travail domestique. Elles vont siéger, à côté de confrères, ingénieurs-conseils, au sein du *Comité national de l'organisation française* (CNOF), fondé en 1925 par des promoteurs du taylorisme[331]. A partir de 1929, une des neuf sections spécialisées du CNOF sera consacrée à l'économie domestique, à côté des sections « fabrication », « comptabilité », « commerce », « agriculture »[332] …

Enfin, on peut voir un germe subversif dans l'application de méthodes scientifiques au monde prosaïque du ménage, monde où se déploient des *« savoir-faire discrets »*[333], jamais reconnus comme des compétences et rangés dans le domaine d'un éternel et naturel féminin. En effet, si

---

[329] Mlle CAVAIGNAC, *Manuel Moderne de la Maîtresse de Maison - Economie et organisation domestiques*, Payot, Paris, couronné par l'Académie des Sciences morales et politiques, 1922, Préface de H. Le Chatelier, p. 146.
[330] *Ibid*,, p. 149
[331] Parmi les femmes qui siègent au sein du CNOF, Thérèse Leroy ne fait pas partie du groupe des spécialistes du « taylorisme ménager » comme Paulette Bernège. Je ne dispose pas d'informations précises sur sa trajectoire mais elle figure comme traductrice d'un ouvrage de W. Clark, consacré au *Graphique Gantt,* en 1926, avec la mention « Diplômée d'Etudes supérieures de Mathématiques, Membre de la Confédération de l'Organisation Française ». W. CLARK, *Le Graphique Gantt*, Paris, Librairie française de documentation commerciale et industrielle, 1926.
[332] Voir O. HENRY, « Femmes et taylorisme… », *op. cit.*
[333] Pascale MOLINIER, « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets », *in* Patricia PAPERMAN, Sandra LAUGIER (Dir.*), Le souci des autres : éthique et politique du care,* Paris, Editions de l'EHESS, 2011, pp. 339 et sv.

les valeurs considérées comme masculines de la science et de la raison se trouvent appliquées à des activités réputées féminines, qui n'ont pas réelle valeur de savoir ou de travail, une remise en question est possible, par ricochet, des principes au nom desquels on assigne les femmes à la maison.

Quoi qu'il en soit, tout en témoignant une fois de plus du succès très général du taylorisme, l'éducation ménagère et ses théoriciennes apparaissent comme un phénomène intéressant, révélateur des tensions et des controverses de cette période à propos de la division sexuelle du travail et de la place des femmes[334]. Ce phénomène permet de relativiser l'impression générale d'un « monde sans femmes » que le groupe des premiers ingénieurs-conseils peut donner.

* * *

Deux catégories d'acteurs ont donc participé à l'émergence d'un conseil en organisation au tournant du XXème siècle : d'une part, des savants, ingénieurs issus en particulier des grands Corps d'Etat, d'autre part, des praticiens du conseil apparaissant pour beaucoup pâtir d'un « casier scolaire ». Selon les acteurs auxquels on s'intéresse, différentes facettes de ce qui n'est encore qu'un métier émergent, s'affirment plus ou moins : l'expert, le passeur d'idées, ou l'entrepreneur. Mais quelle que soit la figure privilégiée, l'univers de pratiques, le référentiel, la symbolique sont ceux de la technique, de la science, domaines où s'affirme une exclusive masculine. A partir des années 1920, débute une seconde période qui peut être vue comme celle d'une réelle professionnalisation. Elle est aussi celle d'un régime de ségrégation adouci à l'égard des femmes.

* * *

2. L'ingénieur, l'assistante et Pénélope. Pratiques du métier et formation d'un ethos professionnel viril, des années 1920 aux années 1960

La période qui s'ouvre à la fin des années 20 voit le développement de l'espace se poursuivre et même s'accélérer. Le contexte est pour autant favorable à un changement de doctrine avec l'installation progressive de l'idée de *rationalisation* qui englobe et dépasse l'Organisation

[334] La façon dont Christine Frederick rapporte l'échange qu'elle a avec son mari à propos du « taylorisme domestique », revêt d'ailleurs des accents contestataires *(« I won't have you men, doing all the great and noble things ») : « George », I said, "that efficiency gospel is going to mean a great deal to modern housekeeping, in spite of some doubts I have. Do you know that I am going to work out those principles here in our home! I won't have you men doing all the great and noble things! I'm going to find out how these experts conduct investigations, and all about it, and then apply it to my factory, my business, my home. »)* (Préface de l'édition 1913 de « The new housekeeping »). C. FREDERICK, *op. cit.*

scientifique du travail[335]. Les ingénieurs-conseils vont avoir un rôle très actif de relais dans ce mouvement et s'en servir opportunément pour leur développement, dans un contexte économique de concentration industrielle[336] : le nombre de firmes de conseil augmente, le nombre de salariés qu'elles emploient aussi. Si le marché du conseil entame réellement, dès cette période, sa structuration, il est exposé, dans ce processus de construction – construction d'un espace marchand et construction d'une expertise – à la résolution d'une série de problèmes pratiques qui diffèrent peu de ce que peuvent, plusieurs dizaines d'années plus tard, rencontrer les consultants contemporains que j'ai enquêtés. Parmi les questions pratiques posées, qui constituent en quelque sorte « l'éternel problème » des consultants apparaissent : le problème de la constitution et du renouvellement d'un fonds de commerce (trouver des clients et les garder), le problème du recrutement de collaborateurs capables de réaliser les travaux vendus, et enfin, le problème de l'entretien de la crédibilité et de la légitimité d'une activité relativement immatérielle[337]. La manière dont les ingénieurs-conseils vont répondre à ces questions est centrale pour comprendre comment l'espace professionnel va opérer une relative ouverture à l'égard des femmes, tout en affirmant un cadre et des références virils.

Bien que la période soit marquée par une succession de changements économiques, sociaux et politique importants, entre autres par la crise économique des années 1930, le Front Populaire, la Seconde Guerre Mondiale, l'épisode du gouvernement de Vichy, et l'intervention américaine en Europe de l'Après Seconde guerre mondiale[338], le développement de l'espace du conseil s'appuie sur certains éléments de continuité, pour ce qui est des conditions pratiques et organisationnelles de ce développement. Cette partie sera donc centrée sur les questions concrètes que les cabinets d'organisateurs conseils ont à résoudre, de la fin des années 20 au début des années 60, sur la place qu'occupent les femmes et sur le modèle professionnel dans cette phase de structuration.

Certaines sources sont plus particulièrement mobilisées, en particulier les publications émises par le cabinet de Paul Planus, à partir de 1930 jusqu'à la fin des années 60. Onze ouvrages de

[335] Ce changement est pour partie le fruit des controverses auxquelles le taylorisme donne lieu, parallèlement à des conflits sociaux qui se multiplient en marge des missions de réorganisation et d'intensification de la production. Pour un exposé et une analyse de ces controverses, voir en particulier A. MOUTET, *Les Logiques de l'entreprise…, op. cit.* ; O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.,* pp. 259-309

[336] Odile Henry rappelle que le nombre de très grands établissements (plus de 1000 salariés) passe de 215 à 395 entre 1906 et 1931 et que leurs effectifs triplent, *ibid* ., p. 369.

[337] Lucien KARPIK, *L'économie des singularités, op.cit.*

[338] En particulier pour les effets que la reconstruction et les aides américaines dans le cadre des plans Marshall vont avoir sur le rapport du patronat et de l'Etat français avec le modèle productif et les idées managériales américaines. Sur la question des échanges relatifs à la gestion des entreprises entre l'Europe et les Etats-Unis, voir notamment Marie-Laure DJELIC, *Exporting the american model, op. cit…*, Ferruccio RICCIARDI, *L'importation du modèle américain…, op. cit.*

nature technique, décrivant des méthodes d'organisation scientifique du travail, de planning, de rationalisation des méthodes de gestion, ont plus particulièrement été consultés[339]. Outre ces ouvrages à visée prescriptive et pédagogique[340], un périodique édité par le cabinet de 1956 à 1961 et destiné aux clients et prospects du cabinet, *L'Organisation Paul Planus à ses amis* (Voir Encadré 16 : *L'Organisation Paul Planus à ses amis*, quand un cabinet des années 1950 fait sa promotion), a constitué une source précieuse, pour saisir les préoccupations et les sujets d'actualités d'un cabinet de conseil, cabinet qui présente par ailleurs l'intérêt d'avoir traversé l'ensemble de la période étudiée et d'avoir connu différentes étapes de développement[341]. Ce matériau a permis d'appréhender la place occupée par les femmes dans les activités d'un cabinet d'organisation, qu'il s'agisse du type d'emploi occupé, des titres scolaires et des profils de ces dernières. Les conclusions de cette section mobilisent aussi des sources primaires et secondaires concernant les femmes et l'enseignement supérieur, notamment commercial. Informée par les travaux d'Eirinn Larsen[342] sur les processus instaurant la mixité des écoles de commerce en France (et en Norvège), par ceux de Marion Delorme-Hochstaetter[343], d'Antoine Weexsteen[344], ou de Marianne Blanchard[345], la recherche a pu s'appuyer aussi sur une documentation concernant HECJF : revue des anciennes élèves qui paraît à partir de 1934, annuaire des anciennes élèves. Ces documents ont permis d'une part d'appréhender comment et à quel moment l'espace du conseil devient pour les diplômées d'HECJF une orientation professionnelle possible, et d'autre part de recenser les postes occupés et le devenir professionnel des femmes ayant suivi cette voie.

339 Parmi lesquelles : *Le chronométrage, par Paul Planus, Ingénieur-Conseil en Organisation rationnelle* (1928), *L'organisation rationnelle d'un ministère* (1936), *L'organisation rationnelle et les affaires* (1937) … Parmi les onze ouvrages, on relève deux essais rédigés suite à des voyages d'étude effectués par Paul Planus, l'un en Suède, l'autre en Angleterre. Ces essais concernent les relations sociales dans l'industrie et les techniques visant à intéresser le personnel à l'amélioration du rendement : *Patrons et ouvriers en Suède* (1938), *Comités d'entretien en Angleterre* (1946).

340 Il s'agit parfois des textes de conférences données dans le cadre de commissions patronales, le livret portant sur « le chronométrage », publié par les éditions du CNOF, qui reprend un ensemble de communications faites lors de plusieurs séances en 1929 et 1930.

341 Pour Aimée Moutet, l'Organisation Paul Planus est une référence parmi les cabinets d'ingénieurs-conseils, à la fois par la réputation acquise, la longévité de son activité et par la personnalité de son fondateur (entretien du 28 octobre 2011). Le rôle central de Paul Planus dans la tentative de création d'un Ordre des ingénieurs-conseils atteste d'ailleurs de la reconnaissance professionnelle dont ce disciple de Clarence Bertrand Thompson a pu bénéficier, A. MOUTET, *Les logiques …*, *op. cit.* Sur ce point, on peut utilement se référer à O. HENRY, « L'impossible professionnalisation…», *op. cit*.

342 E. LARSEN, *Invisible strategies…, op. cit.*

343 Marielle DELORME-HOECHSTETTER, « Aux origines d'HEC Jeunes filles, Louli Sanua », *op. cit.*

344 Antoine WEEXTEEN, *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France…, op. cit.*

345 Marianne BLANCHARD, *Socio-histoire d'une entreprise éducative…, op. cit.*

Encadré 16 : *L'Organisation Paul Planus à ses amis*, quand un cabinet des années 1950 fait sa promotion

L'OPP à ses amis constitue une source particulièrement intéressante à la fois pour appréhender les activités et préoccupations d'un cabinet d'organisateurs conseils au tournant des années 1950-1960, mais aussi plus largement pour saisir le contexte général dans lequel se déploie l'activité de ce type d'affaires. Sa période de parution couvre une période de 5 ans, d'octobre 1956 à juin 1961, dans un contexte de forte croissance des effectifs et de l'activité du cabinet. Dans l'éditorial du premier numéro (« La Tribune du Patron »), Paul Planus livre les objectifs de ce journal destiné aux « amis » du cabinet, c'est à dire principalement à ses clients passés et futurs. Il s'agit de « garder le contact », d'entretenir les liens, pour développer les affaires.

La structure des dix numéros – dont la périodicité de sortie est variable – est relativement identique :

Outre l'éditorial du fondateur du cabinet, y sont évoqués les profils professionnels et les biographies de certains collaborateurs, les différentes missions réalisées, les changements dans l'organisation du bureau. D'un numéro à l'autre, certains « chantiers » font l'objet d'une présentation plus détaillée. Ponctuellement, la revue commerciale de l'Organisation Paul Planus livre aussi des informations sur l'évolution du cabinet, le taux de croissance de son effectif, l'évolution de son personnel, la formation interne des ingénieurs, les voyages d'étude réalisés ou le lancement de nouveaux types d'intervention dont le journal fait la promotion (comme par exemple un article retraçant la genèse d'une nouvelle activité de formation au sein du cabinet [346])

Encadré 17 : Louli Sanua, HECJF et les organisateurs-conseils

A plusieurs titres, la création d'HECJF par Louli Sanua en 1916 est particulièrement intéressante par rapport à la question de l'ouverture du conseil aux femmes. D'abord parce que cette nouvelle institution constitue une des premières brèches qui vont faciliter l'orientation professionnelle des femmes vers le monde de l'entreprise. Certes L. Sanua fait montre de pragmatisme et l'objectif initial de son école n'est pas de faire « jeu égal » avec HEC (créée en 1881 et qui forme de futurs cadres du commerce et de l'industrie) : les emplois occupés par les premières promotions sont principalement ceux de secrétaire ou comptable/aide comptable (exemple, la promotion B : 22 secrétaires et 9 comptables sur un total de 43 diplômées[347]). Il n'en reste pas moins que cette formation rencontre un indéniable succès, contribuant à la diversification des destins professionnels féminins.

La question du devenir professionnel est d'ailleurs un point récurrent et central du bulletin d'information publié par l'association des anciennes élèves. L'enseignement dispensé à HECJF, qui intègre très précocement des thématiques de gestion des entreprises (et notamment des cours assez innovants sur le calcul des prix de revient[348]) témoigne de la sensibilité et de l'intérêt de L. Sanua à ces questions. Cet enseignement va participer à l'orientation progressive des anciennes d'HECJF dans le domaine de la gestion.

Si l'intérêt de Louli Sanua pour les méthodes de gestion est a priori bien antérieur à sa rencontre avec Jean Milhaud, principal animateur de la CGOST (Confédération générale de l'Organisation scientifique du Travail) le couple, peu conformiste pour l'époque[349], qu'elle forme avec ce dernier va sans doute jouer un rôle dans la sensibilisation des élèves d'HECJF aux questions d'organisation[350] et dans

[346] *OPP à ses amis*, n°1, octobre 1956,

[347] M. DELORME-HOECHSTETTER, « Aux origines d'HEC Jeunes filles, Louli Sanua », *op. cit.*

[348] Sujet autour duquel un important débat a lieu au sein du patronat et des figures du CNOF et de la CGOST, dans les années 1930, et dont Jean Milhaud est un fervent défenseur. O. HENRY, *Les guérisseurs … op.cit.*

[349] Louli Sanua a douze ans de plus que Jean Milhaud, qu'elle épouse en 1929 alors qu'elle a quarante-deux ans et qu'HECJF est déjà une institution reconnue ; Antoine WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.*

[350] Le bulletin des anciennes d'HECJF publie régulièrement des articles sur l'OST dans les années 1930 et fait régulièrement mention des conférences du Congrès International d'Organisation Scientifique (voir par exemple le bulletin n°100 de mars 1935, qui évoque le Congrès ayant lieu à Londres en juillet.)

l'orientation vers le conseil des HECJF. En témoigne très directement l'embauche d'Antoinette Braumann, diplômée de la promotion J (1926), comme secrétaire particulière d'Auguste Detoeuf[351] et de Milhaud à la CGOST[352].

2.1. Problèmes concrets et solutions dans un métier émergent

2.1.1. Créer et entretenir la demande, un problème prégnant

Parmi les questions concrètes dont les ingénieurs-conseils semblent se préoccuper sur la période, la question de la demande de conseil, de la constitution d'une clientèle et de son renouvellement, apparaît de loin une des plus évoquées. Les transformations et crises qui touchent le secteur privé comme le secteur public peuvent certes légitimement stimuler la demande d'expertise dans le domaine de l'organisation et de la gestion. A cet égard, Aimée Moutet montre bien le tournant que constituent les années 1930[353]. Quoiqu'il en soit, les ingénieurs-conseils souffrent encore sur toute la période d'un déficit de reconnaissance qu'ils s'emploient à pallier par différents moyens. Ils cherchent à résoudre cette question par trois voies principales : le développement d'aires de spécialisation, sur lesquelles les ingénieurs-conseils peuvent utiliser le principe du partage d'expérience, l'investissement dans des activités académiques et pédagogiques destinées à mieux se faire connaître, en usant du relais de nouvelles institutions et sociétés savantes qui se multiplient sur les questions d'organisation[354], et enfin, l'introduction régulière de nouvelles techniques d'intervention, qui permettent un renouvellement commercial.

Vaincre les sceptiques

Deux sources, comportant une dimension plus ou moins affichée de propagande, apportent un éclairage intéressant pour cerner les éventuelles objections auxquelles peuvent se heurter les

[351] Auguste Detoeuf fera une conférence sur les prix de revient à HECJF en décembre 1937 (mention dans le bulletin des anciennes, décembre 1937).
[352] Antoine WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.*
[353] Le développement des missions de conseil n'est certes pas linéaire sur l'ensemble de la période. Aimée Moutet souligne les effets néfastes de la crise du début des années 30 sur la demande de conseil. Par ailleurs les missions d'organisateurs tayloriens suscitent des réactions syndicales parfois très virulentes et des conflits sociaux. Voir aussi Eric Geerkens et Aimée Moutet sur la crise des années 1930, et les missions d'étude des temps (notamment par le cabinet Bedaux) pour alimenter des politiques de déflation des prix et des salaires. Eric GEERKENS, Aimée MOUTET, « La rationalisation en France et en Belgique…», *op. cit.*
[354] Comme le Comité National de l'Organisation Française (CNOF) ou la Confédération Générale de l'Organisation Scientifique du travail (CGOST). Voir WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit. ;* O. HENRY, *Les guérisseurs… op. cit.*

ingénieurs-conseils qui tentent de convaincre des clients potentiels[355] de leur confier une mission d'organisation. La première source est constituée des préfaces d'ouvrages techniques publiés par des ingénieurs-conseils, préfaces dans lesquelles ils égrènent volontiers les vicissitudes auxquelles leurs pratiques professionnelles les exposent ; la seconde source est constituée de documentations commerciales où les schèmes argumentatifs exposent en creux les principales objections qui ont pu être opposées aux propositions des conseils en organisation. De ces différentes sources, on peut aisément retracer les éléments sur lesquels peuvent achopper les discussions avec des clients.

C'est principalement le coût de l'intervention, ou plus exactement le rapport des sommes dépensées en regard des gains apportés à l'organisation qui semble régulièrement discuté, puisque les publications analysées centrent leur argumentation sur la mesure réelle – et exhaustive – du retour sur investissement d'une mission.

Une des préfaces signée par Mme Garcin-Guynet en 1953, pour un ouvrage publié par le Bureau des Temps Elémentaires et consacré à l'étude du travail administratif, engage ainsi un plaidoyer, axé sur la rhétorique du « gâchis » : pour l'ancienne collaboratrice de Clarence Bertrand Thompson, la « recherche du moindre temps », au cœur d'une mission d'organisation, permet une réallocation des forces de l'entreprise vers des travaux « infiniment plus payants ».

> *« La vérité est dans la recherche du moindre temps qui ne peut être qu'une collaboration de tous. Le temps gagné peut alors être dépensé à d'autres travaux de statistiques, d'analyses de marchés, de recherches d'études, qui sont infiniment plus payants pour l'Entreprise et pour les employés occupés alors à des travaux productifs, qu'à la répétition et la multiplicité des écritures qui ne servent à rien qu'à gâcher dans des conditions invraisemblables la plus précieuse des richesses : le temps. »* [356]

On retrouve dans d'autres préfaces une rhétorique similaire, comme celle de Paul Planus, en introduction d'un des nombreux ouvrages rédigés par son équipe. Il y remarque qu'au-delà des économies intrinsèques obtenues par l'intervention d'un organisateur, des *« améliorations de fonctionnement ont une incidence certaine quoique indirecte ou à échéance sur le compte d'exploitation. »* [357]

L'exposé détaillé des résultats obtenus après un « chantier »[358] concernant des laminoirs de tôle pour carrosserie, fait d'une part état de la méthode qui consiste à chercher des *« améliorations fonctionnelles dans le domaine du planning, pris dans son sens le plus large (gestion des*

[355] Sur les débats et controverses qui animent le patronat français à propos des missions d'organisation, voir A. MOUTET, *Les logiques …, op.cit.,* O. HENRY, *Les guérisseurs… op. cit.* Pour Odile Henry, l'investissement sur ces questions est le fait d'un « patronat éclairé », qui côtoie les organisateurs notamment au CNOF.
[356] S. GARCIN-GUYNET, *L'étude du travail – les travaux administratifs,* Bureau des temps élémentaires, 1953.
[357] Paul Planus, *Sachez téléphoner pour vendre*, 1972, 60 p.
[358] Dénomination utilisée chez Paul Planus pour désigner une mission.

clients, analyse des programmes de fabrication, gestion des stocks de matières premières, de produits finis et en cours, charge des outils, gestion des fabrications, contrôle expéditions) ». Ce « retour d'expérience » met d'autre part en évidence l'ensemble des économies et gains réalisés grâce à l'intervention[359].

Au-delà de l'objection centrale du coût d'une intervention d'organisateur, certains textes laissent entrevoir que la durée des missions et les perturbations associées à leur réalisation peuvent être jugées décourageantes. Cette objection est abordée dans les publications étudiées. Dans le contenu des douze numéros publiés selon une périodicité trimestrielle ou semestrielle par l'Organisation Paul Planus à l'intention de ses « amis », la question des désorganisations temporaires liées à une mission d'organisation est assez souvent traitée de manière humoristique et avec un certain second degré, dans un but évident de dédramatisation. On trouve notamment un dessin représentant un « patient » (le client) sur une table d'opération, entouré de nombreux chirurgiens (les organisateurs) armés d'outils inquiétants (scie, marteau…)[360].

La question de la crédibilité et de la valeur de l'expertise apportée n'est d'ailleurs pas réservée aux cabinets qui agissent à des fins marchandes dans le domaine de l'organisation. En effet, un organisme créé à l'initiative d'une frange du patronat participe activement à la stimulation et au renouvellement d'une demande en matière d'expertise en gestion. Jean Milhaud, son principal animateur, affirme certes la volonté de faire de la CGOST (qui n'est initialement qu'une commission instaurée par une entité patronale, la CGPF[361]), un lieu d'échanges d'expériences pour les entreprises, plutôt qu'un cabinet d'ingénieurs-conseils *stricto sensu*. Néanmoins, tout en assumant son positionnement à la marge du système marchand, cette entité qui devient la CEGOS, affiche une croissance et une diversification rapide, avec la structuration de ses équipes selon un modèle professionnel finalement très proche d'un cabinet d'ingénieurs-conseils comme celui de Paul Planus. Jean Milhaud contribue activement, dès les années 1930, à alimenter la réflexion des chefs d'entreprise et de l'administration en matière d'organisation. Pour ses premières interventions en tant que conseil auprès de l'administration, il va lui aussi

---

[359] *« …économie d'achat d'un four : 35.000.000, réduction des stocks de 7000 tonnes, économies annuelles sur frais de gestion, entretien d'un four, réduction du besoin en personnel, augmentation du potentiel de production, total de 84.000.000 F ». L'OPP à ses amis,* n°1, octobre 1956, p. 8 « Résultats obtenus sur des Chantiers récemment terminés »

[360] « OPP à ses amis », *n°2, Noël 1956 – Voir annexe 3 : éléments iconographiques*

[361] La CGPF (Confédération de la Production Française) est fondée en 1919, en 1936, elle devient la Confédération du Patronat Français. La CGOST quant à elle deviendra ultérieurement la CGOS puis la CEGOS. Pour une histoire approfondie de cet organisme encore en activité en 2011 voir A. WEEXSTEEN, *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France…, op. cit.*

être exposé à des questions portant sur l'utilité de son intervention[362] et s'employer à réaliser une véritable pédagogie de l'utilisation de conseils externes.

Se spécialiser et obtenir une validation académique

Pour répondre à la suspicion sur leur capacité à apporter une réponse adaptée et « payante », les ingénieurs-conseils empruntent la voie d'une certaine spécialisation, notamment par secteur d'activité. Le cabinet de Charles Bedaux, qui implante une entité à Paris en 1930, est particulièrement actif et réputé dans certains secteurs comme les houillères ou la métallurgie[363]. Le cabinet de Paul Planus affiche plutôt une spécialisation initiale dans le domaine des services, en particulier dans celui de la banque, de la distribution et des grands magasins[364].

Cette notion de spécialisation est néanmoins toute relative. En effet, de façon assez précoce, les ingénieurs-conseils franchissent aisément les frontières entre entreprises commerciales et administration par exemple[365] Pour des bureaux comme Paul Planus, la « spécialisation » qui peut éventuellement prévaloir dans les années 30, tend à s'estomper voire à disparaître ; l'inventaire des missions réalisées à la fin des années 50 montre même une répartition des activités plutôt favorable à l'industrie : sur les 20 missions achevées ou en cours en octobre 1956 évoquées dans la rubrique *« Nos Chantiers »*[366], treize concernent des affaires industrielles (Compagnie Française de Pétrole, Union Française des Engrais …), cinq des banques ou des entreprises de transports (SNCF), deux, une agence publique (le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA).

Autre moyen de faire reconnaître une certaine expertise, les ingénieurs-conseils investissent dans des causeries savantes et divers engagements académiques ou pédagogiques, auxquels ils font volontiers référence et qui contribuent à valoriser leur carte de visite professionnelle.

Une partie des ouvrages consultés publiés par des ingénieurs-conseils, est d'ailleurs constituée de textes de conférences données à un public étudiant ou professionnel. Ainsi, l'ouvrage *« Pourquoi et comment intéresser le personnel aux résultats de l'entreprise ? »* est en fait le

[362] En particulier, lors d'une première mission réalisée par Jean Milhaud pour les services de l'Administration coloniale du protectorat marocain.
[363] Voir en particulier la description du « système Bedaux » déployé au sein de plusieurs Compagnies Minières du Bassin Minier du Nord de la France dans l'article d'Evelyne Desbois. E. DESBOIS, *«* Des ingénieurs perdus. Le procès de l'exercice du métier d'ingénieur dans les mines sous l'Occupation *», Culture Technique* « *Les ingénieurs »*, n°12, 1984, pp. 112-121.
[364] Voir A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise, op.cit.,* et entretien réalisé avec Aimée Moutet le 28 octobre 2011.
[365] L'exemple de l'intervention de Jean Milhaud pour l'administration coloniale est emblématique de cette tendance. Voir A. Weexsteen, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.*
[366] *L'OPP à ses amis, octobre 1956,* p. 7

texte d'un dîner-débat[367]. Dans la même veine, les nombreuses publications du Centre Economique et Social de perfectionnement des cadres[368], particulièrement actif au tournant des années 1950, retranscrivent les multiples interventions et cours donnés par des experts en « organisation », en « gestion », en « relations humaines », experts au rang desquels figure par exemple Jean Milhaud.

L'importance accordée à ces activités pédagogiques est attestée par le fait qu'elles sont fréquemment mentionnées dans la signature professionnelle des ingénieurs-conseils concernés, en usant de substantifs imposants tels que « Professeur ». Paul Planus mentionne ainsi sa qualité de «Professeur au Centre de Préparation dans l'Administration des Affaires de la Chambre de Commerce de Paris », au côté de sa fonction « ingénieur-conseil en organisation », lorsqu'il signe la préface d'un ouvrage américain traduit en français traitant de « L'Organisation de la direction dans les grandes entreprises »[369]. Dans le cas de l'Organisation Paul Planus, les conférences et charges de cours sont par ailleurs régulièrement mentionnées dans la revue commerciale de l'entreprise, et sur la période couverte par cette publication, connaissent apparemment une croissance sensible. Au premier trimestre 1959, sont mentionnées pas moins de trente-huit conférences données par des collaborateurs expérimentés du cabinet ou par Paul Planus lui-même, qui intervient pour sa part en particulier dans différents *Rotary Clubs*. En 1961, cinquante-quatre cours et conférences sont mentionnés. Maurice Teper, ingénieur en chef chez Paul Planus, intervient sur « l'évolution des méthodes de travail de la Direction » à l'Université Libre de Bruxelles le 30 janvier 1961 et au Centre de Perfectionnement de l'Administration des Affaires sur le même sujet les 22 et 27 mars 1961[370].

Outre une valorisation des savoirs détenus, le fait de donner diverses conférences est l'occasion de faire de la publicité et d'asseoir la notoriété de ce nouvel espace professionnel[371]. Cette activité conférencière intense s'inscrit dans un contexte général de multiplication des congrès et

[367] Diner débat au Club Echos, présidé par trois conférenciers, Louis Danty-Lafrance, Paul Planus, Eugène Schueller, « hôtes d'honneur », « Pourquoi et comment intéresser le personnel aux résultats de l'entreprise ? », Les Echos, jeudi 29 janvier 1953.
[368] Le Centre Economique et Social de Perfectionnement des Cadres est une émanation de la Fédération Nationale des Syndicats d'Ingénieurs et de Cadres Supérieurs
[369] Pierre Eugène Holden, *L'organisation de la direction dans les grandes entreprises,* Paris, Editions OCIA, 1952, préface de Paul Planus, 208 p.
[370] *L'OPP à ses amis*, juin 1961
[371] Aimée Moutet rappelle dans un chapitre consacré aux Ingénieurs et à la diffusion de la rationalisation que Clarence Bertrand Thompson a été un des premiers à utiliser les cycles de conférence pour se faire connaître en France, se lançant dès 1918 dans une série de conférences et de publications et faisant valoir son statut de *« véritable disciple américain de Taylor ».* A. MOUTET, *Les logiques* de l'entreprise…, *op.cit.*

autres manifestations d'experts[372]. Si les ingénieurs-conseils apparaissent régulièrement dans la mouvance de ces lieux de débat pour l'élite économique[373], cet investissement apparaît largement opportuniste et motivé par des buts commerciaux, même si le discours de ces professionnels emprunte des accents vocationnels. Il serait d'ailleurs erroné d'opposer forme individualiste et altruiste de cet investissement, car tout en poursuivant des intérêts d'affaires, les professionnels de l'espace du conseil tissent, dans ces différents lieux d'échange, un réseau de relations qui joue un rôle important pour que se développe la conscience d'appartenir à un groupe professionnel[374]. Ces rencontres vont constituer une première étape dans l'élaboration de projets d'institutionnalisation de la profession, projets qui constituent des tentatives successives pour développer la légitimité de ce nouveau métier (création de l'Association française des conseils en organisation scientifique (AFCOS) en 1947, tentatives de création d'un Ordre des Ingénieurs-conseils en 1951 et 1954[375]).

Développer de nouvelles offres, introduire de nouvelles techniques

L'étude de l'activité des firmes de conseil sur la période considérée révèle un trait qui va se maintenir voire se renforcer par la suite : la diversification croissante des activités, avec l'introduction de nouvelles techniques d'intervention et de nouvelles méthodes d'analyse et de résolution des problèmes de gestion. Une rhétorique de l'innovation se déploie ainsi dans les productions écrites étudiées, comme en témoigne cet extrait d'un éditorial signé de Paul Planus :

> *« De mon apprentissage sous les ordres de mon Maître, M. Bertrand Tompson, de 1918 à 1925, j'ai retenu l'importance primordiale de la technique. Toutes les professions sont plus ou moins en évolution, mais une profession relativement nouvelle comme la nôtre voit presque chaque année naître une technique qui constitue une arme nouvelle dont il faut être informé, les dernières en date*

[372] Des mouvements favorables aux questions d'organisation et de rationalisation se constituent et instituent des rencontres entre experts et acteurs du monde économique : en 1923 a lieu le premier congrès de l'Organisation Scientifique du Travail, suivi d'un deuxième en 1925, à Paris, coordonné par l'ingénieur taylorien, disciple de Le Chatelier, Charles de Fréminville. En France, en 1926, à la suite d'une première tentative pour créer un lieu de formation patronal pour les cadres du monde industriel – le Comité Michelin (1921-1925) – le Comité National de l'Organisation Française voit le jour. A. WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.*

[373] Lieux traversés par des lignes de clivage – notamment entre tenants d'un courant économique libéral et promoteurs d'un modèle économique corporatiste et planifié par l'Etat. Sur les débats des années 1920-1930, O. HENRY, *Les guérisseurs…, op.cit.*

[374] Le cas de Jean Coutrot peut à cet égard apparaître comme exceptionnel car son investissement dans le CNOF puis ses engagements ultérieurs semblent moins motivés par un intérêt marchand. Son investissement dans le BICRA, fondé avec Ernest Hijmans en 1931, n'est d'ailleurs que d'assez courte durée si on le compare à l'engagement d'un Paul Planus ou d'un Jean Milhaud dans leur structure de conseil respective. Olivier DARD, *Jean Coutrot : de l'ingénieur au prophète*, *op. cit.*

[375] Deux projets de loi vont être déposés et jamais votés, en partie dans un contexte d'opposition du patronat à une prise d'autonomie des ingénieurs-conseils. O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… », *op.cit. ;* HENRY (O.), *Les guérisseurs de l'économie…, op.cit.*

étant la recherche opérationnelle et la promotion des ventes, les applications de la psychologie et de la sociologie aux cycles de formation. »[376]

Lancer de nouvelles activités permet aux cabinets de conseil de poursuivre et renouveler les contrats avec des clients existants, en répondant à de nouveaux besoins ou en en suscitant. Cela permet aussi de multiplier les angles d'attaque pour conquérir de nouveaux prospects. Parmi les exemples recueillis de ces diversifications dans le cas de l'Organisation Paul Planus, pour une large part, les activités nouvelles lancées sont fortement inspirées de méthodes américaines, recueillies à l'occasion de plusieurs voyages d'étude par Planus et certains de ses collaborateurs[377]. Deux exemples permettent d'appréhender ce phénomène de diversification et d'importation : l'un concerne l'introduction de techniques dites de « promotion des ventes » pour conseiller les entreprises en matière d'efficacité commerciale, l'autre concerne le lancement d'une activité de formation. L'introduction de la « promotion des ventes » par Paul Planus est un des premiers exemples de diversification réalisée par une firme de conseil française, puisqu'elle peut être datée des années 1930 – 1932 précisément – à la suite d'un voyage aux Etats-Unis dont Paul Planus fait mention dans un des éditoriaux de *« l'OPP à ses amis »*[378]. S'il semble subsister peu d'informations sur les conditions concrètes de l'introduction de la promotion des ventes par le cabinet Planus auprès de ses clients, la mise en place du département formation, au début des années 50, est racontée en détail dans le premier numéro de *L'OPP à ses amis*. L'origine de cette activité est elle aussi un voyage aux Etats-Unis réalisé par Paul Planus en 1946, voyage qui est pour lui l'occasion de constater « l'importance croissante de la Simplification du Travail ». C'est en particulier l'époque où l'ingénieur américain Allan Mogensen multiplie les séminaires où il enseigne à des experts exerçant comme conseils externes ou comme organisateurs internes, l'art d'analyser et d'améliorer les processus de production par la méthode dite des *flow charts*. Un des adjoints de Paul Planus, Georges Bontoux, effectue un séjour d'une durée de trois mois à Lake Placid en 1948, pour suivre un de ces séminaires.

---

[376] *L'OPP à ses amis*, octobre 1956

[377] Les voyages d'études sont fréquemment mentionnés, par Paul Planus dans ses écrits où il utilise volontiers une comparaison avec l'Amérique pour alimenter une rhétorique de la nécessité et de l'urgence des changements à opérer dans la gestion des entreprises. La devise qui accompagne la marque à partir de la fin des années 1950 devient de façon très symptomatique « S'adapter ou disparaître ». A noter que Paul Planus réalise aussi des voyages d'études en Europe, en Suède notamment, où il s'intéresse au modèle des relations sociales entre patronat et syndicats ouvriers, et sur lequel il publie un ouvrage.

[378] *« J'étais aux USA en 1932 pour étudier certaines formes de distribution et j'étais éberlué du degré d'évolution – et des résultats en découlant – que je constatais en les comparant à la situation de la France », L'OPP à ses amis*, 1956.

Une telle diversification ne s'opère pas aisément, puisque Georges Bontoux *« consacre deux années à adapter à l'esprit français, la technique de Simplification du Travail. »*[379] et que ce n'est qu'en 1951 que les premiers succès rendent nécessaire le recrutement d'un ingénieur en chef, Maurice Teper, auquel sont rattachés deux adjoint, MM. Ernest Napoli et Jacques Lanoux, les uns et les autres réalisant différents voyages d'étude aux Etats-Unis pour acquérir des contenus et des techniques de formation relatives aux « relations humaines »[380].

Quoi qu'il en soit, l'Organisation Paul Planus n'est pas la seule à procéder à des diversifications inspirées des « méthodes américaines ». On retrouve le même phénomène pour la CEGOS, dont les fondateurs ont pourtant moins directement connu une influence américaine initiale. Ainsi, en 1951 sont organisées par la CEGOS des journées d'études et des conférences relatives aux méthodes dites de *Training Within Industry* (TWI)[381]. Ces méthodes relatives à l'apprentissage accéléré et à l'intégration de nouvelles recrues ainsi qu'à l'amélioration et à la simplification « permanente » des processus de fabrication, ont été développées pendant la Seconde Guerre Mondiale, au sein des industries américaines concernées par l'effort de guerre. Les premiers séminaires de la CEGOS vont se prolonger par la mise en place d'une série de programmes de formation autour des « moyens pédagogiques de perfectionnement », « techniques particulières d'étude du travail », de « la création d'un climat psychologique favorable » …

La source d'inspiration que constituent les Etats-Unis pour des cabinets de conseil comme Planus ou la CEGOS peut bien sûr être interprétée comme une des conséquences des actions de coopération économique qui établissent des ponts entre l'Europe et les Etats-Unis dans l'immédiat Après-guerre, notamment les missions de productivité auxquelles participent un nombre conséquent d'ingénieurs-conseils. Antérieurement à ces voyages et missions, l'influence américaine est aussi la résultante directe de l'implantation au tournant des années 1920-1930 de plusieurs firmes apportant diverses techniques, telles les techniques du Planning (avec la méthode de visualisation des temps et des tâches mise au point par Henry L. Ganntt et brevetée en 1910). L'installation du bureau de Wallace Clark en 1927 à Paris en fournit un exemple. Quoiqu'il en soit, la diversification par apports de méthodes américaines nécessite des

[379] *L'OPP à ses amis*, n°1, 1956

[380] Maurice Teper passe cinq mois aux Etats-Unis pour étudier les méthodes de formation et Ernest Napoli trois mois pour y apprendre la méthode «*Time Measurement* », un troisième déplacement organisé par M. Teper permettant à l'équipe d'acquérir des techniques de gestion de réunion, la « caractérologie » et « l'art de s'exprimer ».

[381] Commission générale d'organisation scientifique, Journées d'études, *Les facteurs humains de la productivité américaine*, Paris, 1951

adaptations, confirmant la thèse de Ferruccio Ricciardi selon laquelle la circulation d'idées et de méthodes entre les Etats-Unis et l'Europe s'opère selon des processus complexes d'hybridation plutôt que de simples « transferts ». Les écrits de Jean Milhaud comme ceux de Paul Planus s'emploient à le souligner[382].

A la clé de ces diversifications, les firmes de conseil rencontrent certains succès. Chez Paul Planus, la réussite de l'activité de formation suppose plusieurs embauches pour répondre au rythme des cours et « séminaires » (terme nouvellement introduit qui produit parfois des réactions amusées chez les clients) : outre les trois premières embauches (ou promotion interne) en 1951, cinq autres formateurs renforcent l'effectif entre 1951 et 1956[383].

Action commerciale et effets d'entraînement

Pour faire exister l'offre et surtout la transformer en contrats fermes, les cabinets de conseil développent dès les années 1930 un savoir-faire commercial spécifique. Parmi eux, celui de Charles Bedaux va faire école, en faisant peser sur les ingénieurs-conseils eux-mêmes la charge de trouver de nouveaux contrats. Cette méthode originale pour l'époque[384] produit chez les ingénieurs de la firme la préoccupation permanente de revendre des missions à des entreprises auprès de qui ils interviennent ou de trouver de nouveaux contacts. Selon Aimée Moutet, il s'agit là d'une des raisons du succès commercial incontestable de Bedaux en France et dans d'autres pays européens, succès dont certains chiffres témoignent aisément : ainsi, en 1939, soit douze ans après l'ouverture du bureau, Bedaux emploie quatre-vingt ingénieurs-conseils, et, sur la même période, pas moins de vingt firmes ont été ouvertes par d'anciens collaborateurs de Bedaux en France[385].

D'autres actions contribuent également au succès de certaines firmes ; constituant une forme de démarche commerciale déguisée, l'utilisation de témoignages de clients – très satisfaits – est

---

[382] Ainsi, *« de retour en France, (G. Bontoux) consacre deux années à adapter à l'esprit français, la technique de Simplification du Travail. Ses applications prudentes au début, rencontrent le succès en 1951 »*, *L'OPP à ses amis* , octobre 1956.

[383] Entre 1951 et 1953, l'Organisation Paul Planus dispense 18 cours de simplification du travail, qui touchent 157 participants provenant de 41 entreprises ; sont également organisés deux séminaires de Simplification du Travail pour des 17 patrons de l'industrie cotonnière et deux cours de *Method Time Measurement* (MTM). En 1956, l'Organisation Paul Planus fête sa 175ème session de formation et compte 1980 cadres formés à diverses techniques, *L'OPP à ses amis,* n°1, Octobre 1956.

[384] Elle est aujourd'hui la règle généralement appliquée pour les cabinets de conseil en management, même si ce sont les consultants les plus expérimentés – managers, senior managers, *partners*, qui en assurent la plus large part (voir chapitre 4).

[385] Comparativement le développement du bureau de Paul Planus est plus lent puisqu'en 1939, il ne compte encore que 19 personnes. Un tournant décisif est pris à la fin des années 1940 avec une croissance plus forte. En 1957, l'Organisation Paul Planus compte désormais 70 ingénieurs et 6 directeurs. (Sources : *L'OPP à ses amis* ; voir aussi Aimée MOUTET, *Les logiques de l'entreprise…, op. cit.* , pp. 214 et sv).

une pratique courante de l'Organisation Paul Planus, qui publie dans son périodique à destination des entreprises une rubrique « La Tribune des clients ». Ainsi, dans une de ces tribunes, est cité l'extrait du journal interne de la Compagnie du Canal de Suez, à propos des « stages Planus » :

> *« Qu'est-ce que les stages Planus ? … un juste milieu entre Fourier et Taylor … une amélioration du rendement par une élimination des gestes inutiles mais ils veulent associer au perfectionnement projeté le travailleur lui-même dans le cadre de relations humaines. »*[386]

A l'action commerciale plus ou moins directe à laquelle procèdent les ingénieurs-conseils s'ajoutent des effets de mimétisme qui ne manquent pas de se produire pour un certain nombre de secteurs, pour certains types d'intervention et à certaines périodes. Le cas est particulièrement flagrant pour le recours au « système Bedaux », qu'il soit étudié par Eric Geerkens et Aimée Moutet dans ses applications comparées pendant la crise économique des années 30 en France et Belgique, dans les secteurs automobiles notamment, ou par Evelyne Desbois dans son déploiement dans le bassin houiller du nord de la France. On retrouve dans ces différents exemples, l'effet des réseaux sociaux locaux dans lesquels sont insérés les patrons d'industrie.[387]

2.1.2. Répondre à la demande, disposer d'un personnel compétent, éventuellement féminin

De la fin des années 1920 aux années 1960, les efforts des ingénieurs-conseils pour accroître la notoriété et la crédibilité de leurs interventions permettent un développement de l'activité qui semble s'accélérer, même si la progression des affaires varie selon les organisations. Dans le cas de la firme de Paul Planus, le succès a été plus tardif que celui d'un cabinet comme Bedaux. La croissance s'opère par rachat d'autres structures permettant certaines diversifications, comme celui de la SEPRO (Société d'études pratiques de recherche opérationnelle)[388] en 1960,

---

[386] *L'OPP à ses amis,* octobre 1956

[387] Les premiers industriels à déployer le système peuvent témoigner auprès des autres des effets assez radicaux et immédiats des méthodes Bedaux en matière de fixation des normes de production, permettant une réduction du prix du travail humain et un accroissement du rendement. Certes, cet effet mimétique peut être tempéré à terme quand certaines limites ou effets indésirables liés aux interventions apparaissent. Pour ce qui est des méthodes de chronométrage et d'augmentation du rendement des ingénieurs Bedaux notamment, les réactions ouvrières et syndicales sont relativement nombreuses, produisant la multiplication des grèves et arrêts de travail. Eric Geerkens et Aimée Moutet soulignent néanmoins les ambivalences et les hésitations des syndicats ouvriers face aux missions de rationalisation du travail, qui peuvent fournir des occasions de renégocier les salaires. Sur toute la période de crise étudiée par E. Geerkens et A. Moutet, le processus d'imitation entre entreprise pour recourir à des cabinets de conseil en organisation se maintient. E. GEERKENS, A. MOUTET, « La rationalisation en France et en Belgique…», *op. cit.*, E. DESBOIS, *«* Des ingénieurs perdus… », *op.cit.*

[388] Fondée et dirigée par un polytechnicien, ancien fonctionnaire international, Elie Ventura, cette société promeut l'application des techniques de recherche opérationnelle, pour améliorer la prise de décision

ou par l'augmentation du nombre d'implantations (ouverture d'un bureau à Marseille, implantation en Italie). Dans son volet organique, ce développement va nécessiter de faire croître les effectifs, de recourir à des procédés de recrutement plus sophistiqués et de mettre en place une véritable gestion des carrières. Dans ce contexte général de croissance, qui les cabinets de conseil recrutent-ils ? Quelle physionomie générale se dessine pour l'espace professionnel, quel est son degré d'homogénéité sociale et quelle place se font progressivement les femmes dont le recrutement pour occuper certaines positions commence à se banaliser ?

Qui et comment recrute-t-on ?

Des « Maîtres » américains à la relève française

Si dans sa phase d'émergence, notamment pendant la Première Guerre, l'espace professionnel français du conseil est en fait essentiellement animé par des ingénieurs-conseils venus des Etats-Unis, tels Clarence Bertrand Thompson, à partir des années 1920, la situation évolue. D'une part, les firmes d'ingénieurs-conseils américains commencent à recruter des ingénieurs locaux, même si certains bureaux comme celui de Charles Bedaux à Paris confient d'abord les missions obtenues en France à des ingénieurs de son implantation italienne. Néanmoins, assez vite, les disciples français des ingénieurs américains prennent leur autonomie et ouvrent leurs propres officines. Paul Planus quitte la firme de Clarence Bertrand Thompson en 1925, s'installe à son compte, puis, malgré des débuts difficiles[389], développe son équipe. C'est aussi le cas d'une femme – la seule à ma connaissance pendant cette période – qui ouvre également un bureau à partir de 1932 : Mme Garcin-Guynet[390] (Voir Encadré 20 : Suzanne Garcin-Guynet, disciple de C.B. Thompson).

Les profils recherchés : l'exemple de l'Organisation Paul Planus

Les données globales sur les recrutements qui s'opèrent entre les années 1930 et 1960 dans les cabinets de conseil en organisation font défaut. Pour pallier ce manque, l'examen du bulletin de

stratégique dans les organisations. Son rachat fait l'objet d'une importante publicité dans L'OPP à ses amis, et est présenté comme un enrichissement dans une palette intégrée d'interventions auprès des entreprises. En fait, ce rapprochement apparaît hasardeux et difficile à opérer tant la philosophie des interventions apparaît éloignée : d'un côté, l'application de modèles mathématiques sophistiqués supposant un bagage théorique des intervenants, de l'autre, un ensemble de méthodes, beaucoup plus simples à mettre en œuvre et faisant plus largement appel à une expérience pratique des organisations. Un an plus tard, les missions qui mobilisent les savoirs des équipes d'E. Ventura semblent encore peu développées.

389 O. HENRY, « L'impossible professionnalisation… », *op. cit.*

390 Aimée Moutet relève que Suzanne Garcin-Guynet a exercé plusieurs années avec Clarence Bertrand Thompson, puis s'est interrompue « pour motif familial » avant de reprendre une activité indépendante au début des années 30. A. MOUTET, *Les logiques de entreoprises…, op.cit.*

L'OPP à ses amis donne des informations précieuses sur les biographies professionnelles d'un certain nombre d'ingénieurs-conseils et sur les conditions de recrutement.

Figurant dans une rubrique « Les membres de notre équipe », destinée à illustrer pour les clients la compétence et l'expérience des collaborateurs de l'Organisation Paul Planus, les biographies professionnelles présentées dans L'OPP à ses amis sont particulièrement riches et offrent une photographie relativement précise, à défaut d'être exhaustive, de la composition sociale d'un cabinet d'ingénieurs-conseils à la fin des années 1950. Elles ont permis de reconstituer les trajectoires de dix-sept collaborateurs – tous des hommes – en poste au sein de l'Organisation Paul Planus sur la période 1956-1960, ainsi que des informations plus sommaires concernant cinq collaboratrices (fonctions occupées, éventuellement dates d'entrée, âges et formation initiale). (Voir Annexe 4 – Tableau : Eléments biographiques sur des collaborateurs du cabinet Paul Planus à la fin des années 1950)

Deux éléments importants apparaissent à l'étude des caractéristiques sociales et des trajectoires de ces différents collaborateurs. Tout d'abord, tout au long de la période, les collaborateurs sont recrutés relativement jeunes, puisque l'âge d'entrée moyen est de 30 ans et 7 mois, avec une concentration des profils dans la fourchette 25 à 35 ans. Il n'y a pas de différences notables sur ce point entre les recrutements qui ont lieu dans les années 1930 et au début des années 1940 et ceux, proportionnellement plus nombreux, qui interviennent ultérieurement à partir de 1946[391]. La direction du cabinet semble avoir conscience du manque de légitimité dont peuvent souffrir des collaborateurs sans ou avec peu de bagage concret car, dans la rédaction des biographies officielles analysées, un soin important est apporté pour mettre en avant l'expérience diversifiée acquise par les ingénieurs présentés, en dépit de leur « jeune âge ». C'est sans doute aussi le souci de rassurer les clients potentiels sur le recul et la sagesse de l'équipe qui pousse les rédacteurs de *L'OPP à ses amis* à choisir parmi les premiers « portraits » celui de Jules Teinturier, doyen de l'équipe (mais pas en ancienneté), qui présente une trajectoire d'ingénieur issu du rang, ayant fait ses armes dans l'industrie automobile, dans des postes d'ouvrier puis de maîtrise avant de prendre des fonctions de direction (Voir Encadré 18 : L'ouvrier et l'ingénieur)

Deuxième trait remarquable, si les origines sociales ne sont pas systématiquement évoquées dans ces portraits de collaborateurs, des éléments témoignent d'une relative hétérogénéité. La distance sociale entre certains collaborateurs – présentés comme particulièrement méritants et

[391] Pour les dix-sept collaborateurs étudiés (y compris Paul Planus), deux sont recrutés avant 1935, cinq entre 1936 et 1945 et dix à partir de 1946.

dont le récit des débuts difficiles oscille entre humour et pathos paternaliste[392] – et d'autres, mieux dotés socialement[393], s'accompagne d'une certaine disparité dans les titres scolaires détenus : certes, beaucoup d'organisateurs ont commencé par un parcours scolaire supérieur : dix détiennent le titre d'ingénieur, trois celui d'une école de commerce (deux HEC, un diplômé de l'Ecole d'application commerciale et administrative), un celui de Science Po. Pour huit collaborateurs, le niveau de diplôme est élevé, avec une formation prestigieuse comme Polytechnique (cas de trois collaborateurs) ou au sein d'écoles d'ingénieurs présentant une solide réputation (Centrale, Arts et Métiers) (cinq ingénieurs-conseils), alors qu'à l'inverse, trois collaborateurs sont autodidactes ou ont repris des études tout en travaillant[394]. Cette cohabitation d'individus ayant des trajectoires sociales et un passé scolaire assez contrastés, n'est pas neutre pour comprendre les composantes à certains égards paradoxales de l'ethos professionnel (Voir Encadré 18 : L'ouvrier et l'ingénieur).

Pour les collaboratrices, le diplôme est également la règle. Si les biographies détaillées font cruellement – et symptomatiquement – défaut pour les femmes travaillant au sein de l'Organisation Paul Planus, on dispose des titres scolaires de quatre des cinq femmes identifiées dans l'entreprise et contemporaines des dix-sept organisateurs qui font l'objet d'un récit. Ainsi, trois d'entre elles sont d'anciennes élèves d'HECJF, une est diplômée de l'Ecole Polytechnique Féminine. Pour la cinquième, on sait seulement qu'elle a effectuée préalablement à son embauche des stages aux Etats-Unis, en entreprise et dans une université.

Encadré 18 : <u>L'ouvrier et l'ingénieur</u>

Au tournant des années 1950-1960, deux populations cohabitent dans une firme comme celle de Paul Planus : d'un côté des organisateurs issus du rang, qui ont quitté tôt l'école et ont acquis une formation aux techniques industrielles et à l'organisation scientifique « sur le tas », complétée souvent par des cours du soir (au Conservatoire des Arts et Métiers en particulier) ; de l'autre, des diplômés de l'enseignement supérieur, passés par les Grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce.

Tout en bénéficiant de perspectives de carrières inégales, ils participent à la construction d'un ethos professionnel « hybride » et à certains égards paradoxal, construit autour de deux figures idéal-typiques, celle l'ouvrier et celle de l'ingénieur : valorisation de la pratique au détriment de la théorie et élitisme scolaire, apprentissage par l'expérience et célébration de l'intrépidité de la jeunesse. On trouve chez les

[392] On peut citer par exemple un des passages concernant la biographie d'Ernest Napoli, qui commence sa vie professionnelle chez Labinal comme « petite main sur tour » : « *Dès les premières heures d'une semaine qui en comptait 60, il découvre qu'en approvisionnant son tour de reprise d'une façon plus simple et pendant le « temps copeau », il augmente considérablement sa « production horaire » : 25 centimes par heure récompensent solidement son initiative.* », *L'OPP à ses amis*, juin 1957, p.9

[393] Le patronyme d'un collaborateur indique des origines aristocratiques (Jean de Sauville), un autre a fait la connaissance et a été recruté par Paul Planus par l'entremise d'un ami de son propre père, dirigeant de société (André Boehm), un autre encore, ingénieur Arts et Métiers, est le fils d'un ingénieur sorti lui-même major des Arts et Métiers.

[394] Cours du soir, cours à l'Ecole de l'Organisation Scientifique du travail, diplôme d'ingénieur des Arts et Métiers obtenu pour Ernest Napoli.

collaborateurs de Paul Planus, des représentants de ces deux figures, représentants qui portent ensemble le développement du cabinet du « disciple de C.B. Thompson ».

La trajectoire de Jules Teinturier, né en 1884, doyen d'âge du cabinet, illustre bien les parcours professionnels possibles, de l'Entre-deux-guerres aux années 1950, pour certains ouvriers. D'abord apprenti mécanicien, Teinturier est ensuite ajusteur à la Cie des Omnibus, outilleur, chef d'équipe, contremaître puis chef de service dans l'industrie automobile (Panhard Levassor, Renault, Peugeot, Citroën). Inscrit au Conservatoire des Arts et métiers, où il suit des cours de métallurgie, de mécanique appliquée, il s'intéresse aux travaux de Taylor sur l'outillage industriel grâce à l'Exposition universelle de 1900, puis, beaucoup plus tard, fait la connaissance de Clarence Thompson à la Compagnie Générale électrique où il est directeur. Si son intérêt pour les questions d'organisation semble précoce, il n'entre que très tardivement comme ingénieur-conseil en chef chez Planus, à l'âge de 57 ans, pour y réaliser la fin de sa carrière.

Maurice Teper et Jean de Sauville présentent quant à eux des profils qui les rattachent à la figure de l'ingénieur. L'un, né en 1911, sort diplômé de l'Ecole Centrale en 1934, le second né en 1914, a fait Polytechnique et l'Ecole d'application d'artillerie de Fontainebleau. Entrés chez Planus, tout comme Teinturier, pendant l'Occupation (1941 pour Teper, 1943 pour Sauville), ils deviennent ingénieurs-conseils relativement jeunes (respectivement 30 et 29 ans), après de premières tentatives professionnelles parfois hasardeuses par rapport à leur formation (Teper a notamment été journaliste à *L'Intransigeant*). Quand leur trajectoire est présentée dans *l'OPP à ses amis* en 1958/1959, ils exercent depuis une bonne quinzaine d'années chez Planus, ont pris des responsabilités même si c'est avec plus de succès pour Teper que pour Sauville : Teper, devenu ingénieur en chef en 1951, a pris le statut de directeur en 1957 et est responsable d'une activité en plein essor, la formation, tandis que Sauville a été promu ingénieur principal seulement en 1956. On comprend à la lecture de leurs biographies que leur trajectoire est intimement liée à la croissance et à la diversification du cabinet de Paul Planus et qu'ils représentent pour les plus jeunes recrues des figures identificatoires importantes.

Dans leur globalité, les données recueillies sur les trajectoires et les profils des collaborateurs de Paul Planus montrent également que le recrutement devient un enjeu de plus en plus important au fur et à mesure de la croissance de l'activité et de la professionnalisation de ce nouveau métier. A plusieurs reprises, les éditoriaux et les articles de *L'OPP à ses amis* évoquent les difficultés auxquelles la croissance de l'activité expose l'entreprise et la nécessité de plus en plus pressante de répondre à la demande. Cet enjeu est particulièrement apparent dans un article paru dans le premier numéro d'octobre 1956[395], qui évoque la question du recrutement. Les profils recherchés y sont évoqués : des candidats relativement jeunes dotés d'une première expérience *(« âge compris entre 27 et 35 ans sauf rarissime exception, curriculum intéressant à base d'occupations requérant un commandement effectif ou un rôle commercial actif… »*). Surtout, une exigence par rapport à la qualité est affichée et des procédures de sélection exigeantes, qui se veulent modernes sont mises en avant : *«analyse graphologique, analyse psychotechnique ou morphopsychologique donnant toutes garanties, références morales et auprès des anciens employeurs »*. Cette présentation du processus de recrutement, qui insiste également sur les efforts de formation initiale important en direction

[395] *L'OPP à ses amis*, octobre 1956, p.4, « Nouvelles et activités de l'Equipe », « Le Nouveau Développement de l'Equipe »

des nouvelles recrues[396], souligne la professionnalisation recherchée par le cabinet, dont l'effectif d'ingénieurs s'établit à 68.

Le niveau d'exigence élevé affiché pose apparemment problème : citant l'exemple d'une campagne de recrutement avec plusieurs postes d'ingénieurs à pourvoir, lancée par annonces dans le Monde et l'Usine Nouvelle, la rubrique indique la faiblesse des résultats et le peu de profils ajustés aux exigences : *« 107 lettres ; 40 entrevues ; 30 examens graphologiques ; 15 examens morphopsychologiques … un engagé »* (!)[397]. Le sexe des candidats n'est pas évoqué dans cet exemple, tant il semble évident que les postes à pourvoir sont réservés à des hommes. Malgré tout, certaines fonctions impliquées dans la réalisation des activités et la production de conseil sont occupées par des femmes, sans qu'aucune publicité spécifique n'en soit faite. Je vais revenir plus loin sur cette timide et peu visible féminisation.

Quoi qu'il en soit, si cette campagne de recrutement poursuit incontestablement des objectifs promotionnels en vantant le sérieux et la sélectivité des procédures, afin de rassurer les clients sur la qualité, l'expertise des ingénieurs mis à leur disposition, elle est également révélatrice d'une problématique qui gagne en ampleur au cours de la période : la pérennité des firmes d'ingénieurs-conseils dépend de leur capacité à attirer des profils ajustés[398], à les fidéliser et à convaincre les clients de leur qualité. Problématique importante et durable – c'est cette question endémique qui a été en 2008 à l'origine de mes premières discussions avec SYNTEC CM pour la réalisation d'une enquête par questionnaire – mais qui ne semble pas aussi compliquée à résoudre que ne le prétend Paul Planus. Dans la période des années 1950-1960, l'espace du conseil attire en effet un nombre croissant de jeunes hommes issus de l'élite scolaire, comme Robert Mallet. Pour lui comme pour d'autres, l'espace du conseil représente un territoire neuf, où les recrues espèrent solder les (mé)comptes moraux de la Seconde Guerre Mondiale. Cité par Odile Henry, il souligne :

[396] L'article mentionne que « les« ingénieurs en chef » et « ingénieurs principaux » (…) investissent « un nombre de journées de supervision très important » en complément des cours auxquels sont inscrites les recrues, et qui représentent « un investissement de 500.000 francs à 1 million de francs » par ingénieur stagiaire. »

[397] L'article peut d'ailleurs être interprété comme une campagne de recrutement déguisée à destination des collaborateurs des entreprises clientes destinataires du journal.

[398] Les procédures qui sont adoptées sont caractéristiques de l'influence grandissante prise par la psychologie appliquée au travail et les techniques d'efficience mentale, dont Odile Henry repère les prémices dans la dernière partie des travaux d'Henri Fayol et dans l'engagement très ésotérique de Jean Coutrot dès les années 1930 dans des institutions d'efficience mentale. O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie … op.cit*. Cet engouement est le signe d'une croyance déjà forte, au sein de l'espace professionnel émergent, dans l'importance des traits et « qualités » personnels et des savoir-faire sociaux, pour l'exercice du métier et pour la viabilité économique de l'activité.

« L'origine de tout ça, c'est la guerre …passer de l'état de guerrier triomphant à celui de victime expiatoire, ça marche pas, ça. … ça s'est traduit par une aversion profonde, définitive et absolue pour la génération qui me précédait, à l'exception de mon père bien entendu (sic). : Je suis tombé sur le conseil, j'ai pris le conseil, parce que les anciens ne faisaient pas ça (…) j'aurais préféré me suicider plutôt que d'entrer à l'EDF ou à la SNCF. »[399]

2.1.3. Naissance de nouvelles carrières, émergence d'un *ethos* professionnel

Outre l'analyse de la composition sociale du personnel d'un cabinet, une deuxième série d'enseignements sur la construction de l'espace professionnel peut être tirée du corpus de biographies des collaborateurs de Paul Planus.

Tout d'abord, en observant les éléments diachroniques livrés par ces biographies, on réalise que sur la période, de véritables perspectives de carrières se sont construites pour les ingénieurs-conseils. Si l'ancienneté moyenne des plus proches collaborateurs de Paul Planus dépasse onze années[400] à la fin des années 1950, c'est parce que se sont progressivement dessinés des possibilités d'évolution. La carrière apparaît formalisée par des grades et des fonctions différenciés : *ingénieur d'exécution* (affecté à temps plein sur des « chantiers »), *ingénieur en chef* (chargé de superviser un ou plusieurs chantiers), *ingénieur principal* (responsable de la relation avec des clients et du développement d'expertise) et *directeur* (responsable d'un département ou d'un type d'offre, tel Maurice Teper, directeur de la formation). Ces fonctions traduisent également l'importance accordée à l'encadrement et à la formation des ingénieurs débutants, selon des principes de compagnonnage, ainsi que la volonté de les fidéliser.

Par ailleurs, l'analyse du contenu des biographies permet de comprendre les valeurs professionnelles défendues par les auteurs et donne à voir certains éléments de l'*ethos* professionnel qui s'affirme dans cette phase naissante. Trois valeurs semblent plus particulièrement se dessiner au fil des biographies : le mérite individuel, l'élitisme et l'anti conformisme.

Le fait même de célébrer au fil des bulletins, les trajectoires professionnelles forcément réussies ou intéressantes des collaborateurs, montre toute la valeur accordée à des individus qui se distinguent par des efforts spécifiques, à certains égards exceptionnels.

---

[399] O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op.cit.,* p. 258. Le chapitre 7 (« La construction d'un espace professionnel de l'après-guerre aux années 1970 », pp. 235-277) propose une analyse intéressante des contrecoups de la Seconde Guerre Mondiale et de ses effets sur la naissance de vocations de consultant.

[400] Plus globalement, le *turn over* officiel de l'effectif paraît d'ailleurs assez faible : un départ, trois ou quatre recrutements par an au début des années 50, qui marque un période d'accélération du développement pour le cabinet.

Parmi les organisateurs particulièrement « méritants » que la publication met en avant, Ernest Napoli, né en 1923 et entré chez Paul Planus en 1951, est une figure tout à fait exemplaire. Sa trajectoire d'ouvrier et de technicien, après un brevet élémentaire passé en 1939, est présentée de façon très détaillée :

> *« Il devient petite main sur tour chez Labinal, puis régleur-outilleur, part pour le STO en 1943, à la libération, devient, entre 1945 et 1949, moniteur au centre de formation professionnelle de l'aluminium, ensuite téléphoniste, puis testeur d'installation de centraux téléphoniques. Il occupe ensuite les postes d'agent de méthode puis agent de maitrise chez Renault, tout en reprenant des études au Conservatoire des Arts et Métiers (il présentera un mémoire sur « l'étude et la physiologie du travail »)»*[401].

Il s'agit d'une véritable célébration, aux tonalités lyriques, des agents d'origine modeste, de leur volonté de réussir, qui symbolise la place accordée – ou du moins affichée – aux principes méritocratiques. L'élitisme est également un trait marquant des biographies des collaborateurs de Paul Planus : elle transparait tout particulièrement dans le souci constant d'énoncer les rangs, les classements et les distinctions obtenues par les individus. Enfin, le choix de valoriser, dans les récits, les anecdotes montrant le caractère indépendant et innovant, parfois rebelle et critique des ingénieurs portraiturés fournit l'occasion d'affirmer une posture anticonformiste. Par exemple, l'ingénieur principal Jean de Sauville est volontiers dépeint comme réfractaire à la routine, et préférant sortir des sentiers battus. Non sans un certain goût du second degré, le biographe de Sauville présente d'ailleurs sous cet angle le choix de ce dernier de faire Polytechnique, et d'abandonner une « carrière » littéraire à laquelle il semblait plutôt destiné.

> *« Après de brillants succès dans les baccalauréats littéraires, il décide, pour ne pas suivre les conseils de ses professeurs de lettre, de présenter Polytechnique.* [402].

Le texte poursuit, dans la même veine, sur l'éclectisme de la trajectoire professionnelle et des activités réalisées chez Planus par cet ingénieur né en 1914, présenté comme hyperactif et n'ayant « pas froid aux yeux » : il est fait mention, entre autres, d'une mission de quinze mois à Saïgon auprès de « l'Armée en campagne », et de la Direction par intérim d'une papeterie en faillite…

Apparaît ainsi progressivement le portrait de l'ingénieur-conseil en organisation idéal, avec les valeurs professionnelles dont il est le porteur. Ces valeurs sont utiles au groupe, pour lui donner une image positive et légitime, renforcer son prestige aux yeux des clients et des collaborateurs eux-mêmes. L'idéal de mérite individuel n'est pas sans intérêt vis-à-vis des clients : qu'il

401 *L'OPP à ses amis,* juin 1957
402 *Ibid.*

s'agisse de titres scolaires conquis de haute lutte ou d'épreuves personnelles ou professionnelles spécifiques, les biographies apportent en quelque sorte la preuve d'un ingénieur résistant, solide face à l'adversité. L'idéal méritocratique peut également servir à légitimer la construction progressive d'une hiérarchie professionnelle au sein d'un jeune métier. De même, l'élitisme affiché peut être convoqué pour conforter les potentiels acheteurs dans l'idée de recourir à des individus exigeants avec eux-mêmes et reconnus pour leur excellence, tout en stimulant les collaborateurs du cabinet par rapport à un idéal de dépassement de soi. Enfin, l'affichage d'un relatif anticonformisme est important pour montrer la capacité de remise en question et d'innovation que les ingénieurs-conseils en organisation peuvent mobiliser pendant leurs missions. Elle fournit aux jeunes collaborateurs une image valorisante du métier, proche de la figure créative de l'artiste, même si leur quotidien est plutôt caractérisé par des tâches fastidieuses[403].

Cette image, qui permet en quelque sorte de faire la synthèse entre ces figures idéal-typiques de l'ouvrier et de l'ingénieur, est exclusivement masculine. En effet, force est de constater le peu d'éléments sur l'emploi de femmes dans le cabinet, les postes occupés ainsi que leur absence totale des « portraits » d'ingénieurs-conseils. Pourtant des éléments permettent de repérer la participation de femmes qualifiées, titulaires de titres scolaires, à l'activité d'entités comme le cabinet Paul Planus ou comme la CEGOS. Il s'agit maintenant d'approfondir comment ces collaboratrices ont opéré leur entrée et mené leur vie professionnelle dans ce contexte de ségrégation des emplois.

2.2. Une entrée des femmes, discrète et limitée à certaines fonctions

La promesse d'un métier neuf, destiné à des acteurs méritants et intrépides, s'adresse-t-elle aussi aux femmes ? Les changements qui caractérisent la période pour ce qui est de l'activité professionnelle des femmes et de leur insertion dans des métiers techniques connaissent une traduction particulière dans ce nouvel espace. Ils sont portés par la montée en puissance des formations professionnelles supérieures destinées aux femmes. Toutefois, si le métier de conseil en organisation devient une voie possible d'insertion et de carrière professionnelle également pour les femmes, la ségrégation dans l'accès à l'emploi et dans la carrière s'appuie et est maintenue par différents mécanismes sociaux qui tiennent à distance et isolent le personnel féminin.

[403] En particulier, les descriptions de chantiers font ressortir des durées de mission (dépassant souvent une année) sensiblement supérieures aux standards actuels.

2.2.1. La transition des années 1930 pour l'enseignement professionnel et l'emploi féminins

Pendant les années 1930, les effectifs dans l'enseignement supérieur croissent fortement. Les femmes apportent une contribution très importante à cette croissance. Surtout, elles forment un effectif conséquent dans des filières offrant des débouchés dans le commerce et l'industrie, telles les Ecoles Pratiques de Commerce et d'Industrie[404] ou les Ecoles supérieures de commerce, enseignement ouvert pour la première fois aux filles en 1915[405]. Ce contexte d'accélération des changements amorcés dans la période précédente conduit à une banalisation, certes relative et partielle, et surtout à une diversification des carrières possibles pour les femmes.

Le périodique *La Femme au travail*, dont les numéros mensuels paraissent, pendant la période du Front Populaire, entre mars 1936 et 1939, rend compte de l'actualité de cette question et du besoin d'information d'un lectorat féminin dans le domaine de l'orientation professionnelle[406]. Parmi ce lectorat, on peut compter probablement des femmes titulaires d'un diplôme ou d'une formation professionnelle, au nombre desquelles se trouvent les anciennes élèves d'HECJF, qui publient dans leur bulletin périodique des encarts publicitaires pour ce nouveau journal[407]. La façon dont *La Femme au travail* et le bulletin d'HECJF *S.I.C.* traitent de la question de l'emploi féminin est d'ailleurs assez proche, les deux titres témoignant d'un point de vue progressiste tout en revendiquant une attitude empreinte de pondération[408]. Ils apportent un éclairage sur l'état des représentations et des débats et sur les innovations pratiques qui interviennent à cette époque.

Certes, l'arrivée plus massive de femmes dotées d'un certain bagage scolaire sur différents marchés du travail, jusqu'ici occupés essentiellement par des hommes, s'accompagne de la

---

404 Voir encadré 14 : Nouvelles qualifications, nouveaux emplois pour les femmes. Voir aussi Sylvie Schweitzer, qui souligne la forte croissance des effectifs de femmes dans l'enseignement supérieur professionnel pendant les années 1930 1934-35 : 47 835 filles en EPS, 55 340 en cours complémentaire, 42340 dans le secondaire, 14000 dans les EPCI (écoles pratiques de commerce et d'industrie). Sylvie SCHWEITZER, *Les femmes ont toujours travaillé…, op. cit.*

405 M. THIVEND, « Les filles dans les écoles supérieures de commence… », *op. cit.*

406 Il est symptomatique que dans son premier numéro, *La Femme au travail* publie un article d'A. Rosier, Secrétaire Général du bureau Universitaire de Statistique, qui expose la forte évolution du nombre d'étudiants et surtout d'étudiantes, et les problématiques nouvelles de l'insertion professionnelle des femmes.

407 Voir *S.I.C* (Secrétariat Industriel et Commercial), mars 1936, rubrique « nouveautés »

408 Ainsi *le bulletin S.I.C n°143* de juillet/août 1939 publie à titre éditorial le discours de la marraine de la promotion W, Mme Ginèbre, à la fois éloquente et mesurée sur la question du travail des femmes : « *Sans rouvrir ce soir le débat sur la question si controversée du travail de la femme, je vous dirai simplement ce qui me paraît souhaitable : c'est que la femme, quelle que soit sa condition familiale ou sociale, puisse à tout moment se sentir capable d'assurer son indépendance matérielle, et au besoin celles des siens. »*

construction progressive de distinction pour séparer métiers féminins et masculins. Cette tendance de fond, entamée dès le début du siècle, se manifeste tout particulièrement dans l'univers des emplois de bureaux, où s'observe la formation d'une typologie sexuée des emplois, laissant très peu de place à des emplois considérés comme mixtes (cas des comptables)[409]. Cette ségrégation est tout à fait sensible dans les enquêtes sur les métiers publiés par *La Femme au travail*, où les témoignages recueillis sont pour l'essentiel consacrés à des emplois dans les domaines de l'enseignement ou de la mode, montrant une représentation bien installée des « métiers féminins ».

La présentation de deux témoignages sur la position « d'inspectrices organisatrices d'assurance » dans le numéro 3 de mai 1936, montre toutefois que, dans la palette des nouveaux métiers possibles, certaines femmes peuvent faire des choix moins convenus. Les propos tenus par ces deux femmes exerçant au sein de la même compagnie d'assurances confirment l'existence de barrières spécifiques qui protègent les employés masculins contre une concurrence féminine

> *« Des difficultés ? Oh ! Oui, nous en avons rencontré et de sérieuses. Nous avons été les deux premières femmes Inspectrices. Or, l'administration de la Compagnie était tout à fait opposée à l'entrée des femmes dans les cadres de cette organisation. Nous n'avions pas été autorisées à assister aux Conférences de Droit faites aux chefs de table se destinant à l'Inspection. Comme la mesure était parfaitement injuste et que nous tenions absolument à recevoir la même préparation que nos camarades hommes, nous avons pu, finalement, suivre les cours qui leur étaient donnés, mais toutes seules, installées à une petite table placée derrière la porte entrebâillée … »* [410]

Ce témoignage souligne néanmoins le changement sensible que des femmes qualifiées ou ayant obtenu une première reconnaissance professionnelle commencent à opérer dans leurs propres représentations et dans leur comportement, vis-à-vis de la progression professionnelle. Changement payant car le travail des pionnières permet d'obtenir l'acceptation de la mixité de certaines fonctions, fusse à l'échelle d'une entreprise.

> *« A présent (1936), il y a dix femmes Inspectrices-Organisatrices : nous leur avons frayé le chemin, et elles n'ont pas connu nos luttes. »*[411]

Trajectoires intéressantes par rapport à la question de l'entrée des femmes dans des métiers de création récente comme ceux d'ingénieurs-conseils en organisation. Le contexte mis en lumière

---

[409] Delphine GARDEY, *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau : 1890-1930,* Paris, Belin, 2001, p. 175, chapitre « Organiser le travail et la mixité – Spécialités et filières féminines » : *« Continuant la tendance amorcée auparavant, on assiste à un renforcement de la ségrégation de certaines fonctions après la Première Guerre mondiale, à tel point qu'il devient véritablement possible de parler de métiers féminins et de métiers masculins dans les bureaux. »*

[410] *La Femme au Travail*, n°3, Mai 1936, pp.6 et sv.

[411] *Ibid*

par le récit des deux inspectrices est celui de tensions importantes entre des pratiques considérées comme banales de ségrégation des emplois et la contestation de ces discriminations. Une contestation qui reste discrète et relativement « respectueuse »[412]. Elle se fait jour par petites touches successives dans les points de vue développés par d'anciennes d'HECJF. Toutefois, la formation et la qualification dispensées par HECJF ne font nullement jeu égal sur le marché du travail, avec les Ecoles de commerce réservées aux hommes, telles HEC[413].

Le titre même de la revue des anciennes *« Secrétariat Industriel et Commercial »*, le contenu des sujets qui y sont débattus (tels la question du statut et des conventions collectives des employés et secrétaires[414]), laissent bien transparaître que cette formation prépare encore principalement un personnel d'assistantes qualifiées.

2.2.2. La progression vers des fonctions d'encadrement et l'émergence de carrières féminines dans le conseil en organisation dans les années 1950

Des années 1940 à la fin des années 1950 se produisent des transformations importantes dans le positionnement professionnel des femmes dotées d'une qualification[415]. Il n'est d'ailleurs pas anodin que le bulletin des Anciennes de l'Ecole abandonne définitivement le sigle S.I.C à partir de 1957 et qu'au troisième trimestre de l'année 1958, l'association des Anciennes lance une enquête *« HECJF dans la profession »*. Cette étude qui s'intéresse *«à la création de fonctions nouvelles »* dans l'entreprise, pose clairement la *« question des débouchés »* pour les diplômées de l'école.

> *« L'attention apportée aux méthodes de gestion de l'entreprise a provoqué la création de fonctions nouvelles … dans quelle mesure ces débouchés ont-ils attiré des HECJF et avec quelles chances de succès ? C'est la question que nous posons à toutes celles qui ont tenté l'expérience et ce sont leurs réponses que nous avons l'intention de publier, groupées par profession. »*[416]

L'idée poursuivie est de dresser un inventaire « par profession » des carrières nouvelles possibles, en s'appuyant sur des témoignages d'anciennes élèves. Fait très remarquable, le premier dossier à être publié (en deux volets)[417] concerne les *« conseillères en organisation »*. Cela n'a en fait rien d'étonnant car la formation dispensée par l'Ecole s'est de manière précoce

[412] C. MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.*
[413] E. LARSEN, *Invisible strategies…, op. cit.*
[414] *S.I.C., Novembre 1936*
[415] E. LARSEN, *Invisible strategies…, op. cit*
[416] *Bulletin des anciennes d'HECJF*, 3ème trimestre 1958
[417] *Bulletin des anciennes d'HECJF*, 3ème et 4ème trimestre 1958

intéressée aux questions d'organisation (Voir Encadré 17 : Louli Sanua, HECJF et les organisateurs-conseils)

Croisé avec une recherche effectuée à partir de l'annuaire des anciennes élèves d'HECJF daté de 1958, le dossier sur les *conseillères en organisation* confirme que l'espace du conseil est à la fin des années 1950 une orientation nouvelle possibles pour des femmes qualifiées et informe très utilement sur les modalités et les formes de cette insertion professionnelle.

Tout d'abord, le contenu du dossier montre que l'orientation vers le conseil en organisation n'est pas exceptionnelle pour les HECJF. Pas moins de sept témoignages sont publiés : quatre sont nominatifs, complétés par trois autres « anonymes » (mais y sont citées les promotions d'appartenance des anciennes), avec des dates de diplôme allant des années 1930 aux années 1950. En croisant avec un inventaire plus systématique – dans l'annuaire des anciennes – des diplômées exerçant dans des firmes de conseil en organisation, l'orientation vers le conseil apparaît s'accentuer au tout début des années 1950 puisque sur vingt-six diplômées identifiées comme exerçant dans quelques dix-neuf cabinets ou sociétés personnelles en rapport avec le conseil en organisation, quatorze appartiennent aux promotions H2 à L2, diplômées entre 1951 et 1955[418] (Voir Annexe 5 Tableau : Diplômées d'HECJF en poste dans un cabinet d'organisateurs-conseils en 1958).

Le dossier permet de comprendre qu'en pratique, les fonctions occupées par les interviewées s'apparentent souvent à des fonctions d'ingénieurs-conseils en organisation classiques. Ainsi, Geneviève Haranger, diplômée de la promotion J2 (1952), exerce à l'Office technique des ventes (OTV), un « cabinet d'ingénieurs-conseils spécialisés dans l'organisation et les études commerciales. »[419], au sein duquel *« attachée au directeur sur le plan technique, (elle) l'aide dans les études qu'il entreprend lui-même (…) dans le diagnostic qu'il doit établir (…) en faisant des observations chez le client ou en menant une enquête auprès des consommateurs, des détaillants ou des intermédiaires. »* Mais, pour elle, comme pour les autres HECJF témoignant dans ce dossier, la difficulté paraît bien de donner précisément le titre attaché aux fonctions occupées, marquant l'existence d'une distinction dans l'emploi entre des hommes « ingénieurs d'exécutions » et des femmes « collaboratrices » (distinction reprise également par une autre « collaboratrice » d'OTV, Mlle Proust également diplômée de la promotion J2).

[418] Source : *annuaire HECJF*, 1958. Il convient ici de noter qu'après un premier inventaire de 24 organismes ou cabinets, certaines sociétés ont été éliminées car hors du périmètre étudié (société d'intérim par exemple) mais ont été conservés trois organismes d'études de marché, dont la liste des activités présentait une suffisante proximité avec des firmes de conseil en organisation (SOGEI, Organisation Rationnelles des Entreprises, ETMAR).

[419] Six autres HECJF exercent à l'OTV en 1958.

Parmi les titres déclarés dans l'annuaire des anciennes, une grande variété d'intitulés apparaît. Au sein d'une même organisation comme l'OTV, pour des diplômées entrées à des dates proches, on trouve des « attachées de direction », une « secrétaire technique », une « technicienne d'application »… Se dessinent non seulement une hiérarchie des grades, à la fois selon le sexe et les titres scolaires détenus, mais aussi une division sexuelle des activités, comme le résume ici Mlle Proust à propos de l'organisation habituelle d'un « chantier » :

> *« … sur un chantier sont réunis :*
> *- Un chef de groupe : c'est l'ingénieur en chef responsable de l'étude, très souvent un polytechnicien.*
> *- Des ingénieurs d'exécution spécialisés généralement dans les méthodes d'interprétation (analyse statistique, recherche opérationnelle...), de formation HEC ou polytechniciens*
> *- Des collaboratrices-cadres (HECJF) plus orientées vers les méthodes d'observation (analyse des ventes, observation aux points de vente…) »*[420]

Cela étant, sans suivre nécessairement le même itinéraire, des HECJF peuvent prétendre atteindre le titre d'ingénieur d'exécution, mais Mlle Proust précise bien que c'est l'ultime horizon :

> *« Pensez-vous avoir gagné votre bâton de maréchal ?*
> *SP. : Je crois qu'une HECJF ne peut, de par sa formation, aller au-delà du titre d'ingénieur d'exécution. »*[421]

Sans que cela soit explicite, il paraît clair que femmes et hommes qui postulent à des fonctions de conseil en organisation sont d'emblée inscrits dans des processus de recrutement distincts. On peut même formuler l'hypothèse que pour une partie importante des HECJF, l'emploi initial proposé est celui de secrétaire, avec une possibilité d'évoluer offerte aux meilleurs éléments. Parmi les fonctions occupées au sein de l'Organisation Paul Planus, Marguerite Katz rappelle qu'elle a commencé comme secrétaire particulière du fondateur avant de réaliser « des chantiers » (donc d'occuper des fonctions d'ingénieur-conseil sans en avoir le titre) (Voir Encadré 19 : Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus). Plus généralement que dans les années 1950, *« entrer dans un métier au niveau correspondant à leur formation n'était jamais acquis pour les diplômées d'HECJF »*[422].

Par ailleurs, avec l'accroissement des effectifs d'un cabinet comme Paul Planus, apparaissent des services dits « techniques », ayant pour rôle d'effectuer des recherches documentaires ; dans le cas de l'Organisation Paul Planus, ce type de service offre des postes manifestement

---

[420] *Bulletin des anciennes HECJF*, 3ème trimestre 1958
[421] *Ibid.*
[422] E. LARSEN, *Invisible Strategies… op. cit.,* p.189 « to enter work at a level corresponding to their level of training was something graduates of HECJF could never take for granted ».

classés comme féminins tels ceux de « traductrices » : si le service technique compte à sa tête un homme, ingénieur de l'Ecole des Mines de Paris, ainsi qu'un ingénieur des Arts et Métiers, on y compte aussi une femme ingénieure de l'Ecole Polytechnique Féminine et deux « aides – entre autres – traductrices », diplômées de HECJF.

Encadré 19 : <u>Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus</u>

La trajectoire sociale de Marguerite (dite Maguy) Katz, collaboratrice de Paul Planus, comporte certaines zones d'ombre. D'abord car, contrairement à la plupart des « bras droits » masculins de Planus, la biographie de cette ancienne élève d'HECJF[423] ne figure dans aucun des numéros de *L'Organisation Paul Planus à ses Amis*. Pourtant, tout porte à croire que la carrière de Maguy Katz au sein du cabinet Planus est particulièrement réussie pour une femme de l'époque.

En 1939, le bulletin des anciennes d'HECJF mentionne que l'ancienne élève de la promotion N est « **secrétaire particulière** de M. Planus », et on comprend, malgré l'évocation vague de sa fonction («elle s'occupe d'organisation »), qu'elle a d'ores et déjà engagé une carrière d'organisatrice, puisqu'elle était avant son embauche chez Planus, employée au service-organisation des Galeries Lafayette. C'est sans doute à l'occasion d'un *chantier* pour cette enseigne, cliente de Planus, que ce dernier a repéré la jeune femme et a souhaité l'employer. Le bulletin de l'époque évoque déjà la vocation de Mlle Katz pour *« les théories chères à Taylor, Fayol et quelques autres … »*. Bien qu'elle ne bénéficie pas du titre d'ingénieur, elle participe activement à la réalisation de missions des entreprises publiques comme les PTT ou la SNCF.

Lorsque, en 1958, devenue **directrice administrative** du cabinet Planus, elle témoigne dans les colonnes du bulletin des anciennes de son école, c'est en pionnière aguerrie et en experte du métier qu'elle s'exprime, même si elle s'emploie à rappeler les différences « naturelles » des compétences et donc des emplois féminins et masculins. En guise d'introduction, elle cite Taylor en anglais *(«The principal object of management should be to secure the maximun prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee. »*) et manifeste sa croyance fervente dans les vertus d'un métier qu'elle revendique avec fierté *(« Moyens, méthodes et techniques les plus diverses, les plus modernes, viennent se mettre au service de l'organisation pour perfectionner l'entreprise humaine sur tous les plans »*). Sa trajectoire étant manifestement considérée comme exemplaire par les rédactrices du bulletin, c'est d'ailleurs elle qui rédige l'éditorial introduisant la profession de *conseillère en organisation*.

L'investissement de Maguy Katz au côté de son patron porte tous les signes des relations enchantées que Josiane Pinto analyse à propos de ces proches collaboratrices des dirigeants que sont les secrétaires[424]. D'un dévouement sans faille, cette célibataire sans enfants, réalise toute sa carrière dans l'Organisation Paul Planus. La période de la guerre[425] semble la seule parenthèse dans cet intense engagement professionnel. Engagement allié à des qualités lui valant la confiance de Paul Planus qui la désigne pour un voyage d'études sur les pratiques des *managing consultants* américains. Evoquant ce voyage dans un éditorial, Planus présente d'ailleurs sa collaboratrice (« mon collaborateur ») comme *« son homme de confiance »*[426]. Curieuse expression qui la masculinise, et qui souligne l'incongruité pour l'époque de parler au féminin de certains emplois. Ne contestant jamais cet ordre des choses, M.

[423] Sortie non diplômée de la promotion N (1930), en raison de problèmes de santé *S.I.C.*, Janvier 1939 – n°140

[424] Josiane PINTO, *« Une relation enchantée. La secrétaire et son patron »,* Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1990, n°84, pp. 32-48.

[425] Il semble qu'elle ait été déportée en raison de ses origines juives. Point évoqué avec Aimée Moutet, entretien du 28 octobre 2011

[426] *« …J'ai envoyé notre homme de confiance, Mlle Katz (NBDP : Diplômée de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour J.F. ayant notamment organisé (sous la direction de LOMBARD) le service du personnel de la SNCF et celui du Ministère des P.T.T., en outre mon collaborateur direct depuis 24 ans. » (L'OPP à ses amis, 1957, éditorial « Le mot du patron »)*

Katz témoigne au contraire une grande gratitude et souligne la *« chance »* qu'elle a eue *«de tomber sur un patron de cabinet d'organisation qui (a pris) le risque de « former » une femme, ce qui est encore extrêmement peu courant, il faut le reconnaître.* »[427]

Les témoignages ne s'emploient pas à remettre en question cette différenciation sexuée et deux types de raisons sont avancés pour cautionner cette ségrégation dans l'emploi. Il s'agit d'abord des raisons indépendantes de la volonté des firmes de conseil, et liées au manque d'ouverture d'esprit des clients peu disposés à interagir avec des professionnelles.

> **«** *Le fait d'être femme, et jeune qui plus est, se révèle parfois un handicap vis-à-vis du client auquel on n'en « impose » pas suffisamment. »*[428]

Ce point de vue est toutefois avancé, en s'entourant de beaucoup de précaution, comme c'est le cas pour Marguerite Katz, qui prend soin de préciser : *« J'écris de cette question avec d'autant plus d'aisance que je ne suis absolument pas féministe. »*[429]

Le deuxième type de motif avancé permet d'ailleurs de contrebalancer la pointe de critique, en mettant en avant un argument essentialiste assez classique, qui souligne des différences jugées « naturelles » entre les sexes et des qualités ou compétences perçues comme manquantes ou moins développées chez les femmes, comme le « génie créateur » :

> *« En effet la majorité des femmes peuvent assimiler les techniques pratiquées par la bonne moyenne des hommes, très peu d'entre elles par contre possèdent un réel génie créateur. »*[430]

Une opposition est également tracée, entre les travaux de type quantitatif ou mathématique, réservés aux hommes, et ceux plus qualitatifs, convenant aux femmes. Dans ce qui légitime cette différenciation, les motifs d'ordre « naturaliste » et ceux liés à la compétence et la formation sont parfois mêlés, comme si les interviewées hésitaient entre une posture affirmant un égal droit dans l'accès à la qualification et un principe de justification des différences de sexe. Ces ségrégations semblent finalement passer au second plan, par rapport au fait que le recrutement comme collaboratrice d'un cabinet d'ingénieurs-conseils est l'opportunité d'accéder assez rapidement au statut de cadre[431], question qui est mise au cœur des débats par

[427] *Bulletin de l'Association des Anciennes d'HECJF, S.I.C., 3è.trimestre 1958*
[428] *Ibid., témoignage de S. Proust, promotion J2*. La question du genre *dans* les interactions avec les client-e-s demeure une problématique centrale dans les expériences contemporaines des consultantes en management (voir chapitre 5).
[429] Maguy Katz *in Bulletin des anciennes HECJF*, 4ème trimestre 1958.
[430] *Ibid.*
[431] A propos de deux « accortes anciennes » (sic), on peut ainsi lire : *« Engagées à leur sortie de l'école, en 1952 et 1956, après avoir subi des tests psychotechniques, très vite « cadres », elles remplissent les fonctions respectives d'Assistante Technique de Division et d'Assistante Technique de Section* »

l'Association des anciennes d'HECJF dans les années 1950[432]. L'importance accordée au statut de cadre comme marque de reconnaissance de la valeur professionnelle, évidente par la fréquence avec laquelle les témoignages des HECJF le mentionnent, est un élément déterminant pour comprendre l'attitude relativement conciliante sur les différenciations sexuées dans l'emploi.

Cette attitude ambivalente caractérise plus largement le rapport à la carrière, question qui parcourt le dossier sur *« Les HECJF dans la profession »*. Il s'agit bien d'une part d'affirmer de légitimes ambitions, *« d'obtenir une situation intéressante et d'avenir »*. Mais il s'agit aussi de rester à sa place : *« Une femme peut apporter une réelle contribution (…) par le rôle parfois irremplaçable de son intelligence intuitive et son acceptation fréquente du rôle de second. »* souligne Marguerite Katz[433]. Le fait de lui confier la signature de l'éditorial pour le dossier présentant le conseil en organisation contribue d'ailleurs à rendre emblématique son parcours et à inciter à prendre en exemple sa posture modeste et persévérante. Cette « bonne volonté » peut témoigner d'un point de vue pragmatique, dans une période où les portes ne sont « qu'entrebâillées » (Voir Encadré 14 : Nouvelles qualifications et nouveaux emplois pour les femmes) ; elle peut être renforcée pour certaines comme M. Katz, justement, par des origines sociales modestes[434].

Pour les organisatrices qui témoignent, il est surtout question d'effort et de mérite personnels, capables de venir à bout des éventuelles préventions de l'environnement de travail à l'égard des femmes. *« Les « bonnes situations » ne se trouvent pas d'emblée, mais se créent à force de travail et d'effort. »*[435]. D'ailleurs, si les difficultés liées aux préjugés des clients sont citées, celles qui pourraient venir du sexisme des collègues ou du patron sont largement euphémisées. On peut toutefois les lire « en creux » dans le témoignage plein de gratitude de M. Katz à

[432] Voir sur ce point E. Larsen, *Invisible strategies…, op. cit.*. Celle-ci rappelle par ailleurs qu'à partir de 1940, certaines diplômées, lasses de voir leurs compétences sous estimées, commencent à se déclarer diplômées d'HEC (en omettant le « JF » de l'acronyme). Cette usurpation de titre suscite apparemment de vives réactions des anciens élèves de la Grande école masculine, conduisant HECJF a réagir officiellement, en soulignant *« Nous sommes des HECJF et je ne vois pas que nous ayons à rougir de ces deux dernières lettres » (pp. 188 et sv.).* Cette controverse est toutefois symptomatique des questions qui traversent l'Association des anciennes, l'incitant à chercher une posture à la fois sereine sur la forme mais offensive sur le fond, en matière de valorisation des débouchés professionnels.

[433] *S.I.C.*, 4ème trimestre 1958

[434] Sans disposer d'informations précises sur les origines sociales de M. Katz, A. Moutet a bien voulu confier l'impression que lui avait donnée sa rencontre avec celle-ci dans les années 1970. Elle confirme avoir remarqué chez cette organisatrice, retraitée à l'époque, son « grand respect des règles sociales », un souci scrupuleux des convenances, qui témoignaient selon elle de la trajectoire sociale ascendante de quelqu'un qui « s'est intégrée à une certaine classe dirigeante» et « qui n'est pas née dedans ». Entretien avec Aimée Moutet du 28 octobre 2011.

[435] Marie-Thérèse Grégoire, Promotion I2, *S.I.C.*, 4ème trimestre 1958.

l'égard de son patron qui « a pris le risque de la former » (Voir Encadré 19 : Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus).

Curieusement, le témoignage d'une figure comme Suzanne Garcin-Guynet (Voir Encadré 20 : Suzanne Garcin-Guynet, disciple de C.B. Thompson) n'est pas sollicité pour ce dossier, alors même que cette fondatrice d'un cabinet de conseil, émule comme Paul Planus, de C.B. Thompson, donnait des cours à HECJF et réalisait de nombreuses conférences sur l'Organisation scientifique appliquée à la Banque et aux fonctions administratives. On peut imaginer que l'Association des Anciennes d'HECJF ait voulu réserver la « vedette » à une condisciple[436] pour ce dossier.

Au final, l'intérêt manifesté dans ce dossier à l'égard des débouchés professionnels offerts par ce nouveau secteur, montre que pour des femmes qualifiées comme les diplômées d'HECJF, l'espace du conseil offre un potentiel de valorisation de leur titre scolaire et de réalisation professionnelle inédit. Cet intérêt est d'ailleurs confirmé par le fait que sur la même période, l'enseignement d'HECJF réserve une place à des cours relatifs d'organisation, dispensés par Suzanne Garcin-Guynet ou Maguy Katz[437], contribuant à développer encore la notoriété du métier d'ingénieur-conseil en organisation pour un public féminin qui réussit à s'y faufiler.

Cette place reste très discrète, et l'horizon limité surtout à des parcours de « collaboratrices ». La trajectoire d'une entrepreneuse comme Suzanne Garcin-Guynet, qui s'émancipe rapidement et fonde un cabinet prospère jusque dans les années 1970 est à ce titre d'autant plus remarquable qu'elle est l'unique cas identifié de création d'un cabinet de conseil par une femme sur la période.

Encadré 20 : <u>Suzanne Garcin-Guynet, disciple de C.B. Thompson</u>

Si elle est citée dans de nombreux travaux, parce qu'elle est une des très rares femmes « organisatrices », Suzanne Garcin-Guynet reste une figure assez discrète de cette période. On dispose de peu d'informations précises sur sa trajectoire, mis à part le fait qu'elle ait travaillé à la fin de la 1ère Guerre Mondiale pour le cabinet de C.B. Thompson[438], tout comme Paul Planus, et que, après semble-t-il un petit temps d'exercice au sein du cabinet fondé par Planus puis d'une interruption pour motifs familiaux[439], elle ait lancé son propre bureau de conseil organisation. Bureau qui a fonctionné de façon apparemment prospère des années 1930 jusqu'aux années 1970 (au moment où Aimée Moutet la rencontre, elle occupe des bureaux cossus sur la Place de la Madeleine à Paris et manifeste une grande fierté de sa réussite).

436 Mme Garcin-Guinet n'est pas une ancienne d'HECJF contrairement à Maguy Katz.

437 Hautes Etudes Commerciales Jeunes Filles Cours "plan de l'organisation dans l'entreprise - l'analyse et la synthèse - base de l'organisation" décembre 58 et février 1959 (mentionnés dans « L'OPP à ses amis », 1959)

438 A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise …, op.cit.*

439 Aimée Moutet confirme qu'elle a été mariée et mère de famille. Point évoqué avec Aimée Moutet, qui a rencontré Suzanne Garcin-Guynet dans les années 1970. Entretien du 28 octobre 2011.

A priori « formée sur le tas »[440], elle développe son activité de conseil dans le domaine de l'Organisation scientifique du travail, apprise auprès de Thompson, en l'appliquant aux activités et services administratifs. Les institutions où se retrouvent les ingénieurs tayloriens, le Congrès international d'Organisation Scientifique du Travail (CIOST) et le Comité National de l'Organisation Française (CNOF) semblent avoir eu un rôle important dans sa carrière : S. Garcin-Guynet est ainsi lauréate au 2ème Congrès international de l'OST, et, membre du CNOF, elle y tisse un réseau de relations précieux[441]. Elle sera vice-présidente de l'AFCOS de 1952 à 1954[442]. Elle intervient pour cet organisme à partir des années 1950 dans une des émanations du CNOF, le Bureau des Temps Elémentaires (BTE), ainsi qu'à l'Ecole d'Organisation Scientifique du Travail (EOST), donne également des cours à HECJF et publie quelques travaux issus de sa pratique professionnelle, toujours dans le cadre du CNOF[443]. Elle reste une figure reconnue dans les années 1970, puisqu'elle est présidente d'honneur du BTE et signe des préfaces d'ouvrages d'organisation comme celui d'un certain Hauwel, paru en 1972, *Techniques d'analyse des travaux administratifs*[444].

Par ailleurs, l'apparente « banalisation » de nouvelles orientations féminines lisible dans les documents d'HECJF contraste avec l'invisibilité quasi totale de ces femmes dans les documentations émis par les professionnels. La comparaison du dossier publié par *S.I.C* sur les débouchés professionnels des femmes dans le conseil en organisation avec les publications de *L'OPP à ses amis* témoigne de cette contradiction. Outre le caractère exclusivement masculin des biographies professionnelles déjà souligné, l'examen des nombreuses photos publiées concernant la « vie de l'équipe » dans *L'OPP à ses amis* fait ressortir l'apparente non-participation des femmes aux séminaires internes organisés régulièrement au sein du cabinet[445].

2.3. *Ethos* professionnel et genre

Dans un contexte où se mêlent féminisation et ségrégation des emplois dans l'espace émergent du conseil, il s'agit maintenant d'aborder les constructions symboliques qui accompagnent et légitiment la ségrégation pratique et la spécialisation sexuée des emplois.

2.3.1. La construction symbolique d'un métier masculin

Les témoignages, biographies et récits de *L'OPP à ses amis* offrent un aperçu intéressant de la mythologie professionnelle qui s'est élaborée dans l'espace du conseil à la fin des années 1950.

[440] Entretien avec Aimée Moutet du 28 octobre 2011.
[441] Suzanne Garcin-Guynet figure ainsi dans les annuaires du CNOF des années 1950, avec le titre d' « Ingénieur-Conseil en Organisation ».
[442] Source : annuaire des membres du CNOF de 1954, p. 77.
[443] Suzanne GARCIN-GUYNET, *L'étude des temps et la pratique du chronométrage, Ecole d'Organisation Scientifique du Travail*, Comité National de l'Organisation Française, 1956, 68 p.
[444] Claude HAUWEL, *Techniques d'analyse des travaux administratifs. Comment maîtriser l'inflation administrative*, Paris, Editions d'Organisation, 1972, 212 p.
[445] Appelés « Jams » ou « Jamboree », ces séminaires sont l'occasion pour les ingénieurs du cabinet de réaliser des partages d'expérience sur les « chantiers » réalisés et d'être formés ou de se perfectionner dans différentes techniques.

En particulier, se dégage la figure professionnelle de l'expert, paré d'un certain nombre de caractéristiques associées à la virilité.

Il s'agit tout d'abord d'un expert nomade, toujours en mouvement, engagé dans un voyage permanent de « chantier » en « chantier ». Dans les biographies professionnelles abondent des descriptions prouvant la grande mobilité des intéressés, mobilité qui est invoquée comme preuve incontestable de dynamisme.

L'ingénieur-conseil est par ailleurs engagé dans une guerre, économique et technique. L'analyse de contenu des dernières de couverture de *L'OPP à ses amis* (en général réservées pour faire l'argumentaire de nouveaux besoins des entreprises) apporte ainsi plusieurs illustrations du recours à la rhétorique de la menace et du danger : représentant la mauvaise gestion sous la forme d'un cambrioleur qui vient dérober les profits, une de ces publicités invite à *« ne pas attendre qu'il soit trop tard pour intervenir »*, les organisateurs étant personnifiés sous les traits de gendarmes[446]. De même, reprenant régulièrement l'antienne « S'adapter ou disparaître », les ingénieurs-conseils sont présentés comme étant en permanence aux aguets, à l'affût de nouvelles techniques. Dans une biographie à la tonalité très humoristique, la quête permanente d'amélioration de l'ingénieur Maurice Teper se tourne en une frénésie d'activité : *« M. Teper a toujours trop de travail.»*[447]

Enfin, l'expert qui est valorisé dans les portraits et les publications conjugue une identité double, « homme de terrain » et doué en même temps de grandes capacités intellectuelles. D'une part, il manifeste un goût pour l'action, l'emploi du terme de « chantier » pour désigner les missions renvoyant au champ lexical des métiers du bâtiment, caractérisés également par leur symbolique viril.

> Ce goût pour l'action, associé à l'idée d'une certaine intrépidité, est un trait caractéristique valorisé dans les biographies professionnelles au travers d'anecdotes concernant particulièrement les périodes de guerre (énoncé de faits d'armes et de blessures lors de la Première Guerre Mondiale pour Paul Planus, récit d'une mission auprès d'une armée en campagne à Saigon pour Jean de Sauville) ou par l'évocation de la pratique de sports violents (comme le rugby et le judo pour Serge Colette).

D'autre part, il s'agit d'un « matheux », qui construit une partie de sa légitimité par sa « pensée calculatoire »[448], la pertinence et la rapidité de ses raisonnements. Cette figure de l'ingénieur,

---

446 Voir Annexe 3 Eléments iconographiques - « N'attendez pas qu'il soit trop tard ».
447 *L'OPP à ses amis, op.cit.*
448 François VATIN, « L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique », Revue Française de Socio-Economie, 2008/1, N°1, pp. 131-152

idéalisé sous les traits du « brillant polytechnicien » est pour les professionnelles qui s'insèrent dans le conseil en organisation, un horizon, un champ des possibles qui leur est étranger. C'est ce dont témoigne Mlle Proust, déjà citée, quand elle explique pourquoi la « situation d'ingénieur en chef » n'est pas accessible à une femme.

> *« En effet, la situation d'ingénieur en chef se voit souvent confiée à des polytechniciens par le fait, nous l'avons vu, des connaissances mathématiques et statistiques qu'elle exige. »*[449]

2.3.2. Des principes d'opposition entre masculin et féminin

A la figure masculine, mobile, engagée dans l'action, de l'expert qui se dessine au travers des écrits professionnels analysés répond une figure féminine résolument sédentaire et en retrait. Cette figure féminine est évoquée à deux titres, pour désigner deux rôles distincts, l'un domestique, l'autre professionnel, mais tout en renvoyant à des caractéristiques communes.

En premier lieu, les textes de *L'OPP à ses amis* invoquent régulièrement la figure de l'épouse, soutien indispensable et garant de l'équilibre de l'ingénieur. Des allusions ponctuent ainsi certaines conclusions des biographies pour évoquer le regain de bonne humeur ou de dynamisme de tel ingénieur depuis son mariage. Dans le cas du stakhanoviste Maurice Teper, son goût pour le travail, dont la biographie de L'OPP à ses amis moque les excès, est présenté comme adouci par une salutaire entrée dans la vie conjugale[450].

Une rubrique fait par ailleurs son apparition à partir de 1959, intitulée *« Scène de la Vie Privée de l'Organisateur »*. Cette rubrique est l'occasion de faire le récit en partie humoristique des conséquences des contraintes de la vie professionnelle sur la vie familiale des organisateurs. Elle contient des récits dialogués entre ingénieurs et épouses, à propos de projets de déménagement sans cesse reportés, de dîners annulés à la dernière minute etc. … L'illustration retenue pour accompagner la rubrique, représentant une femme assise face à un métier à tisser, renvoie au récit mythologique d'Ulysse et Pénélope. Elle est très révélatrice des frontières de genre qui se trouvent réaffirmées ici, entre sphère privée et sphère publique, opposant la femme, à la maison, statique et dans l'expectative, à l'homme, dehors, dans l'initiative et le mouvement.

En second lieu, la figure féminine peut renvoyer à un rôle professionnel, qui est toutefois soigneusement délimité et différencié. C'est le rôle d'assistante, au mieux de seconde ou d'adjointe, auquel est également associé le principe de sédentarité.

---

[449] *Bulletin de l'Association des Anciennes d'HECJF, S.I.C.,* 3è.trimestre 1958

[450] Dans la même veine humoristique, il est aussi précisé qu'il a su s'appliquer à lui-même les méthodes de Simplification du travail qu'il prescrit et met en œuvre chez ses clients.

Ainsi, évoquant l'arrivée de Monique de Resseguier au département formation, *L'OPP à ses amis* évoque un rôle « d'agent de liaison » qui n'est pas sans rappeler l'opposition entre « front » et « base arrière », pour les opérations militaires.

> *« Pour seconder Teper dans les tâches administratives et assurer la liaison entre les éternels voyageurs … arrivée de Monique de Resseguier »*[451]

D'autres exemples encore peuvent illustrer l'émergence, concomitante à l'entrée des femmes dans l'espace du conseil en organisation, des figures de la « parfaite assistante » et de la « parfaite adjointe », qui produisent et confirment, pratiquement et symboliquement, la division sexuelle du travail[452]. Dans le cas de la CEGOS, on constate de façon comparable la présence de secrétaires dévouées[453], comme c'est le cas d'Antoinette Brauman, diplômée elle aussi d'HECJF, *« secrétaire de qualité »* de Jean Milhaud[454].

Quand bien même elle est évoquée sous l'angle professionnel, la figure féminine est donc à certains égards toujours renvoyée à la sphère domestique : entretien et bonne gestion de la maison ou du bureau. Les anciennes d'HECJF ne sont pas sans moquer cette figure vis-à-vis de laquelle elles s'emploient à prendre leur distance. Un article publié dans un des bulletins de 1958 évoque l'interview d'une secrétaire américaine qui à la fois raille les stéréotypes qui sont attachés à son métier tout en soulignant la variété des savoirs et savoir-faire qu'il lui faut mobiliser.

> *« Je suis secrétaire, c'est à dire que je dois avoir le charme d'une jeune fille, le cerveau d'un homme, les manières d'une femme du monde, faire preuve d'un solide bon sens et travailler comme une brute. »*[455]

L'exemple le plus caricatural de la confusion, poussée à l'extrême, entre emploi féminin et sphère domestique, est sans doute celui de l'épouse d'Yves Bossard (Voir Encadré 21 : Dynasties de consultants), et diplômée d'HECJF. Elle va en effet assumer les fonctions de

---

[451] *L'OPP à ses amis*, n°1, Octobre 1956

[452] J. PINTO, *« Une relation enchanté … », op. cit.*

[453] Marianne Thivend rappelle que, dans la période de l'Entre-Deux-Guerres, si les diplômé-e-s des ESC, hommes comme femmes, pouvaient briguer l'emploi – encore masculin neutre – de secrétaire, c'était pour les garçons considéré comme un poste tremplin vers des fonctions de cadre, alors que c'était plutôt considéré comme une fin en soi pour les filles. M. THIVEND, « Les filles dans les écoles supérieures de commerce… », *op. cit. ;* Voir aussi D. GARDEY, *La dactylographe et l'expéditionnaire…, op. cit.*

[454] Antoinette Brauman dont Antoine Weexsteen fait notamment mention quand Jean Milhaud la délègue auprès d'Auguste Detoeuf au moment de la rédaction d'un rapport dans le cadre du Redressement Français (1927), a été sélectionnée avec l'aide de Louli Sanua (Voir Encadré 17 : Louli Sanua, HECJF et les organisateurs-conseils). En 1958, elle a connu une réelle progression professionnelle, puisqu'elle apparaît comme directrice gérante des éditions *Hommes et Techniques*, fondées par la CEGOS. Voir A. WEEXSTEEN, *Le Conseil aux entreprises… op.cit.* , pp. 74 et sv.

[455] *Bulletin des anciennes HECJF*, 3ème trimestre 1958

secrétariat et de comptabilité dans les premiers temps de l'entreprise, se partageant *« entre la petite Sophie qui vient de naître (quatre filles suivront), et la gestion du cabinet »*[456].

L'opposition des emplois féminins et masculins, articulée à celle du domestique et du public, ne signifie pas que certaines tâches « typiquement masculines » ne puissent être confiées à des collaboratrices. Cela étant, dans ce cas, c'est à des formes de neutralisation de la féminité[457] que l'on peut assister. Ceci se vérifie ainsi lorsque, mentionnant un voyage effectué par sa collaboratrice pour étudier l'organisation de cabinets de conseil américains, Paul Planus emploie les termes d'*« homme de confiance »* et de *« collaborateur »* pour évoquer Marguerite Katz (Voir Encadré 19 : Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus).

Au fur et à mesure du développement du métier se confirme par ailleurs le modèle de formation par compagnonnage, de type maître-disciple, inauguré pendant la période précédente. Ce modèle tend à constituer de véritables lignées de consultants, fils devenant ensuite pères spirituels de plus jeunes recrues (Voir Encadré 21 : Dynasties de consultants). Pour l'espace professionnel, l'installation progressive de ce modèle de développement qu'on pourrait qualifier de dynastique, fait de l'Après-Seconde Guerre Mondiale, en même temps qu'une période d'expansion, une période où se dessine une véritable mythologie, qui se transmet de génération en génération. Cette mythologie avec ses héros, ses éminences grises, ses visionnaires, va participer activement à l'élaboration d'une symbolique genrée et à la virilisation de l'*ethos* professionnel. A titre d'exemple, on peut lire dans l'abécédaire du site internet de Bossard *Alumni* : « Yves reprenait souvent des phrases de Marcel Loichot comme : « Quand on fait des hommes, on fait des ambitions », ou comme : « Les capacités d'un homme sont exactement à la hauteur de son imagination » ».

Encadré 21 : <u>Dynasties de consultants</u>

Le développement des cabinets de conseil en organisation, qui s'accélère après la Seconde Guerre mondiale, s'appuie sur une forme d'essaimage, qui conduit d'anciens « disciples » formés par des « maîtres »[458], dirigeants de cabinets implantés, à créer leurs propres sociétés et à prendre une part d'un marché en croissance.

Mais, tout en devenant concrètement concurrents de leurs anciens mentors, les émules adoptent en général un discours laudatif sur la qualité de la formation reçue et s'appuient sur la réputation de leurs « maîtres » pour asseoir leur propre légitimité et faire reconnaître leur pratique.

[456] Philippe JEANNERET, *La saga Bossard. Profession : conseil,* Issy les Moulineaux, Bossard Consultants, 1997, 135 p. (ouvrage publié à compte d'auteur par le cabinet Bossard).
[457] Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La féminité neutralisée…, op. cit.*
[458] La construction d'histoires officielles mythiques n'est certes pas le seul fait des cabinets de conseil. On retrouve dans l'histoire des firmes capitalistes cette tendance générale à miser sur les profits symboliques procurés par « d'augustes ancêtres » pour conforter leur réputation commerciale. Philippe HAMMAN, « La construction d'une histoire officielle d'entreprise : l'auguste « ancêtre », François-Paul Utzschneider », *Genèses*, n° 40, 2000, pp. 53-80.

Le cabinet Bedaux offre l'exemple d'une prolifique « descendance », puisqu'une vingtaine de firmes a pour fondateurs d'anciens salariés de ce cabinet[459].

Des lignées « spirituelles », dont les intéressés se revendiquent, se dessinent, comme celle inaugurée par C.B. Thompson, « héritier » de Taylor, qui forme – entre autres – Paul Planus, lui-même encadrant André Vidal qui … finira par racheter le cabinet de son ancien mentor en 1962. Marcel Loichot, formé par Vidal, va lui-même fonder un cabinet, formant les futurs fondateurs de cabinets qui deviennent des entités de premier plan dans les années 1960-1970 : l'Omnium des Techniques Auxiliaires de Direction (OTAD), le cabinet Bossard, fondé par Yves Bossard en 1956, la SMA fondée et dirigée par Jacques Lesourne en 1957, Interform puis Euréquip créés par Sylvère Seurat aux tournants des années 1950/1960[460].

Parmi ces lignées, certains vont se détacher comme des figures mythiques, dont le prestige quasi magique déteint automatiquement sur ceux qui peuvent se prévaloir d' « être passés par » le cabinet du maître en question. C'est particulièrement le cas du cabinet Bossard, dont l'héritage est encore aujourd'hui revendiqué par des cabinets de conseil en stratégie et management prospères, comme le cabinet KEA Partners.

Plusieurs éléments ont contribué à faire de Bossard, une formation distinctive, augmentant automatiquement la valeur professionnelle de celui qui la détient. Au nombre desquels, l'assez grande longévité du cabinet en elle-même, en dépit de turbulences internes, la notoriété acquise par un des dirigeants, successeur d'Yves Bossard, Jean-René Fourtou[461], la capacité symbolique à représenter un modèle de conseil « à la française », se démarquant des concurrents anglo-saxons qui « prennent » une partie du marché à partir des années 1970 (cabinets de stratégie, *BIGs* de l'audit comptable …). La « lignée » Bossard s'appuie aussi sur la revendication d'un modèle de méritocratie et d'élitisme scolaire, et célèbre la suprématie des formations d'ingénieurs. La trajectoire d'Yves Bossard, fils d'instituteurs, diplômé de l'Ecole Centrale, est volontiers décrite comme une saga[462], source d'inspiration et preuve de l'ouverture de tous les possibles – aux gens supérieurement intelligents – dans un espace comme le conseil.

L'exemple de la lignée « Bossard » illustre bien les formes prises par la reproduction d'un modèle professionnel viril, notamment *via* le recrutement dans des formations identiques ou homologues, principalement dans les écoles d'ingénieurs, lieux d'éducation eux-mêmes marqués par des frontières de genre.

* * *

La période qui court de la fin des années 1920 aux années 1960 voit donc l'installation réelle d'un groupe professionnel en France. Cette installation, portée par l'acquisition d'une

[459] A. MOUTET, *Les logiques de l'entreprise …, op. cit.*

[460] O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op. cit.* ; Isabelle BERREBI-HOFFMANN, Pierre GREMION, « Elites intellectuelles et réforme de l'Etat. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n°126, pp.39-59.

[461] Entré à Polytechnique en 1960, Jean-René Fourtou exerce comme ingénieur-conseil en organisation à l'OBM de 1963 à 1972, devient Directeur général de Bossard Consultants en 1972, puis président du Groupe Bossard en 1977. Il va ensuite occuper de nombreux postes de patron, administrateur, président de conseil de surveillance de grands groupes (Rhône-Poulenc, Aventis, Vivendi Universal, Axa …), accumulant un patrimoine financier important mais aussi développant un capital social et symbolique conséquent. Connu pour son amitié avec Pierre Bérégovoy et sa proximité avec des personnalités politiques du Parti socialiste, son soutien assez inattendu à Nicolas Sarkozy à la fin de son mandat présidentiel – avec l'animation d'un groupe d'experts, de banquiers, de journalistes – a fait l'objet d'une certaine médiatisation courant 2011. Il fait partie des fidèles *alumni* Bossard, participant volontiers aux cocktails de l'association. Sources : Who's who, Le Monde.fr 12 août 2011 – « Le groupe secret de Fourtou, Carreyrou, Mougeotte et Carignon pour aider Sarkozy » ; www.bossard-alumni.com (dernière consultation le 19 janvier 2013) ; P. JEANNERET, *La saga Bossard…, op. cit.*

[462] P. JEANNERET, *Ibid.*

réputation et d'une pratique experte, s'accompagne d'une structuration plus forte des effectifs et de la naissance d'un métier, offrant des perspectives de carrières et d'évolution. Cette structuration intègre également des femmes, plus nombreuses à être qualifiées. Mais l'intégration féminine rime avec une division sexuelle du travail étanche, ségrégation qui peut être tempérée par un accès – non reconnu officiellement – à des tâches et responsabilités *a priori* réservées aux hommes. La période de Vichy, qui célèbre les mères (au foyer), le retour à un « avant » a-historique et à « l'éternel féminin »[463] , a sans doute eu sa part dans la résistance assez solide de l'espace professionnel des organisateurs aux incursions féminines[464]. Portée par le profond esprit de revanche qui anime le patronat, bousculé par les grèves de 1936 et le Front Populaire[465], cette période est aussi celle où s'enracine la méfiance des organisations patronales vis-à-vis des rêves de fondation d'un Ordre Professionnel des conseils en organisation (rêves partagés notamment par un Paul Planus). La posture de neutralité, la rhétorique professionnelle « apolitique », le discours centré sur une rationalité de techniciens au service de la santé et de la bonne marche de l'entreprise, tous ces gages de bonne conduite apportés par le groupe encore restreint des organisateurs ne suffisent pas à rassurer totalement des patrons qui sont aussi des clients, patrons qui vont s'employer à faire échouer la consécration officielle et institutionnelle d'une nouvelle professionnalité : l'échec de la création d'un Ordre professionnel ne peut s'envisager sans prendre en compte ce contexte d'inquiétude du monde patronal[466].

Si la période qui court jusque dans les années 1960 est donc à la fois celle d'une expansion fragile, marquée par la nécessité d'un adoubement patronal, et celle d'une toute aussi fragile féminisation, quelques rares pionnières prennent néanmoins en main leur destin professionnel

---

463 Francine MUEL-DREYFUS, *Vichy et l'éternel féminin : contribution à une sociologie politique de l'ordre des corps*, Paris : Éd. du Seuil, 1996, 384 p.

464 Ces résistances sont sans doute aussi à articuler avec celles qui s'organisent au sein de la profession d'ingénieur, pour la défense et la promotion du titre. Apportant des éclairages sur les rhétoriques qui circulent à propos des « femmes ingénieurs » avant et après la Seconde Guerre Mondiale, Nathalie Hugot-Piron constate ainsi des formes d'antiféminisme assez virulentes, exprimées notamment par les ingénieurs catholiques en particulier au moment de la crise de 1929 (prônant le « retour des femmes à la maison »), puis, après 1945, dans un contexte d'anxiété nataliste, avec les démographes de l'INED notamment. Ces derniers s'inquiètent du vieillissement des « travailleurs âgés ». Ils diffusent une propagande très active, rependant l'idée que les femmes sont vieilles prématurément, dès 40 ans. L'Alliance contre la dépopulation, en la personne d'un de ses prosélytes, Fernand Boverat, fait circuler le stéréotype de la « femme de plus de 40 ans », véritable rebut social. Nathalie HUGOT-PIRON, « L'invention du cadre « de plus de 45 ans » », *op.cit.*

465 Marc Bloch, cité par F. Muel-Dreyfus, insiste sur la profondeur de l'ébranlement provoqué par les grèves de 1936 et les changements qu'elles entrainent : *« On saurait difficilement exagérer l'émoi que, dans les rangs des classes aisées, même parmi les hommes en apparence les plus libres d'esprit, provoqua, en 1936, l'avènement du Front populaire. Quiconque avait quatre sous crut sentir passer le vent du désastre. »,* Marc BLOCH, *L'étrange défaite : témoignage écrit en 1940*, Monaco, A. Sauret, 1973 ; F. MUEL-DREYFUS, *Vichy et l'éternel féminin…, op. cit.*

466 O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*

comme Suzanne Garcin-Guynet ou deviennent des « hommes de confiance », comme Marguerite Katz, envoyée conduire une enquête stratégique sur les concurrents américains.

Ce voyage d'étude réalisé en 1957 est symptomatique des préoccupations croissantes des cabinets français concernant leur avenir et leur développement. Des éléments plutôt favorables les portent sur la période : en particulier, les questions que se posent les entreprises sur l'ouverture d'un Marché Commun Européen sont des motifs d'achat d'intervention d'ingénieurs-conseils sur l'organisation, la rationalisation, la baisse des coûts de revient, la productivité du travail[467].

Mais ces nouvelles opportunités commencent à intéresser fortement les *management consulting firms* américaines qui ont opéré sur la même période un développement rapide, sur leur territoire domestique[468], avec un souci peut-être plus grand du rendement de la main-d'œuvre consultante. A son retour des Etats-Unis, M. Katz livre des éléments de comparaison du taux d'encadrement des ingénieurs juniors par des seniors, entre Paul Planus et ses confrères installés Outre Atlantique : les *management consultants* américains sont beaucoup moins encadrés que leurs homologues français mais bénéficient d'un « staff » d'auxiliaires (secrétariat, services techniques) plus étoffé[469]. Si Paul Planus se sert de cette démonstration pour montrer aux clients à qui son journal est destiné, que le taux de marge de son cabinet est bien inférieur à celui de ses possibles compétiteurs américains, il n'en reste pas moins vrai que ces questionnements signalent une préoccupation quant à l'évolution d'un secteur qui commence à être plus reconnu. Quand, fin 1960, l'Organisation Paul Planus signe un accord de coopération commerciale avec le cabinet américain Cresap, Mac Cormick et Paget, l'intention semble bien d'anticiper et de préparer un contre feu à l'installation éventuelle de concurrents venus d'Outre-Atlantique. De même, les débats qui animent les professionnels autour de la dénomination à donner à leur métier, les luttes lexicales entre « conseil », « ingénieur-conseil », « organisateur » et « consultant » témoignent aussi des questions sur l'avenir de l'espace professionnel et l'intégration de nouveaux acteurs. Ceux-ci ne vont pas manquer de se présenter.

---

[467] Dans les numéros de *L'OPP à ses amis* de 1959 à 1961 apparaissent des encarts destinés à susciter des questions à ce sujet : *« Tout le monde parle du Marché Commun … voulez-vous agir pour vous adapter à cette situation nouvelle ?* ». Voir Annexe 5

[468] Christopher MCKENNA, *The world's newest profession…, op. cit*

[469] Chez OPP, un ingénieur sénior (ingénieur principal ingénieur en chef ou directeur) pour 2,3 ingénieurs d'exécution contre un pour 8,33 chez McKinsey, un pour dix chez Cresap, Mc Cormick et Paget, un pour quatre chez Maynard. Différence du taux d'auxiliaires de production (26% chez OPP - 71% chez McKinsey). Comparaison des taux de marge 1,7 chez Paul Planus contre 2,5 à 3, *L'OPP à ses amis*, juin 1957

Pour les femmes qui ont commencé à intégrer de façon quasi invisible l'espace du conseil, la question se pose de savoir ce que ces transformations et ce développement peuvent produire en terme de perspectives et de conditions d'emploi. L'espace a montré sa capacité à activement produire le genre, et à opposer une résistance à l'entrée de femmes plus qualifiées du marché du travail. Résistance pratique et symbolique, dont la période suivante va être l'héritière, jusqu'à un certain point.

* * *

CHAPITRE 2 : DES « STRATEGIES INVISIBLES »[470] ? LA FEMINISATION D'UN ESPACE EN EXPANSION, DES ANNEES 1970 AUX ANNEES 2000

L'histoire la plus récente du conseil en management, sur laquelle on trouve peu de travaux publiés en particulier pour le cas français[471], reste encore très largement à écrire. Dans ce chapitre ne peuvent être esquissés que certains points qui permettent d'éclairer les conditions dans lesquelles l'expansion de l'espace s'accélère sensiblement. Accélération qui peut aller avec des changements[472] dans le contenu du travail, certes, mais pas nécessairement et pas partout.

On abordera ici à la fois les éléments nouveaux qui influent sur l'importance et la structure des opportunités professionnelles et du marché de l'emploi du conseil en management, les points de continuité par rapport à la période précédente, tout en suivant comment l'accès aux études supérieures – en particulier aux Grandes écoles – poursuit sa féminisation. Il s'agira ensuite de conclure sur la façon dont cette féminisation préside à une relative banalisation de l'insertion des femmes dans le conseil en management, et sur les éventuels obstacles qui subsistent à ce processus.

1. Transformation et « déformation » de l'espace du conseil en management

Des années 1960 aux années 2000, l'expansion du marché du conseil, par rapport à la période antérieure, est un fait remarqué[473], qui est en général analysé comme la résultante de plusieurs causes et mécanismes imbriqués. La transformation des structures capitalistes – mouvements de concentrations sectorielles, poids croissants d'un actionnariat d'investisseurs financiers notamment – est régulièrement décrite comme nécessitant l'intervention accrue d'experts pour aider à des prises de décision dans des entreprises plus complexes à piloter. Certains analysent

[470] Le titre de ce chapitre est inspiré de celui de la thèse de Eirinn Larsen sur la féminisation des écoles de commerce en France et en Norvège. E. LARSEN, *Invisible strategies…, op. cit.*

[471] Un numéro d'*Entreprises et Histoire* apporte néanmoins des éclairages précieux, en particulier pour comprendre, à l'échelle de certaines firmes emblématiques, la construction d'une légitimité, à partir des années 1950. *Entreprises et Histoire,* 2000, n°25.

[472] La capacité du conseil à prospérer requiert pour elle-même l'emploi d'une rhétorique du changement, rhétorique qui est mobilisée également par les consultants pour décrire leur métier comme une pratique sans cesse renouvelée, éternellement neuve. Il s'agit ici de questionner et de chercher à objectiver les contours de ces supposées mutations, en investiguant les éléments de continuité comme les éléments de rupture par rapport à la période précédente.

[473] Denis SAINT-MARTIN, « Le consulting et l'Etat : une analyse comparée de l'offre et de la demande », *op. cit.* ; Sylvain THINE, *Les consultants et les systèmes d'information…, op. cit.*

aussi en retour la participation accrue de ces experts à la fixation des règles du jeu économiques[474], aux processus de normalisation[475], ou encore leur rôle flou et ambivalent dans la genèse des décisions stratégiques[476]. Le poids pris par l'intervention des spécialistes du management dans les entreprises, mais aussi les administrations publiques, le tiers secteur, très manifeste dans la décennie 1990, interpelle et conduit à une importante production académique, historiens, sociologues, économistes s'interrogeant, entre autres, sur les (nouvelles ?) fonctions de ces experts[477], sur la naissance, le statut et la place des savoirs produits par les sciences de gestion[478]. Le chapitre ne reviendra que succinctement sur ces phénomènes socio-historiques complexes, cherchant surtout à saisir ce qui change dans la structure des emplois et les façons d'exercer le métier, en questionnant si et comment cette croissance va contribuer à déplacer les frontières de genre.

Ce qu'on peut décrire quant à l'évolution du marché du conseil pour la France, sur cette période récente, est donc tout d'abord la véritable explosion du nombre de firmes se réclamant de la classification « Conseil pour les affaires et la gestion » (Voir Encadré 11 au chapitre 1 : le classement des cabinets de conseil), explosion qu'on peut notamment appréhender *via* la comparaison dans le temps des annuaires de deux formations, l'Ecole Centrale Paris et HEC, formations qui sont des pourvoyeuses d'employés pour l'espace du conseil. Entre 1965 et 2005, le nombre de sociétés de conseil mentionnées comme employeuses d'ancien-ne-s élèves, passe de 21 firmes à 329 pour Centrale, 56 à 807 firmes pour HEC. Si la taille de ces firmes est très hétérogène[479], il n'en demeure pas moins que la croissance du marché est manifeste : de 68 à 601 anciens centraliens, de 123 à plus de 1875 pour HEC, entre les deux dates[480].

---

474 I. BERREBI-HOFFMANN, P. GREMION, « Elites intellectuelles et réforme de l'Etat... », *op. cit.*

475 Carlos RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels…, op. cit.*

476 Michel VILLETTE, « Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°112, Janvier-février 1997, pp. 5-12.

477 I. BERREBI-HOFFMANN, MICHEL LALLEMENT, « A quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n°126, pp. 5-12.

478 Jean-Philippe BOUILLOUD, Bernard-Pierre LECUYER, *L'invention de la gestion: histoire et pratiques…, op. cit.* ; Fabienne PAVIS, « L'évolution des rapports de force entre disciplines de sciences sociales en France : gestion, économie, sociologie (1960-2000) », *Regards Sociologiques*, n°36, 2008, pp.31-42 ; F. PAVIS, « Une discipline « utile » dans l'enseignement supérieur… », *op. cit.* ; Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit.* ; O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*

479 Voir chapitre 4.

480 Jean Gadrey *et al.* évoquent une « expansion spectaculaire au cours des années 1980 » avec des taux de croissance du chiffre d'affaire au-dessus de 10% par an (p.31 et sv.). Jean GADREY, Camal GALLOUG, *et al.*, *Manager le conseil…, op. cit.*

Tableau 6 - Evolution du nombre de société de conseil et du nombre d'employés dans le conseil pour l'Ecole Centrale Paris et HEC (1965 à 2005)

	1965	1975	1985	1995	2005[481]	Taux de croissance 1965-2005
Ecole Centrale Paris						
Nombre de sociétés de conseil parmi les employeurs d'anciens élèves	21	64	127	188	329	+1466%
Nombre d'anciens élèves employés dans le conseil	68	178	281	365	601	+784%
HEC						
Nombre de sociétés de conseil parmi les employeurs d'anciens élèves	56	156	143	345	807	+1341%
Nombre d'anciens élèves employés dans le conseil	123	282	258	649	1875	+1424%

Sources annuaires anciens Ecole Centrale Paris et HEC

Il est vrai qu'à partir des années 1960, se confirme et s'accélère l'implantation de nouveaux concurrents issus de deux univers assez différents. Tout d'abord, les *consulting firms*[482] américaines dont Paul Planus avait confié l'étude à Maguy Katz en 1957, au premier rang desquels le cabinet Booz Allen (ouverture d'un bureau à Paris en 1960), puis McKinsey (1965), Arthur D. Little (1967) et le Boston Consulting Group (1972). Ensuite, au cours des années 1970, de grandes firmes anglo-saxonnes[483], les *BIGS*, initialement spécialisées dans l'audit comptable, se déploient sur des marchés d'expertise connexes[484] à leur pratique originelle, marché dont le conseil en organisation et management fait partie. Ces firmes expérimentent et poussent un modèle d'expansion géographique et de diversification sectorielle très rapide, grâce à un très important effort de standardisation des conditions de production de l'expertise (*via* un important investissement dans le recrutement, la gestion du personnel et des carrières, la formation et la formalisation méthodologique). Si ce modèle présente certaines similitudes avec les principes mis en œuvre dans les *consulting firms*, voire avec des cabinets français comme Paul Planus), il se conjugue pour les BIGS avec une course à la taille, sans commune mesure avec le développement des cabinets de management américains historiques. Par croissance organique et aussi par opérations de fusion successives, les *BIGS* deviennent très rapidement

[481] Pour ECP, les chiffres indiqués sont en fait 2003 (annuaire 2005 indisponible)
[482] C. MCKENNA, *The world's newest profession, op. cit.*
[483] Ayant souvent des origines anglaises mais ayant développé une implantation américaine. C. RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels…, op. cit.*
[484] Egalement le conseil juridique et fiscal notamment. *Ibid.*

des géants[485]. Dans ce développement, le cabinet Arthur Andersen fait figure de précurseur, se développant beaucoup plus rapidement sur des marchés autres que l'audit comptable[486]. Il apparaît d'ailleurs précocement dans les annuaires des anciens élèves analysés, dans la rubrique « Conseil pour les affaires et la gestion », embauchant dès 1975 26 diplômés d'HEC[487], soit presque 10% de la population d'HEC travaillant alors dans le conseil en management.

A ces entrants venus du monde anglo-saxon, d'autres acteurs, ceux-là français, s'ajoutent. Inscrits en général dans la lignée des héritiers de cabinets comme Paul Planus, ils empruntent deux voies de développement assez différentes. Une voie plutôt fidèle à la tradition du conseil en organisation orientée vers le diagnostic des dysfonctionnements des systèmes de gestion des entreprises – ce sont des cabinets comme Yves Bossard, qui se rapproche en 1962 de l'Organisation Pierre Michel pour former l'Organisation Bossard Michel (OBM). Une autre voie, plus orientée vers la réflexion prospective et outillée par des techniques et modèles mathématiques, c'est en particulier le cas du cabinet fondé par le polytechnicien Jacques Lesourne, la SEMA, créée en 1958.

Dans cette période de forte croissance et de diversification, les publications à visée mi savantes, mi promotionnelles deviennent également plus nombreuses. Dans une revue éditée par la CEGOS, *Hommes et Techniques*, se côtoient les contributions de cabinets français et de professeurs de management américains. Les *consulting firms* américaines font paraître des traductions en français de leurs ouvrages, comme en 1970, *Perspectives sur la stratégie de l'entreprise*[488], un ouvrage signé par le BCG et préfacé par Bruce D. Henderson, son fondateur. Le terme *management* commence à fleurir et à nourrir une importante « nappe discursive »[489], avec d'emblée un emploi polysémique et, comme le remarque Luc Boltanski[490], une tension entre technicisme et psychologisation.

---

485 Carlos Ramirez cite par exemple le cas de Price Waterhouse, dont les heures tarifées sont multipliées par deux aux Etats-Unis (de 7 à 15 millions d'heures) entre 1968 et 1989. C. RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels…, op. cit., p.* 337

486 *Ibid.*

487 Source annuaire HEC 1975

488 *Perspectives sur la stratégie de l'entreprise*, traduit de l'anglais et adapté par les membres du Boston consulting group, [traduction de *Perspectives on corporate strategy]*, Puteaux , Editions Hommes et techniques, 1970, 123 p.

489 O. HENRY, *Les guérisseurs …, op. cit.*

490 Abordée à grands traits dans un article de Luc Boltanski, la question de l'américanisation de la société fait l'objet de nombreux débats sur la période. La contribution de la CEGOS à la diffusion de points de vue américains sur le management, via *Hommes et Techniques* en particulier, est à cet égard notable. Pour une histoire des stratégies discursives et relationnelles portant successivement ou parallèlement différentes doctrines gestionnaires, voir en particulier Odile Henry pour le taylorisme, le fayolisme et la rationalisation, Isabelle Berrebi-Hoffmann et Pierre Gremion pour une analyse de l'introduction de l'idée de modernisation.

En même temps, l'intensification des luttes de concurrence entre différents types de firmes et l'apparition de nouvelles questions autour de l'informatisation des entreprises conduit à des rapprochements plus ou moins réussis. En 1965, le cabinet Bossard se rapproche de la Compagnie Générale d'Organisation (CGO) plutôt axée sur les questions d'informatique, mais le rapprochement se solde par un échec[491].

Les stratégies vis-à-vis de l'informatique apparaissent une des principales sources de clivage entre les différents acteurs, certains se saisissant de façon opportuniste et précoce de ces questions. Ainsi, à la faveur des interventions anti-trust de l'Etat américain à l'encontre de gros fabricants d'ordinateurs (d'IBM en particulier), des *BIGS* comme Arthur Andersen ont déjà pris pied, dès les années 1950, sur ces questions de conseil en informatique[492]. Ce marché ne va faire que grandir sur la période[493], en particulier avec la croissance spectaculaire de solutions applicatives dites *ERP*[494].

A l'opposé de stratégies opportunistes comme celles d'Andersen, d'autres, tel Bossard, qui semble renoncer à l'informatique après son échec avec CGO, tablent sur une pratique généraliste, pluridisciplinaire du conseil et sur une diversification moins technicienne.

Pour ceux qui incarnent le nouveau credo informatique, comme Robert Mallet, un des dirigeants de la CGO, l'orientation de firmes comme Bossard, se résume au « ratage » d'un virage. Ils ne ménagent pas une critique aux accents parfois exaltés, face à une conception jugée « dépassée » du conseil aux entreprises.

> *« Le parti opposé voulait offrir le grand bazar de l'organisation … c'était déjà à l'époque complètement dépassé … un résidu de l'entre-deux-guerres. (…) et ça volait très bas intellectuellement ! Des types avec de gros sabots, chaussés comme des inspecteurs de police, bien calés avec leurs gros imperméables … Aucune conception d'ensemble … Les Planus, les Vidal, les Loichot, les Bossard, tout ça c'est la même bande, le rameau mort de l'arbre de vie. Des gens qui à l'époque de l'automobile auraient défendu le cheval ! »*[495]

Luc BOLTANSKI, « America, America », *op. cit.;* O. HENRY, Les guérisseurs de l'économie.., *op. cit.,* I. BERREBI-HOFFMANN, P. GREMION, « Elites intellectuelles… », *op. cit.*

491 O. Henry, *Un savoir en pratique …, op.cit.*, pp. 48 et sv. Deux des créateurs de la CGO, MML Mallet et Dubuisson, vont ensuite créer une autre entreprise d'informatique, la CGI.

492 C. RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels…, op. cit.* ; C. MCKENNA, *(quel ouvrage ?) op. cit.* ; Carlos Ramirez souligne la stratégie de précurseur de cette firme d'audit créée en 1913 par un norvégien émigré aux Etats-Unis, sur l'informatique, mais aussi auparavant, sur des interventions de conseil en organisation, dans les années 1930.

493 J. Gadrey, C. GALLOUG, *et al.*, *Manager le conseil…, op. cit.*

494 Pour une histoire détaillée des conditions d'émergence des *Enterprise Resource Plannings* (ERP), voir S. THINE, *Les consultants et les systèmes d'information…, op. cit.*

495 Propos de Robert Mallet à Odile Henry au début des années 1990 ; O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op. cit.,* p. 48

Les cabinets qui s'intéressent au management sans investir dans l'informatique sont-ils vraiment dépassés ? Pas si sûr, à en croire l'assez vive concurrence qui oppose les *management consulting firms* américaines et les cabinets français qui semblent sur des territoires d'interventions proches. Ces acteurs rivalisent dans les efforts pour se faire reconnaître comme des experts du management général des entreprises, capables d'avoir une vue d'ensemble des forces et faiblesses économiques de leurs clients et de conseiller les Directions générales sur une vision de l'avenir. Ils investissent dans un discours sur la capacité des dirigeants à faire réellement changer l'entreprise, que ce soit, comme le BCG, en proposant des approches présentées comme innovantes y compris par exemple dans la réalisation d'un plan social[496], ou comme Bossard, en développant une approche dite *sociodynamique*, inspirée de la sociologie des organisations, destinée à anticiper et gérer au mieux les conflits initiés par les changements des structures et des modes de production[497]. Dans cette veine d'un conseil qui se veut destiné aux stratèges, le discours est celui d'un renouvellement permanent des besoins, compte tenu d'une sorte d' « obsolescence naturelle »[498] des organisations, ce qui légitime le recours à des consultants pour une remise à plat et des « restructurations » (le terme semble plus communément employé à partir des années 1980) périodiques. Discours qui se combine à une offre d'accompagnement sur l'ensemble des « problèmes humains » liés à ces changements[499]. Jean Gadrey[500] souligne d'ailleurs que selon ses sources, le secteur du conseil en ressources humaines représente 25% du marché du conseil en 1989 et a doublé son poids relatif en moins d'une décennie, rivalisant avec le développement du conseil en informatique.

---

[496] BCG est cité dans une publication de l'ANDCP – association nationale des directeurs et cadres de la fonction « Personnel » (n°181 septembre 1975) pour mettre en avant une démarche « originale » en matière de plan social. Antérieurement, dans la même veine, McKinsey a publié en français un petit opuscule « Les regroupements d'entreprise, un problème de stratégie et de commandement » (1965).

[497] Les jeux de résolution de conflit d'un des consultants de Bossard, Jean-Christian Fauvet, obtiennent apparemment un certain succès auprès d'un patronat en quête de modernisation de ses méthodes. *« Fauvet et Bossard convient une poignée de chefs d'entreprise le week-end, et, pendant deux jours, ils « jouent » ensemble au conflit. »* Philippe Jeanneret, lui-même ancien consultant Bossard, qui signe *La Saga Bossard*, hagiographie à la gloire du cabinet, évoque la maturation intellectuelle de cette approche nouvelle *: « Depuis des années, il* (ndla Fauvet) *a lu et relu toute une bibliothèque d'ouvrages militaires, sur la stratégie et la tactique, il a dévoré les classiques de la psychologie, de la sociologie et même de la philosophie. Il s'intéresse à la conduite d'une stratégie, à la définition des acteurs, au calcul des rapports de force, à la mise en place de solutions négociées. »*, P. JEANNERET, *La Saga …, op. cit.*

[498] Dans le bulletin ANDCP de mars-avril 1989 (n°303), on note par exemple un article de Hay Stratégie et Organisation développant un point de vue sur la manière de revoir régulièrement les organisations et les structures car *« chaque structure s'auto dégrade en peu d'années »* (p. 16 et sv.).

[499] Dans le bulletin ANDCP n°303, *ibid.*, Bossard Consultants fait ainsi la promotion d'un département management et ressources humaines, animé par deux directeurs, Gérard Hagenoer et Jean-Pierre Mouette, département lui-même adossé à des structures spécialisées dans les « ressources humaines », faisant partie ou étant une émanation du groupe Bossard (tel le cabinet Leroy Consultants).

[500] J. GADREY, C. GALLOUG, *et al.*, *Manager le conseil…, op. cit.*

Le développement pluriel, disparate de l'espace du conseil en management, dans cette période plus contemporaine, suscite des questions, au fur et à mesure que se dessinent de nouvelles spécialités. La branche historiquement la plus ancienne – héritière des cabinets d'organisation de la période précédente – est perçue comme fragile compte tenu de son mode de développement artisanal, fondé sur un patient tissage de relations. Le chapitre publié en 1994 par Catherine Sauviat dans un ouvrage dirigé par Jacques De Bandt et Jean Gadrey, exprime ses doutes sur la capacité de survie de ces acteurs, « héritiers d'une logique de profession libérale »[501]. Le rapprochement de Bossard avec Gemini Consulting en 1997[502] donne en partie raison à ce scepticisme. En partie seulement, car il semble que cette « déformation » de l'espace du conseil n'aboutisse pas pour autant à la disparition de structures de taille moyenne, inscrites dans une pratique à la fois artisanale et généraliste et héritières des cabinets en organisation « tayloriens ». Par ailleurs, même intégré au mastodonte Cap Gemini, le cabinet – qui s'appelle un temps Bossard Gemini Consulting – reste une structure indépendante dans ses interventions et dans ses modes de fonctionnement.

Les conditions dans lesquelles s'opère le rapprochement entre les deux entités sont d'ailleurs très révélatrices des luttes et visions antagonistes du métier qui peuvent s'affronter mais aussi pour partie s'apprivoiser. Les « Geminiens » et les « Bossard » appelés à coopérer, à mettre en commun leur capital de clients, de missions et leurs méthodes, se côtoient dans un climat de relatif mépris réciproque. Les « Geminiens » estiment incarner un management moderne et se targuent de réaliser de « gros projets » associant des équipes de multiples nationalités pour des entreprises implantées internationalement. Les « Bossard » défendent « une certaine idée du conseil », fièrement artisanale, au service de dirigeants qu'on suit, qu'on conseille, sans recette standard. La confrontation des témoignages de deux consultants, représentant les deux « familles » (Voir Encadré 22 :Encadré 23 :) offre une perspective saisissante de ces luttes où ceux qui font figure de nouveaux entrants – les « Geminiens » – cherchent à discréditer et à décréter périmés les savoirs et pratiques d'acteurs plus anciennement implantés.

[501] Catherine SAUVIAT, « Le conseil : un 'marché-réseau' singulier », *op. cit.*

[502] Le groupe d'informatique français Cap Gemini (qui s'intitule alors Cap Gemini Sogeti) avait déjà acquis 51% des parts de Bossard en 1975. En 1997, il achète le reste des parts aux associés, et intègre l'entreprise à Gemini consulting, cabinet issu de la fusion de plusieurs acquisitions (implantées notamment aux Etats-Unis) du groupe, Gamma International, Mac Group et United Research. Les sources disponibles sont principalement des « histoires officielles » publiées par les entreprises elles-mêmes, manifestement désireuses de maîtriser leur image. Voir notamment P. JEANNERET, *La saga Bossard…, op. cit. ;* Tristan GASTON-BRETON, *De Sogeti à Cap Gemini, 1967-1997: trente ans d'histoire d'une des grandes réussites françaises de cette fin de siècle*, Publication Cap Gemini, 133p.

Encadré 22 : <u>Quand une « Gemini » parle de Bossard[503]…</u>

Diplômée d'une école d'ingénieur, Anne-Laure[504] est entrée chez Gemini consulting en 1996 après avoir occupé des fonctions de cadre dans la banque et effectué un MBA. Elle dépeint avec nostalgie ses premières missions chez Gemini et le contraste qu'elle voit entre l'esprit « Gemini » et l'esprit « Bossard ».

Anne-Laure : « Donc moi, quand j'ai rejoint le conseil, c'était chez Gemini. (…) en 96. Et Gemini en 96, on était concurrents de McKinsey, de BCG… (…) on était une petite équipe de, en fait... je sais pas... 70 consultants peut-être sur Paris, on avait des bureaux à l'étranger de taille à peu près équivalente, mais c'était plus un cabinet à l'anglo-saxonne, il y avait un fort pôle d'attraction je me souviens anglo-saxon. (…)

IB : D'accord.

A-L : Donc j'ai démarré en fait sur un projet à Londres (…) 6 mois à Londres pour un projet pour (Nom d'une grande banque), donc super intéressant. Bon évidemment, je comptais pas mes heures, mais de toutes façons, étant à l'étranger, bon, je voyais mes enfants le matin... le week-end essentiellement, mais je dirais que c'était... c'était une expérience super intéressante. J'avais jamais fait d'international. (…) Donc je l'ai pas sentie de plein fouet, la fusion, parce que comme j'étais sur ce projet, j'allais pas au bureau, et au début, on avait encore le bureau Gemini rue de Courcelles, et donc on ne se mélangeait pas.

IB : Ah !!

A-L : En fait. Chacun restait chez soi, euh... on avait... il y avait... je me souviens très bien, il y avait... ouais, ouais, on s'était trouvé des surnoms ! J'arrive pas à me souvenir !

IB : Ah !!

A-L : Il y avait... c'était ridicule d'ailleurs ! Je me demande si c'était pas « boys and girls », alors que c'était B, Bossard, ça devait être un truc comme ça, et G, Gemini ! Enfin, un truc qui n'avait aucun sens, mais en tout cas on avait des noms, connus de part et d'autre, d'ailleurs...

IB : D'accord.

A-L : Donc … et... pendant un certain temps, on s'est pas du tout mélangé ! Et moi, je pense que la première fois où je me suis « mélangée », entre guillemets, c'était peut-être au bout de trois-quatre mois déjà, et où ça c'est passé, parce que... je pense que notre bureau, rue de Courcelles... qui était tout petit, a dû migrer et on a dû déménager tout le monde, et la première fois que j'y suis allée, j'avais une conf' call avec les hollandais, oui, c'est ça ! J'avais une conf'call[505] *avec les hollandais, j'avais un collègue du cabinet de Paris, pareil, Gemini comme moi, on était les deux seuls français, et il me dit « mais non, tout cela, maintenant il faut aller à Issy-les-Moulineaux ». Et donc c'est la première fois qu'on y va, on débarque tous les deux à Issy-les-Moulineaux pour faire une conf' call avec la Hollande. (…) On voit des secrétaires, on arrive, on dit « bon, il faut qu'on fasse une conf' call ! » « Conf' call ? Mais c'est quoi ? », elles savaient pas bien, elles nous trouvent un bureau avec... pas possible, il y avait pas les araignées[506], il y avait pas vraiment le matériel de conf' call chez Bossard ! Alors que nous, on travaillait que comme ça ! Parce que c'était toujours des projets globaux à l'international, donc c'était plus simple, donc c'était une vraie habitude. Elle nous dit « ben je vous trouve un bureau avec un téléphone. », elle nous trouve un bureau avec un téléphone, et je me revois encore : le téléphone, ça prenait pas l'international ! (…)* ***(rires)*** *et on se dit « mais où on est tombés, quoi ? ». Et on a été... mais pendant des semaines, on racontait ça autour de nous, on a été hyper critique, on disait « mais c'est quoi cette boîte de merde, qui est franco-française ! De la petite mission ! ». Enfin...Ça nous a... on s'est dit, « mais c'est pas possible ! », on peut pas être intégré à cette boite-là ! »*

[503] Entretien avec une ancienne consultante de Gemini Consulting, octobre 2007

[504] 44 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, 3ème cycle Grande école de commerce parisienne, principal, ConsultInfo, mariée, 2 enfants

[505] De l'anglais *Conference Call* (Conférence téléphonique).

[506] Matériel permettant à plusieurs personnes de parler en même temps.

Encadré 23 : <u>Les deux « modèles » de conseil vus par un « fils spirituel » Bossard</u>

Bien qu'embauché chez Gemini Consulting en 1999, après la fusion entre Bossard et Gemini, Brice[507] se considère clairement comme un « Bossard ». La filiation spirituelle qu'il a développée lors de son passage chez Gemini avec un des ex- cadres dirigeants de Bossard, Bernard R., l'a manifestement marqué et s'est renforcée au moment de la fondation du cabinet ConsultStrat9 qu'il a créé avec d'autres et qui s'est trouvé parrainé par ce « papa » professionnel.

« Je suis rentré chez Gemini, en, début 99. Et c'était, en fait, c'était la fin de Bossard, mais (…) c'est vrai que c'était assez sympa, moi j'ai trouvé (…) les missions étaient de bonne qualité, euh, il y avait beaucoup de gens issus de Bossard et je pense que l'esprit de Bossard était là … il y avait un côté on travaille sur le fond, machin, enfin il y avait, on ne vend pas des grosses missions mais on est sur le fond, donc ça, c'était …, voilà. Et Gemini, qui était exactement sur l'inverse, avec les très gros machins où on se fout un peu du fond et puis on essaie ... d'enfler le client, mais bon ça faisait c'est.... (Rires) (…) je suis arrivé, je ne connaissais pas, pour moi, je rentrais dans une boîte où il y avait des Gemini et des Bossard et puis peu à peu j'ai vu des différences entre, même chez ConsultStrat4, j'ai vu des gens qui venaient de chez Gemini ou vraiment de Bossard et j'ai vu des esprits très très différents. J'ai pas mal travaillé, avec R., je ne sais pas si tu vois qui c'est, Bernard R. qui était un des quatre, avec un Fourtou à avoir monté Bossard et qui avait été le mentor de pas mal de consultants, et qui a été un des papas, de ConsultStrat4, enfin, là un des parrains. (…) Un X, un des grands consultants, un esprit, … le mec le plus fort que j'ai rencontré dans le conseil quoi …(…) Il était lui, sur peu de clients, à travailler sur le fond avec ses clients, avoir une action sur la durée, c'est lui, enfin on a beaucoup travaillé chez (Nom d'une entreprise de transport), chez ConsultStrat4, il était proche de (Nom du PDG de l'entreprise), il était proche d'un certain nombre d'autres patrons voilà …

Ah oui, vraiment une relation sur la durée...

Et donc, cela s'était, c'était un mode de consultants … de Consulting, qui était je pense, assez différent, qui était un beau modèle. (…)

Finalement, finalement dans le conseil, tu as à deux modes de consulting … qui peuvent se faire. En général ou tu rentres avec un … une offre on va dire, un produit qui peut être SAP[508] à l'époque, (…) où en fait tu vas faire…, et potentiellement, les deux marchent. Moi, j'ai une opinion sur ce que je trouve bien, oui et puis bon, mais mine de rien les deux fonctionnent. Pour moi, tu fais des « coups », qui peuvent être longs, hein, tu peux rester un an et demi sur le projet et puis après tu vas en voir un autre, un autre client , et tu, tu, tu n'as pas … de , enfin tu ne suis pas un client sur la durée, tu n'es pas du tout son sherpa, tu, c'est un rôle de consultant un peu différent, tu es plus dans l'intérim avec un … avec un outil, enfin, pour moi...

Et donc l'autre ?...

L'autre, c'est un modèle, où j'allais dire, tu es le consultant du client, des boîtes et encore plus des personnes, tu es proche des personnes et en général tu les suis, quoi et en gros tu traites les problèmes de l'agenda, tu as leur confiance, tu joues le rôle de miroir.»

Les quatre décennies des années 1960 aux années 2000 sont donc à la fois marquées par des luttes de territoire et des oppositions de point de vue quant à la pratique professionnelle : conseil de direction générale opposé au conseil « de masse » en informatique, héritiers des

[507] 44 ans, Ecole de commerce parisienne, associé, ConsultAudit, ConsultInfo et ConsultStrat, marié, 2 enfants.

[508] Il s'agit de la principale firme ayant développé les ERP. Voir S. THINE, *Les consultants et les systèmes d'information…, op. cit.*

organisateurs face à des anglo-saxons issus de deux branches professionnelles différentes, les *BIGs* et les *consulting firms*. Ces luttes entretiennent la poursuite d'une expansion, tout en en étant tributaires. Par ailleurs, elles alimentent une transformation profonde, voire une « déformation »[509] de la morphologie du marché. L'ensemble de ces acteurs, héritiers ou nouveaux entrants sur le marché français, dessine un espace professionnel aux contours beaucoup plus larges et également plus flous[510] : se côtoient des firmes qui, *a priori* affichent des spécialités et des types d'intervention distincts, mais en pratique, peuvent connaître un recoupement non négligeable de leurs activités. Tout particulièrement, les distinctions opérées entre cabinets de conseil en stratégie, conseil en management, conseil en organisation peuvent parfois relever d'opérations d'étiquetage et de luttes de prestige (et d'accès facilité aux instances dirigeantes de leur clientèle potentielle) tout autant que de différences avérées et intrinsèques[511]. Il s'agit maintenant d'observer dans quelles proportions et dans quelles conditions les femmes ont pu prendre leur part dans ce contexte d'incontestable croissance.

2. La mixité sur le marché du travail des cadres : la période charnière des années 1970

Pour comprendre la féminisation du conseil, il est indispensable d'observer comment les femmes s'intègrent aux filières des Grandes Ecoles, en particulier les Ecoles de commerce, au sein desquelles les cabinets de conseil vont aller puiser un nombre croissant de collaborateurs (et collaboratrices)[512]. A partir des années 1970, l'« ouverture » des Grandes écoles à la mixité se généralise et s'accompagne d'un indéniable succès scolaire des filles[513]. Les écoles de commerce et d'ingénieurs les plus prestigieuses où s'était maintenue l'exclusion des femmes,

---

509 S. THINE, *ibid.*

510 Proposant une généalogie dichotomique qui oppose les ingénieurs-conseils proches du terrain, chargés de résoudre des problèmes d'intendance et d'organisation pratique, et les consultants *accountants* qui prennent la main sur les problèmes d'organisation « générale » de l'entreprise, certains travaux semblent accréditer l'idée que seuls les derniers porteraient réellement la paternité du *management consulting* « moderne ». En France, la naissance de ce « conseil moderne » devrait attendre l'implantation de firmes américaines issues de la deuxième « branche » généalogique, dans les années 1950-60. On a observé ici que bien avant l'arrivée de ces acteurs, l'espace du conseil apparaît déjà très actif. Cette controverse généalogique – implicite plus que clairement formulée – loin d'être anecdotique, pointe en fait des catégories, classements et hiérarchies de prestige qui se sont progressivement construits au sein de l'espace du conseil. Marie-Laure DJELIC, Sigrid QUACK (Dir.), *Globalization and Institutions…, op. cit,* voir en particulier dans la partie 1 *« Globalization and national institutional change* », le chapitre 4 *:* C. MCKENNA, M.L. DJELIC, A. AINAMO, *« Message and medium : the role of consulting firms in globalization and its local interprétation »*

511 En dépit de l'absence de définition objective précise de ces différentes « spécialités » que sont le conseil en organisation, en management ou en stratégie, ces appellations ont réussi à s'imposer et sont volontiers reprises tant par les professionnel-le-s que par les observatrices et observateurs de l'espace professionnel.

512 L'intégration aisée des étudiant-e-s d'écoles de commerce est un élément souligné de façon récurrente. D. MARTINELLI, « Etudiants à la sortie des écoles de commerce : une entrée aisée dans la vie active », Document de travail, Marseille, CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 1993, 27 p.

513 Geneviève DE PESLOÜAN, *Qui sont les femmes ingénieurs en France ?* Paris, PUF, 1974**,** 178 p.

finissent par adopter le principe d'un égal accès au concours pour les deux sexes : Polytechnique et l'ESSEC en 1972, HEC en 1973 (en même temps que l'ESCP absorbe – plus qu'elle ne fusionne avec – HECJF[514]).

Cette ouverture ne donne pas lieu aux mêmes résultats en termes de rapidité et de niveau de la féminisation. Pour des écoles comme HEC ou l'ESSEC, Eirinn Larsen montre qu'après des résistances préalables virulentes de la part des élèves et des associations d'anciens élèves de ces écoles[515], la disparition du « two sex model » (filières scolaires séparées justifiées par l'existence d'une école pour filles HECJF) au profit de « la mixité », provoque une arrivée des femmes très rapide et importante : les jeunes bachelières s'inscrivent et réussissent les concours d'entrée. L'exemple du concours d'entrée de l'ESSEC en offre l'illustration (voir tableau 7 : Evolution des effectifs et du taux de féminisation des premières promotions mixtes de l'ESSEC). Les formations d'ingénieurs démontrent une plus grande résistance à la féminisation[516], même si certains exemples emblématiques – comme le rang de major d'entrée de l'emblématique Anne Chopinet à Polytechnique, l'année de son ouverture aux femmes – font espérer à un même mouvement pour les cursus des « sciences dures ».

Les récits biographiques recueillis auprès de sept pionnières[517], entrées sur concours à l'ESSEC entre 1973 et 1976, peu de temps après son ouverture aux jeunes femmes (voir annexe 6 - biographiques de pionnières de l'ESSEC), informent à la fois sur : les ressorts de l'attraction qu'exercent les Grandes écoles de commerce sur les filles (par opposition à la filière des écoles d'ingénieurs en particulier), les conditions sociales et familiales qui favorisent leur orientation vers cette filière ainsi que la façon dont se réalise l'intégration de ces nouvelles condisciples dans un univers ayant auparavant fermement résisté à sa féminisation. Elles apportent un

514 LARSEN (E.), *Invisible Strategies…*, *op. cit.*

515 *Ibid*. Dans sa thèse, E. Larsen souligne également les craintes manifestées par la Direction, le corps professoral et les anciennes d'HECJF, face à un projet qui se résume principalement à l'absorption de l'école par l'ESCP, et face au risque d'une diminution du nombre de filles sortant diplômées d'une école de commerce parisienne, suite à cette réforme. Larsen rapporte cette citation du bulletin d'HECJF n°237, datant de 1971, qui s'inquiète du « placement » (des femmes diplômées) *« dans des conditions aussi justes que celles des garçons, »* et (du) *« soutien psychologique nécessaire pour affronter un monde qui ne possède ni les mentalités d'accueil, ni les équipements collectifs indispensables.* », p. 296

516 Et ce, même si des écoles d'ingénieurs comme l'Ecole Centrale avait « ouvert ses portes » aux femmes dès 1917. Gwladys Chantereau rappelle qu'en fait, les dirigeants de l'Ecole sont quelque peu pris de court par « *deux jeunes filles (qui) exprimaient le désir de s'inscrire à l'Ecole et de subir le concours d'admission* ». Ils réalisent que « *rien dans le règlement ne s'opposait à au fait qu'une jeune fille ne devienne élève de l'Ecole et cela parce que les fondateurs n'avaient pas prévu le cas*. ». Cette demande va susciter des débats au sein du conseil de l'Ecole à propos de l'utilité et de la nécessité du travail des femmes dans l'industrie, débats qui vont déboucher finalement sur l'acceptation des candidatures féminines. Gwladys CHANTEREAU, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.,* p. 43. Voir aussi Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.*

517 Ces femmes ont été sélectionnées à partir de l'annuaire de l'ESSEC compte tenu de leurs dates de diplôme et en privilégiant les contacts avec des femmes exerçant – au moment de l'entretien, en juin et juillet 2011 – dans des sociétés de conseil ou d'informatique.

éclairage complémentaire et parfois dissonant par rapport au travail précurseur de Frédérique Pigeyre sur l'accès des femmes aux Grandes écoles[518]. Ces récits permettront dans la partie suivante d'appréhender également le déroulement des carrières de ces femmes arrivant avec des capitaux scolaires prestigieux sur le marché du travail des cadres.

Tableau 7 - Evolution des effectifs et du taux de féminisation des premières promotions mixtes de l'ESSEC

Promotion (année de sortie)	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Total effectif	Taux de féminisation
1976	30	244	274	10,95%
1977	45	232	277	16,25%
1978	45	216	261	17,24%
1979	69	195	264	26,14%
1980	75	182	257	29,18%
1981	73	216	289	25,26%

Source : Annuaire des ancien-ne-s ESSEC 2010

2.1. (Encore) une « révolution respectueuse »[519] ? Un « choix naturel », inscrit dans une histoire familiale

Quand les « Trois Parisiennes » ouvrent enfin leurs portes aux femmes, elles ne font que terminer un mouvement de féminisation de la filière commerciale entamée bien antérieurement par les Ecoles supérieures de commerce de province[520]. Ces préalables ont vraisemblablement contribué à installer dans les esprits l'idée d'une filière assez « naturellement mixte ». En tout cas, aucun frein particulier psychologique ou symbolique n'est mentionné par les pionnières rencontrées, qui font toutes le récit d'une orientation logique pour elles, à la suite d'une grande réussite dans la scolarité secondaire (baccalauréats avec mention, souvent obtenus avec un ou deux ans d'avance).

Cette orientation décrite comme naturelle s'avère en même temps le reflet d'une construction du genre qui s'affirme et se prolonge dans les choix scolaires contemporains[521] : les

[518] Frédérique PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*
[519] C. MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.*
[520] Voir chapitre 1. En octobre 1915, l'Ecole supérieure de commerce de Montpellier est la première « ESC » à accueillir des filles. Voir Marianne THIVEND, « Les filles dans les écoles supérieures de commerce… », *op. cit. ;* Marianne BLANCHARD, *Socio-histoire d'une entreprise éducative…, op. cit.*
[521] Marie DURU-BELLAT, Annick DURAND-DELVIGNE, « Mixité scolaire et construction du genre », in Margaret MARUANI (Dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail,* Paris, La Découverte-Mage, 1998, pp. 83-92 ; Clotilde LEMARCHANT, « La mixité inachevée. Garçons et filles minoritaires dans des filières techniques », Travail, genre et société, n°18, 2007, pp. 47-64. ; Clotilde LEMARCHANT, « Unique en son genre... Orientations atypiques de lycéens et lycéennes au sein de filières techniques et professionnelles », *in* Yvonne GUICHARD-CLAUDIC, Danièle KERGOAT, Alain VILBROD, *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, PUR, « des sociétés », 2008, pp. 57-69.

interviewées rendent compte dans les motifs de leur orientation vers une classe préparatoire commerciale, de leur rejet de la physique, qui fait écho à une perception assez généralement répandue du caractère masculin des sciences dures[522]. La filière commerciale est perçue par toutes comme le moyen de continuer à bénéficier d'un enseignement généraliste, varié, combinant mathématiques, histoire, philosophie…

> *« Je n'avais pas une attirance particulière pour la filière purement scientifique. (…). J'avais pas envie de faire que des maths et de la physique. Ça m'ouvrait … enfin ça me donnait des perspectives plus ouvertes que la partie purement scientifique. » (Christine)*

Les récits biographiques pointent l'inscription de ces choix dans des histoires et trajectoires familiales favorables à l'investissement scolaire des intéressées, point également souligné dans l'enquête de F. Pigeyre[523]. Tout d'abord, les sept femmes rencontrées soulignent, tout en mentionnant des origines sociales relativement modestes[524], les projets d'ascension sociale de leur famille respective, projets adossés à des investissements scolaires. Issues de la petite bourgeoisie économique[525] ou de parents instituteurs ou professeurs du secondaire[526], ces pionnières ont vu leur réussite à l'école très largement encouragée et stimulée par leur entourage. Evoluant dans des fratries de taille limitées pour plusieurs d'entre elles[527], elles évoquent souvent, de façon très positive, le fait de ne pas avoir été selon elles défavorisées par leur sexe, dans les investissements destinés à accomplir la réussite familiale. Si le scénario du « garçon manquant » ou « défaillant »[528] peut être évoqué dans deux cas[529], cet investissement

---

522 Et tout particulièrement de la physique, moins des mathématiques, les pionnières rencontrées se reconnaissant d'ailleurs volontiers comme plutôt « matheuses ».

523 F. PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*

524 On retrouve sur ce petit groupe d'interviewées les remarques de Marie Duru-Bellat *et al.*, qui questionnent le « double handicap » du genre et de l'origine sociale dans l'étude des trajectoires scolaires. Pour ces auteures, l'étude de différentes cohortes scolarisées montre la nécessité de dépasser une simple « addition » du genre et de la classe sociale comme sources d'inégalités dans les trajectoires scolaires et sociales. Marie DURU-BELLAT, Annick KIEFFER, Catherine MARRY, « La dynamique des scolarités des filles : le double handicap questionné », *Revue Française de Sociologie*, 42-2, 2001, pp. 251-280.

525 Comme ceux de Marie-Claire, horticulteurs, de Clarisse (père cadre commercial dans le privé et mère tenant un commerce d'esthétique), de Sylvette (père comptable agréé), ou encore de Catherine (père cadre « maison » dans l'industrie automobile).

526 Comme ceux d'Jacqueline (père instituteur et mère professeur du secondaire), de Damienne (même configuration) ou Christine (père professeur d'anglais qui devient cadre du privé).

527 Quatre enquêtées sont soit fille unique (Marie-Claire), soit n'ont qu'un frère (Damienne, Clarisse) ou une sœur (Catherine). En revanche, Christine a un frère et une sœur, Jacqueline et Sylvette sont d'une fratrie de quatre (deux filles et deux garçons).

528 Evoqué par Isabelle Lasvergnas, et illustré par exemple par l'analyse d'Alain Quemin sur les femmes commissaires-priseurs, le scénario du « garçon manquant » décrit des cas de femmes héritières d'une tradition professionnelle paternelle, faute d'héritier mâle dans la famille. Catherine Marry évoque aussi la possibilité d'un scénario complémentaire, celui du « garçon défaillant », quand l'héritier mâle ne peut pas répondre aux attentes paternelles (difficultés scolaires, problèmes de santé, refus de répondre à l'injonction paternelle …). I. LASVERGNAS, « Contexte de socialisation primaire et choix d'une carrière scientifique chez les femmes », *Recherches féministes*, 1988, n°1, vol 1, pp.31-35 ; Alain QUEMIN, *« Modalités féminines d'entrée et*

ne semble majoritairement pas répondre à un pari « par défaut », en l'absence d'héritier masculin pouvant accomplir les rêves d'ascension sociale parentaux. Il semble au moins pour quatre pionnières être le fruit d'un intérêt maternel prononcé pour les trajectoires de leurs filles. Décrivant des réalités familiales proches de celles évoquées par Catherine Marry pour les ingénieures[530], ces femmes sont d'abord les filles de mères qui peuvent avoir eu des aspirations professionnelles contrariées, mères qui encouragent et deviennent des soutiens actifs et engagés au côté de leurs filles. On retrouve dans le récit de Clarisse, une mère très présente, qui se renseigne pour sa fille sur les meilleures prépas et réussit à la faire inscrire au lycée Henri IV, de même que dans les récits de Jacqueline ou de Sylvette dont la mère semble regretter d'avoir arrêté de travailler à la naissance du dernier de ses quatre enfants. Même constat pour Christine qui évoque l'indéfectible soutien maternel à la carrière du père puis à celles de ses filles et de son fils (après le décès de son mari), au prix de l'abandon de ses propres aspirations :

> *« Maman avait voulu étudier et puis, pendant la guerre, ça n'était pas facile, elle avait été obligée d'interrompre. Son père était comptable agréé, donc elle a travaillé un petit peu avec son père, donc je pense qu'elle avait commencé à faire … de la formation … je ne sais pas comment ça s'appelait à l'époque … et puis, donc, quand elle a rencontré mon père, elle … à l'époque … elle a pas continué. Mais, elle a … elle l'a encouragé lui, lui a fait … était dans l'enseignement, il était professeur d'anglais, donc elle a pris pas mal de cours à la radio, elle a fait plein de choses avec lui, elle l'a aidé (…) c'est quelqu'un je pense qui aurait été très loin, je pense qui aurait adoré étudier. »*[531]

2.2. Jeunesse dorée ou « chasse à la nana » ?

L'intégration de ces femmes dans une « parisienne » comme l'ESSEC, fait l'objet de récits aux tonalités plutôt contradictoires[532] : trois femmes semblent en garder un souvenir « merveilleux », deux restent relativement neutres et ne s'attardent pas sur les conditions de leur socialisation dans cette école, deux enfin font un récit beaucoup plus négatif et critique de leur passage.

---

d'insertion dans une profession d'élite : le cas des femmes commissaires-priseurs », Sociétés Contemporaines, 1998, n°29, pp. 87-106.

[529] Marie-Claire est fille unique et Catherine n'a qu'une sœur qui a fait des études supérieures courtes. Toutes deux ont particulièrement insisté en entretien sur la fierté que constitue pour leurs parents, et notamment leur père, leur réussite scolaire et professionnelle.

[530] Dans son analyse des « secrets de la réussite » des femmes ingénieures, elle évoque différentes figures de mères – inscrites pour certaines dans des lignées de « femmes fortes », pour d'autres « éducatrices » exerçant dans l'enseignement, pour d'autres encore « empêchées dans leur carrière ». Voir C. MARRY, *Les femmes ingénieurs*, *op.cit.*, pp. 141 et sv.

[531] On notera que Christine, spécialisée dans les activités financières et comptables, poursuit en quelque sorte la carrière avortée de sa mère.

[532] Sur les conditions d'intégration des jeunes femmes en écoles de commerce ou d'ingénieurs, les conclusions de F. Pigeyre évoquaient plutôt une socialisation non problématique. F. PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*

Si Marie-Claire, par exemple, parle du « rêve », d'une « vie étudiante exceptionnelle », certaines, comme Clarisse, évoquent spontanément un « bizutage épouvantable » qui commence en prépa, et qui se continue – y compris pendant les cours – à l'ESSEC, avec un corps professoral qui semble parfois se montrer complice, à travers un discours prétendument humoristique et, en réalité, assez stigmatisant.

> *« Clarisse : J'ai été malheureuse à l'ESSEC. Malheureuse par l'environnement, non pas par … par les sujets les thèmes etc. mais par un environnement très agressif en particulier vis-à-vis des filles.*
> IB : ah oui ?
> *C : C'est-à-dire que la première année, c'était la chasse à la nana, et les profs étaient... Tout ce qui se passe en ce moment, avec Dominique Strauss-Kahn fait énormément écho pour moi, parce que quand on était interrogées et qu'on descendait l'amphi, c'était « cuisse, cuisse, cuisse »*[533] *et les profs, je me souviens des profs d'éco, qui, quand ils interrogeaient une fille faisaient des relations, entre la croissance et la longueur des jupes, enfin bon voilà !*
> IB : des blagues...
> *C : des profs... Et donc j'ai mal vécu en particulier à cause de ça, peut-être essentiellement à cause de ça, ces trois années voilà ça a été, ça a vraiment été très pénible. »*

Christine emploie ce terme d' « épouvantable » à propos du traitement des filles en prépa, tout en cherchant à en minimiser la portée[534], voire en positiver les effets :

> *« Ça nous a plutôt soudées, nous, les filles de la prépa. Parce qu'en fait, évidemment, c'est les filles qui se sont faites … faites prendre à partie …on s'est fait bombarder, des œufs, de la farine, enfin, c'était assez odieux, ben du coup, je pense que ça a soudé un peu les filles et que ça a été plutôt positif. Je l'ai vécu de façon positive … après. »*

Elle répète néanmoins plusieurs fois tout en évoquant cette période sur un ton désinvolte, qu' « elle a eu de la chance » d'intégrer en « bizuth »[535]. Dans le cas de Clarisse, sa perception très négative de l'ESSEC semble relever d'un double sentiment d'étrangeté : elle se sent étrangère dans un univers qu'elle perçoit comme « masculin », y compris le corps professoral. Etrangeté aussi par rapport aux « fils-à-papa » qui tiennent le haut du pavé dans ce microcosme

[533] Le terme « cuisse » fait toujours partie du folklore des classes préparatoires (surtout commerciales et surtout parisiennes) et peut être employé à tout propos, à haute voix (avec une insistance sur la syllabe finale « sse »), dans la classe, par un-e ou plusieurs élèves qui ponctuent le discours du professeur ou d'un-e élève interrogé-e, manière de souligner la possible interprétation salace des propos tenus. Cet emploi extrêmement répandu et qui perdure dans les amphis des écoles de commerce, au moins en première année, est révélateur d'une ambiance très sexualisée.

[534] Le fait de n'évoquer que la dimension purement physique (jet d'œufs, de farine …) et de ne pas mentionner directement la dimension psychologique d'humiliation inhérente à ce genre de pratiques, très souvent teintées d'une sexualisation agressive, semble participer d'une euphémisation de la portée symbolique, notamment en termes de genre, d'un bizutage qui se focalise sur les filles. Je reviendrai aux chapitres 5 et 6 et sur les processus d'euphémisation et de déni de la sexualisation et des violences symboliques et physiques en environnement professionnel.

[535] C'est à dire en ne faisant qu'une année de classe préparatoire, possibilité qui a perduré jusqu'à une période récente.

implanté dans une « banlieue dortoir »[536], et dont les comportements marquent toute la distance sociale par rapport à la population locale :

> *« Autrement (le corps professoral) était exclusivement masculin. Je ne veux pas dire que ça m'a traumatisé, mais enfin je n'étais pas bien. Dès que j'ai pu, je bloquais les cours et je passais le reste du temps à Paris, j'avais une autre vie, quoi j'étais pas, du coup … Cergy c'était dur aussi à l'époque. C'était dur parce que c'était vraiment la… la banlieue dortoir le ghetto doré où on était évidemment, la cible... De représailles*[537]*... Et ça se comprend, avec leur petite voiture... J'avais l'héritier de Peugeot dans ma promotion, avec sa petite bagnole de sport et puis on garait ça au pied des HLM avec des gens qui... Bon... Ça faisait un peu... provocateur, quoi. C'était pas évident, évident.»*

« Chouchoutées » ou « harcelées », si ces pionnières ne sont pas d'accord sur leur statut en tant que nouvelles entrantes à l'ESSEC, elles sont au moins d'accord sur deux points : elles ne passent pas inaperçues et ne sont pas des « camarades de promo » comme les autres[538]. Arrivée comme Marie-Claire en 1973, dans la première promotion avec mixité du concours – les filles sont moins d'une quarantaine pour environ huit cents élèves[539] – Christine se souvient de manière plutôt positive d'avoir été très « courtisée » : *« Nous les filles, on était quand même très courtisées, parce qu'on n'était pas nombreuses. »*

Clarisse (ou Jacqueline dans une moindre mesure) s'opposent nettement à ce récit enchanté. Elles ne sont semble-t-il pas les seules à trouver l'atmosphère pesante et sexiste, puisqu'un « groupe femmes » se lance l'année où Clarisse intègre et que cette dernière y participe. Elle témoigne des réactions extrêmement virulentes auxquelles les participantes se trouvent alors exposées :

> *« On avait créé un groupe femmes et ça a été, on s'est fait mais matraquées, quoi. Je me souviens de discussions à la cafèt', avec les garçons qui nous disaient mais de toute façon, vous les nanas, vous avez pris des places et puis, à la sortie, vous trouverez un mari et vous ne travaillerez pas et donc*

[536] Fondée par des Jésuites en 1907, l'ESSEC est longtemps installée dans des locaux parisiens (trop petits, ce qui limite la taille des promotions). Pour Valérie Languille, le déménagement de l'école dans la Ville Nouvelle de Cergy, en 1973, marque la fin d'un long « processus d'autonomisation et de sécularisation ». Valérie LANGUILLE, « L'ESSEC, de l'école catholique des fils à papa à la grande école de gestion », *Entreprises et Histoire*, n°14-15, 1997, pp.47-63. Valérie LANGUILLE, Histoire de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (1913-1990), mémoire de DEA en histoire, EHESS, 1995.

[537] Clarisse fait ici une allusion aux cambriolages fréquents dont faisaient l'objet les appartements des étudiants de l'ESSEC, dont certains logements collectifs se trouvaient installés dans des immeubles HLM (les bâtiments « Croix Petit »).

[538] Quelques années plus tard, la situation a certes pu se « banaliser », ce qui peut expliquer les moindres difficultés relevées par Frédérique Pigeyre lors de ses entretiens. F. PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*

[539] Quelques filles avaient été « admises sur titre » l'année précédente. Voir les effectifs des promotions 1973 à 1981 dans le tableau 7 – Evolution des effectifs et du taux de féminisation des premières promotions mixtes de l'ESSEC.

c'est un investissement, un investissement que fait la société à perte et on avait des discussions comme ça hein, c'était…. C'était dur vraiment dur. Vraiment dur. »[540]

Au-delà de ces témoignages pour partie contradictoires sur leur vécu, on ne peut s'empêcher de remarquer la précocité de mise en couple de la plupart de ces femmes. Cinq sur sept (voir Tableau Annexe 6 : Biographies de pionnières de l'ESSEC), engagent une carrière conjugale précoce dès l'ESSEC (et se marient l'année de leur sortie (pour trois d'entre elles avec des camarades de promotion). Ce point n'est pas anodin et peut témoigner, outre du poids d'un modèle familial bourgeois – source de tensions par rapport à des projets professionnels féminins autonomes[541] – d'une recherche de « tranquillité », dans un contexte et un environnement pas nécessairement bienveillants. Cette hypothèse est également formulée par Eirinn Larsen, à partir de constats analogues, dans le cas des pionnières d'HEC.

Quoiqu'il en soit, les remarques rapportées par Clarisse à propos des « femmes qui volent des places aux hommes », signalent que l'accueil des filles à l'ESSEC est aussi celui de concurrentes sur le futur marché de l'emploi. Pour disqualifier ces potentielles compétitrices, les registres empruntés par les condisciples masculins semblent assez classiques (notamment renvoyer les femmes au statut d'objet, rappeler leur assignation à la sphère privée, émettre des doutes sur leurs capacités, évoquer le soupçon de passe-droits obtenus grâce à des faveurs sexuelles …). Face à des tentatives d'intimidation, certains récits soulignent la combativité et l'envie « d'en découdre » des intéressées. Ainsi, confrontée pendant le grand oral du concours[542] à des questions destinées à la déstabiliser et à « tester sa personnalité », Jacqueline est piquée au vif, notamment par les allusions « vaguement indécentes » d'un des membres de son jury (évidemment entièrement masculin), un étudiant de 3ème année.

« (…) le pauvre étudiant il a essayé vaguement de me faire des propositions … indécentes d'ailleurs, oui, me disant si on s'était rencontrés hier soir, que je vous avais invitée au cinéma que vous aviez su que vous passiez avec moi le lendemain, qu'est-ce que vous auriez dit et tout … »

[540] On retrouve dans ce récit les observations faites par E. Larsen à propos des premières promotions mixtes d'HEC, qui a vu aussi la création d'un groupe femmes (1975), dans une période marquée par les mouvements féministes de la seconde vague. Elle rapporte également les difficultés de ce groupe à exister et l'opinion sévère exprimée par une élève non adhérente à ce groupe, qualifiant d' « échec total », sans réelle portée, cette initiative. E. LARSEN, *Invisible strategies…, op.cit.,* voir notamment la partie III : « Closing the gender gap », pp. 289 et sv..

[541] François (DE) SINGLY, *Fortune et infortune de la femme mariée*, Paris, PUF, 1993, 272 p. ; Michel BOZON, François HERAN, *La formation du couple : textes essentiels pour la sociologie de la famille,* Paris, La Découverte, 2006, 267 p.

[542] Ce grand oral (appelé « entretien de personnalité »), toujours en vigueur, est un entretien centré sur « la personnalité et les motivations » des candidat-e-s. Il pèse lourd en termes de coefficient dans la note globale et dans les classements pour l'admission à l'Ecole. Les membres du jury sont trois personnes représentant l'entreprise (souvent d'anciens élèves), le Corps professoral (ou l'administration) et un-e étudiant-e en fin de scolarité.

Elle n'est « pas venue pour ça », sait ce qu'elle veut et choisit la voie de la dérision, pour répondre à la plaisanterie graveleuse :

> *« Alors je me suis dit, « mais c'est quoi ce cirque ? ». Je l'ai regardé – honnêtement je vous jure que c'est vrai – que je l'ai regardé, j'étais très très en colère, moi la colère ça me fait sortir à côté de moi donc je l'ai regardé, je l'ai regardé du haut en bas : « eh bien je ne sais pas … si vous m'aviez énormément plu … j'aurais peut-être dit oui …» et puis je l'ai regardé et puis j'ai dit : « ça m'étonnerait. ». Le pauvre type hein, il est devenu tout rouge, après je m'en suis voulue, quand moi j'ai fait passer des entretiens je me suis rendue compte de ce que j'avais fait je veux dire, c'était un gamin, mais dans mon esprit dans ma situation de candidate à ce moment, c'était l'ennemi à abattre. Alors les autres (membres du jury) ont éclaté de rire… »*

Mais en dépit d'une intégration qui n'est pas forcément simple, l'ensemble des récits porte la trace de l'émerveillement que peut produire la modernité de l'école, avec son style d'enseignement « à l'américaine »[543].

> *« Je me suis renseignée sur les écoles, j'ai regardé comment fonctionnait l'ESSEC et je me suis dit : je veux l'ESSEC. J'ai décidé que j'aurai l'ESSEC. Pourquoi ? Parce qu'il y avait un catalogue de cours et pas des filières, parce que c'était, enfin bon, à l'époque très américain, très moderne, extrêmement moderne. Et donc, je me suis dit que je veux cette école, je veux cette école ! Et quand je suis arrivée pour passer les entretiens et que j'ai vu les locaux tout neufs de Cergy, je me suis dit c'est magnifique, jamais je n'y arriverai, et je veux cette école, je veux cette école. Et donc, hein, j'ai eu cette école. » (Jacqueline)*

2.3. Des pionnières qui sont venues là pour apprendre un métier

Contrairement aux allégations de condisciples mal disposés à leur égard, les pionnières semblent toutes avoir une véritable motivation professionnelle et ne sont pas là *a priori* pour chercher un beau parti[544]. Tout d'abord, même si elles se marient tôt, elles vont poursuivre une carrière professionnelle souvent bien remplie, en dépit d'interruptions. Ensuite, l'analyse montre plutôt des stratégies homogames, avec des conjoints issus de milieux sociaux identiques (sauf dans le cas de Jacqueline où son conjoint vient d'un milieu socialement plus favorisé que le sien). Enfin, et surtout, si elles soulignent en général que le choix de la filière « Ecole de commerce » n'est pas pour elles une vocation, elles insistent sur leur constante motivation

---

543 Américanisation qui n'est pas spécifique à l'ESSEC mais s'inscrit, avec la création de la Fédération Nationale Pour l'Enseignement de la Gestion (FNEGE) en 1968, dans un grand projet de formation d'un corps professoral français aux méthodes de *management* américaines. CHESSEL (M.E.), PAVIS (F.), *Le technocrate, le patron et le professeur : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion,* Paris, Belin, 2001, 284 p

544 Il y a évidemment un biais important dans l'échantillon et un risque de raisonnement tautologique, puisque les femmes sélectionnées sont encore en activité plus de trente ans après leur sortie de l'Ecole, ce qui présuppose une importante motivation pour la carrière professionnelle. Dans son enquête sur les élèves de Grandes écoles, Frédérique Pigeyre remarque pour sa part, deux populations féminines distinctes, par rapport au projet professionnel au moment de la fin des études : les étudiantes manifestant un projet professionnel construit et celles, moins nombreuses, qui semblent privilégier d'emblée la carrière conjugale. F. PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*

d'apprentissage d'un métier, avec une réelle volonté d'intégration professionnelle réussie. Cette préoccupation est parfois associée à des événements marquants et traumatisants dans la trajectoire familiale. La maladie ou le décès du père qui fait reposer sur la mère tout ou l'essentiel de la responsabilité économique, marquent profondément Jacqueline et Christine. Cette dernière a été apparemment fortement influencée par un père qui avait lui-même opéré une reconversion professionnelle (professeur de collège devenu responsable des relations extérieures puis de la formation dans une entreprise pétrolière), avant que celui-ci ne décède au moment où elle entre en prépa.

> *« Je sais qu'à l'époque, je regardais des choses un peu bizarres, comme l'océanographie et puis mon père : « mais qu'est-ce que tu vas aller faire ? » Lui il travaillait pour une boite de pétrole, plutôt dans la partie RH et il me dit « mais non, je ne te vois pas du tout là-dedans. » Enfin, c'est parti comme ça. Bon, malheureusement, j'ai perdu mon père juste au moment où j'ai commencé ma prépa. Et puis, bon, ben, je suis partie dans ma prépa et puis je suis rentrée à l'ESSEC. »*

Pour elle comme pour les autres, il n'y a aucune hésitation, il s'agit de s'investir professionnellement, de faire carrière. « Je n'avais pas fait tout ça pour ça » est la phrase qui revient presque systématiquement à propos de la décision de mener de front une vie professionnelle et un engagement dans la carrière matrimoniale et familiale. *« Je n'avais pas fait ces études-là pour me tourner les pouces. J'avais vraiment très envie … très envie de travailler. »,* insiste Christine. Les choix et la spécialisation qui s'opèrent à l'ESSEC pour nos pionnières (entre des dominantes comme marketing, comptabilité, économie, …) se font plutôt vers des filières comme comptabilité et finance qui revêtent une certaine légitimité technique et apportent l'appui d'une expertise relativement formalisée. En cela d'ailleurs, l'échantillon enquêté semble se distinguer de la majorité des projets professionnels féminins étudiés dans l'enquête de F. Pigeyre[545], qui souligne la place importante prise par certaines disciplines – comme le marketing – dans les orientations des filles élèves des écoles de gestion. On verra plus loin que cette option va évidemment avoir des effets sur la tournure que prendront les carrières.

En synthèse de cette partie, si des raisons multiples font du choix d'une école de commerce un choix « plus facile » apparemment pour les filles, les conditions pratiques dans lesquelles se réalise l'intégration dans ce type de scolarité et filière signalent la production de nouvelles frontières et normes de genre au sein d'univers apparemment ouverts à la mixité ; en particulier, les condisciples masculins préservent un ascendant et une domination notamment dans les fonctions de management général et les fonctions commerciales, de rapport avec les

[545] *Ibid.*

clients et de représentation. Ces éléments et des caractéristiques propres au modèle professionnel du conseil ne vont pas prédisposer à une entrée massive des femmes dans l'espace du conseil, en tout cas dans un premier temps. On va le voir dans la partie qui suit, mais on va voir aussi comment, dès l'ère des pionnières, est en même temps engagé un mouvement de féminisation des expertises managériales et du conseil en management.

3. Une entrée par la petite porte ? Les conditions d'une féminisation tardive du conseil en management

3.1. Une banalisation tardive

La comparaison des chiffres relatifs à l'emploi des diplômé-e-s de l'Ecole Centrale et d'HEC dans le conseil parle d'elle-même : la féminisation de l'espace professionnel est manifestement (et logiquement) plus portée par la filière des écoles de commerce que celle des écoles d'ingénieurs. Mais c'est une féminisation qui dans l'ensemble, apparaît relativement lente et moins marquée que celle des formations initiales des Grandes écoles[546].

Tableau 8 - Evolution de la part des femmes dans les diplômé-e-s exerçant dans le conseil en management pour l'Ecole Centrale Paris et HEC (1965 à 2005)

	1965	1975	1985	1995	2005[547]
Ecole Centrale Paris					
Nombre d'anciens élèves employés dans le conseil (A)	68	178	281	365	601
Nombre de femmes dans le conseil (B)	0	0	1	12	39
Proportion de femmes dans le conseil (B/A)	0%	0%	NS	3%	6%
% de centraliennes dans la promotion de l'année[548]		2%	8,4%	8%	15,5%

[546] Les taux de féminisation de la promotion de l'année ne fournissent évidemment qu'un point de repère de l'avancée de la féminisation. Le taux de féminisation de l'ensemble des ancien-ne-s élèves serait un point de comparaison plus précis, mais à ma connaissance, il n'est pas disponible en l'état.

[547] Pour ECP, les chiffres indiqués sont en fait 2003 (annuaire 2005 indisponible)

[548] Les chiffres indiqués concernent les années 1972, 1982, 1992, 2002. Source : C. Marry, *Les femmes ingénieurs …, op. cit,* p.107

	1965	1975	1985	1995	2005[549]
HEC					
Nombre d'anciens élèves employés dans le conseil (C)	123	282	258	649	1875
Nombre de femmes dans le conseil (D)	Pas de femme à HEC	0	36	88	409
Proportion de femmes dans le conseil	NS	0%	13,9%	13%	21,8%
% de femmes promotion HEC de l'année		0%	28,4%[550]	31,8%	40%[551]

Sources annuaires anciens Ecole Centrale Paris et HEC

C'est au cours des décennies 1980-1990 que l'espace du conseil en management semble plus nettement s'ouvrir, en particulier pour HEC, aux diplômées : les effectifs d'anciennes HEC employées en cabinet atteignent dès 1985 13,9%, proportion qui reste identique en 1995 dans un contexte de quasi triplement des emplois dans le conseil pour les diplômés d'HEC. Si la proportion de diplômées dans les emplois dans le conseil est plus faible à Centrale, il faut bien sûr la rapporter à la féminisation bien moindre de cette formation – écart qui tend à se creuser dans la période contemporaine – par rapport à HEC.

Mais la croissance vraiment marquée en nombre absolu et en part relative des femmes dans le conseil concerne la période la plus récente, dans les années 2000, en même temps qu'une impressionnante croissance de l'emploi dans le conseil : triplement des effectifs dans le cas d'HEC, doublement pour Centrale. En 2004, plus de quatre cents femmes sorties d'HEC exercent en cabinet de conseil, alors qu'elles n'étaient que quatre-vingt-huit dix ans plus tôt.

On peut apporter plusieurs hypothèses pour expliquer le fait que l'orientation vers le conseil en management ne se banalise que tardivement – par rapport à leur entrée dans les filières les plus prestigieuses – pour les femmes. La première piste est celle d'une résistance des firmes de l'espace, qui se sont, comme on l'a vu plus haut, progressivement structurées autour d'un *ethos* professionnel et d'un modèle viril. En approfondissant, cette hypothèse n'est que partiellement validée. En effet, on observe que pour les firmes les plus importantes, les plus réputées et les plus pourvoyeuses d'emplois, le taux de féminisation est souvent, pour les différentes années étudiées, (parfois sensiblement) plus élevé que pour l'ensemble du marché.

Même si l'observation n'est ici réalisée que sur la population des diplômé-e-s HEC (tableau 9 : Emploi des HEC et part des femmes dans les principales firmes de conseil), elle apporte un

[549] Pour ECP, les chiffres indiqués sont en fait 2003 (annuaire 2005 indisponible)
[550] Annuaire HEC 1995
[551] Annuaire HEC 2004/2005

éclairage tout de même précieux sur les voies empruntées par la féminisation du conseil en management. Elle permet de constater des disparités, en particulier entre les cabinets français – comme Bossard – et les cabinets anglo saxons : ces derniers – qu'ils soient des *consulting firms* traditionnelles (BCG, McKinsey, AT Kearney …) ou des BIGs (Arthur Andersen par exemple), embauchent nettement moins de femmes, si l'on se réfère à l'exemple offert par HEC. Dès 1985, le cabinet Bossard compte parmi les HEC qu'il emploie 35% de femmes, soit un taux plus de deux fois supérieur à celui d'Arthur Andersen (16,7%).

Tableau 9 - Emploi des HEC et part des femmes dans les principales firmes de conseil

	HEC 85	dont femmes	%	HEC 95	dont femmes	%	HEC 2004-2005	dont femmes	%
Bossard	17	6	35,3%	34	13	38,2%	0	-	
Arthur Andersen	42	7	16,7%	86	22	25,6%	13	4	30,8%
Boston Consulting Group	3	0		16	2	12,5%	57	9	15,8%
McKinsey	4	0		25	4	16,0%	59	14	23,7%
AT Kearney	0	0		10	3	30,0%	48	8	16,7%
Cap Gemini	0	0		5	0		94	28	29,8%
Accenture	0	0		0	0		97	22	22,7%
Roland Berger	0	0		7	0		23	8	34,8%
Total	**66**	**13**	**19,7%**	**183**	**44**	**24,0%**	**391**	**93**	**23,8%**

Sources annuaires anciens Ecole Centrale Paris et HEC

Au total, outre ces gros acteurs américains ou anglais dont la féminisation est moindre, ce sont apparemment les petites entités – qui commencent, on l'a vu, à se multiplier sur la période – qui freinent le processus de féminisation. Une des explications tient aux processus de recrutement privilégiés par les firmes les plus modestes en taille. Celles-ci ont peu recours à des publicités, dont on trouve trace notamment dans les annuaires d'écoles comme HEC ou Centrale pour de grandes firmes[552], et réalisent une part non négligeable des recrutements sur un tissu d'interconnaissance et sur la cooptation, les consultant-e-s en poste étant sollicité-e-s pour être à l'affût de « bons profils » parmi leurs anciens camarades de promotion ou plus largement leurs réseaux. Ce processus informel – toujours très pratiqué aujourd'hui – est évidemment source d'homogénéité dans les profils sociaux des recrues et a pu contribuer à freiner, de façon plus ou moins volontaire, la féminisation des petites structures.

[552] Comme la publicité déjà citée pour le cabinet Bossard, ou celle du cabinet Mars and Co, créé en 1979, et qui publie sur du luxueux papier glacé dans l'annuaire de Centrale en 1985, avec l'accroche suivante : *« Ni à Paris, ni à New York nous ne sommes suffisamment nombreux pour assurer notre développement ».*

Cela ne veut certes pas dire que le modèle professionnel viril « tombe » ou disparaît dans des cabinets recrutant plus largement des femmes. Le cabinet Bossard, dont la construction s'est fondée au départ pour l'essentiel sur des hommes ingénieurs – centraliens comme Yves Bossard, polytechniciens comme Jean-René Fourtou – ne s'affranchit pas des références masculines associées à l'expertise (comme peuvent en attester par exemple certains récits mythologiques qui font encore parti du folklore des *Alumni* Bossard. (Voir Encadré 24 : L'ordre (sexué) des choses dans la mythologie Bossard)[553]. D'ailleurs, l'hagiographie rédigée par Philippe Jeanneret sur la *Saga Bossard* livre quelques pages tout à fait édifiantes sur la symbolique virile dans laquelle s'ancre la mythologie de la firme. Quand l'ouvrage aborde les luttes internes qui opposent différents directeurs du cabinet, c'est en puisant dans la métaphore du Far West : *« L'affrontement aura ses cow-boys avides de nouveaux territoires et ses vaincus. Il s'achèvera par la glorification d'une tribu, forte et fière de ses rites, de ses solidarités et de son chef. »* [554]

Encadré 24 : <u>L'ordre (sexué) des choses dans la mythologie Bossard</u>

Le détour par les histoires – souvent teintées d'humour – qui circulent dans les entreprises de conseil est intéressant, pour comprendre le folklore, la mythologie qui évoque l'*ethos* professionnel et contribue à entretenir des figures idéal-typiques, des références partagées. Ces histoires fournissent des raccourcis symboliques et un aperçu de l'ordre idéal du monde vu par les consultants.

Celle qui est reproduite ici, concerne le cabinet Bossard dont les *alumni* s'emploient à entretenir une série de légendes.

« Un jour, un consultant entra par hasard dans un bureau où trois femmes assez âgées regorgeaient de travail et croulaient sous des tonnes d'archives. Engageant la conversation, celles-ci se sont plaintes tout de suite de leur charge de travail et souhaitaient une assistante supplémentaire. Mais que faites-vous ? « Nous calculons chaque mois les marges des produits réceptionnés en magasin » Mais depuis quand faîtes vous ce travail ? « Nous ne savons pas car c'était nos prédécesseurs ». Cela fait beaucoup de travail ? « Oui et de plus en plus car le nombre de magasins a décuplé en huit ans » Mais à qui adressez-vous ce document ? « Au Directeur Général»

Dernier mot magique qui ne pouvait que clore l'entretien.

L'histoire vraie est que 40 ans auparavant, le prédécesseur du prédécesseur de ce DG avait eu besoin un jour d'une statistique et avait fait un caca nerveux parce que son directeur administratif avait mis deux mois à lui sortir. Pour éviter une nouvelle crise ce dernier avait chargé une de ses employées de tenir à jour ces données. Le temps aidant, la charge s'accroissant, ce service oublié employait trois personnes débordées qui éditaient un document qui partait instantanément dans la poubelle de la secrétaire du DG. »

553 Dans une publicité de Bossard parue dans l'annuaire de 1985 (p.649), les formulations masculin neutre qui émaillent l'ensemble du texte chantant la louange de « l'école Bossard Consultants) », en disent long sur la prégnance du modèle viriL
« Vous rencontrez partout des hommes de valeur formés à l'école de Bossard Consultants. Depuis 1956, plus de 1000 ingénieurs ont commencé chez nous leur carrière professionnelle Certains nous ont quittés pour devenir « managers » souvent chez nos clients. D'autres ont créé leur propre affaire et réussissent Beaucoup sont restés chez nous et s'y plaisent »

554 P. Jeanneret, *La saga Bossard… op. cit. p.* 97 (chapitre 6. Le règne de la tribu, 1976-1986)

Cette histoire, écrite dans le style d'un conte de Grimm, est structurée autour d'oppositions assez simples. On a d'abord une situation, relatée comme une énigme kafkaïenne : des personnes qui réalisent un travail inutile, vain, sans se poser de question, une succession de chefs sans mémoire.

Les actants de la situation sont nettement organisés en trois groupes : de vieilles femmes, enfermées dans des croyances magiques, dans le passé, associées à l'impuissance et à la soumission ; la hiérarchie de l'entreprise, elle-même fabriquant des règles bureaucratiques qui la condamne aussi à l'impuissance ; le consultant, libre de ses mouvements, qui circule, entre dans un bureau, « au hasard », et semble poursuivre une quête de vérité. Très elliptique, ce court récit ne donne pas l'épilogue mais on devine que le consultant va libérer l'organisation de son sommeil, tel le chevalier avec la belle au bois dormant.

Les oppositions symboliques qui structurent le récit renvoient assez explicitement aux oppositions et à la hiérarchie, qui structurent le genre. On a d'abord la rencontre entre les trois femmes et le consultant, confrontant la passivité à l'action, le passé à l'avenir, la tradition à la raison. De même, de façon plus subtile, on peut plus largement voir des frontières de genre opposant l'organisation dans son ensemble, inerte, passive, et son sauveur.

Pour autant, la féminisation de la firme s'installe dans la durée ; si les effectifs de diplômés HEC embauchés doublent entre 1985 et 1995, ceux des femmes suivent une croissance identique, voire légèrement supérieure. En 1995, presque 40% des diplômé-e-s HEC employé-e-s par Bossard sont des femmes. La féminisation ne va d'ailleurs, semble-t-il, pas sans poser quelques problèmes d'un nouveau genre au cabinet : ceux liés à la formation de couples et au mariage entre consultant-e-s. Outre les éventuelles complications liées à l'irruption de l'intime dans la sphère publique qu'il induit, ce phénomène bat en brèche une « culture du célibat », encouragée par les dirigeants de ce cabinet en pleine croissance. Une anecdote, mentionnée dans un texte écrit par un ancien dirigeant, dans un style à la fois humoristique et hagiographique, et publié sur le site internet de l'Association des *Alumni* Bossard[555], laisse indirectement entrevoir les changements de mœurs qui peuvent avoir été liés à l'arrivée d'un nombre conséquent de femmes.

> ***« M**ariage*
> *Le mariage dans les années 60 et 70, n'était pas très apprécié par les directeurs célibataires de l'époque qui aimaient dire : « le mariage est incompatible avec le métier de consultant ».*
> *Un jour deux jeunes consultants qui avaient été sermonnés quelques années auparavant pour s'être présentés (séparément) devant monsieur le Maire, rencontrent leur ancien directeur, nouveau jeune marié, dans les couloirs de Bellini. En cœur, ils lui dirent : « Bonjour monsieur, toujours dans le conseil…… » Il n'en divorça pas pour autant. »*

Si le rythme et les modalités de la féminisation du conseil passent nécessairement par les politiques de recrutement des cabinets de conseil, ils sont tout autant la résultante des stratégies d'insertion professionnelle empruntées par les femmes diplômées. Sans être totalement

[555] Cette association est encore actuellement active et permet d'entretenir des liens entre des ancien-ne-s ayant poursuivi leurs carrières dans différents cabinets de conseil concurrents ou dans des entreprises clientes. Le cocktail annuel des anciens a lieu en général en la présence des anciens dirigeants. Dernière consultation du site le 19 janvier 2013.

indépendantes de la demande – au sens économique – d'emploi provenant des firmes – ces stratégies sont aussi le fruit d'anticipations quant à la facilité d'insertion et de carrière, point largement argumenté dans le travail de Frédérique Pigeyre[556]. A ce titre, certaines de ces stratégies sont intéressantes à analyser. Les types de firmes privilégiées par les femmes dans le conseil, tout d'abord : il s'agit principalement de structures implantées et réputées, nationalement comme Bossard ou internationalement comme les *BIGs* (même si, en pourcentage, la féminisation n'est pas aussi élevée dans des firmes comme Andersen, elle est importante dans l'absolu, compte tenu de la part du marché de l'emploi prise par de tels groupes). Les modalités de passage dans le conseil aussi, sont intéressantes. Ainsi, notamment sur les populations féminines pionnières, l'entrée dans le conseil en second ou troisième poste apparaît une option fréquente, souvent après un passage par l'audit comptable dans un *BIG*, qui offre ensuite un sas vers le conseil. C'est néanmoins une entrée pouvant être considérée comme une entrée « par la petite porte », compte tenu du moindre prestige généralement associé aux fonctions d'audit comptable. Entrée par la petite porte mais entrée quand même, comme dans le cas de Bérengère[557], diplômée de l'ESCP en 1982, qui, entre 1982 et 1998, accomplit une carrière réussie d'auditrice puis de consultante chef de projet, dans un des *BIGs*. Plusieurs des pionnières de l'ESSEC, Catherine, Sylvette et Christine, (même si elles ne bifurquent pas ensuite vers le conseil) vont aussi commencer chez un *BIG*.

Ces choix reflètent très probablement une forme de prudence dans la carrière de la part des femmes, préférant de grandes organisations, notamment pour leur premier emploi[558]. Prudence qui ne signifie pas se cantonner à des activités très installées ou « traditionnellement féminines ». Ainsi, le secteur de l'informatique qui représente un secteur neuf (et présente l'intérêt de se structurer notamment autour de firmes de taille d'emblée importante, comme

[556] F. PIGEYRE, *Socialisation différentielle des sexes…, op. cit.*

[557] Bérengère fait partie du corpus des entretiens biographiques conduits auprès de consultant-e-s. Voir présentation méthodologique dans l'introduction.

[558] On retrouve cette prudence dans le cas des biographies des pionnières de l'ESSEC qui, sans être toutes sorties dans l'audit, ont privilégié systématiquement des firmes importantes, ainsi que souvent des postes fonctionnels – finance, comptabilité – postes à certains égards moins exposés à une virulente concurrence que des filières dites « opérationnelles » (commerce, encadrement d'équipes). Comme le résume Christine à propos de ses premières fonctions dans la finance et le contrôle de gestion chez un gros constructeur informatique, « à l'époque très masculin », « je n'ai jamais eu à me battre pour me faire respecter, dans le sens où j'avais des missions qui étaient bien définies. ». Ces orientations permettent aussi de s'engager dans des carrières « fonctionnelles », exposées à une moindre convoitise et concurrence masculine, comparées aux carrières opérationnelles. Les récits des parcours dans des fonctions plus masculines que donnent Jacqueline ou Damienne, font ressortir par contraste les difficultés spécifiques de celles qui affirment sans complexe goût de l'action et des responsabilités et assument des fonctions de management opérationnelles..

IBM ou DEC) va attirer trois des sept pionnières étudiées qui vont y réaliser une partie significative de leur carrière[559].

Si les trajectoires des pionnières n'ont pas investi massivement l'espace du conseil en management, on peut donc y voir à la fois l'effet de barrières informelles à l'entrée, liées à l'*ethos* professionnel entre autres, mais aussi la résultante de stratégies d'insertion prudentes privilégiant des emplois sécurisés par une expertise reconnue comme l'audit par exemple et/ou par la stature de l'organisation.

3.2. « Mais elle a fait une école de commerce ! »

A cet égard, les carrières de pionnières sont riches d'enseignements pour éclairer les difficultés qui touchent plus généralement les femmes intégrant des univers élitistes et entrant en concurrence plus directe avec des hommes. Certes, il ne s'agit pas de faire ici une analyse très détaillée des trajectoires – le chapitre 7 y reviendra de façon plus conséquente. Mais on peut néanmoins tirer quelques conclusions synthétiques de la comparaison des biographies des pionnières de l'ESSEC.

Le premier constat est qu'une fois entrées dans des carrières professionnelles, les intéressées vont avoir des stratégies de poursuite de ces carrières, et ce, même si celles-ci sont bien sûr compliquées[560] par la gestion d'une double carrière et par des arbitrages conjugaux et familiaux qui avantagent systématiquement le conjoint. Trois des pionnières, Jacqueline, Clarisse, Damienne, vont ainsi être confrontées à une interruption professionnelle liée à l'expatriation de leurs conjoints respectifs. Toutefois, la maîtrise du nombre des enfants non seulement facilite un retour à l'activité professionnelle mais aussi s'accompagne de l'affirmation d'ambitions et de la recherche de postes avec des contenus intéressants.

Certes les parcours sont, dans le jugement des intéressées elles-mêmes, souvent moins rapides, moins linéaires que ceux de beaucoup de compétiteurs masculins. Et ce, alors que parfois, comme dans le cas de Catherine, célibataire sans enfant, l'argument des « contraintes familiales » tombe. Pour certaines, qui évoluent dans de grandes structures (comme Catherine ou Christine notamment), la comparaison est facilitée par des processus de promotion

[559] On constate d'ailleurs en 2005 – toujours pour l'exemple des HEC - un taux de féminisation relativement élevé chez Cap Gemini, dans la partie conseil (29,8%) par rapport à la moyenne.

[560] On peut au regard des trajectoires, retrouver ici l'idée que le « prix à payer » pour les pionnières est comparativement plus élevé, notamment en terme de pression sociale, par rapport aux fonctions familiales ou dans l'environnement de travail. Catherine MARRY., « Celles qui dérogent : une émancipation à quel prix ? », *in* Lienard Claudine, *Femmes et Autonomie*, Bruxelles, Université des femmes, « Pensées féministes », 2012, p. 57-71.

formalisés et conduit à des constats sans appel sur des inégalités flagrantes dans le rythme des promotions et des progressions de salaires. Néanmoins, il est certain que le fait d'avoir un diplôme de Grande Ecole constitue un sésame et une protection qui les suivent tout au long de leur carrière, comme Christine aime à le rappeler

> *« Je me souviendrai toujours d'un ... une personne pour qui j'ai travaillé, enfin je n'étais pas dans son équipe mais avec qui je travaillais et quand il y avait des gens qui faisaient des remarques, il disait : « Mais elle a fait une école de commerce ! ».*

On reviendra plus en détail au chapitre 7 sur les stratégies professionnelles des consultantes et consultants. La période qui court des années 1970 aux années 2000 apparaît, quoi qu'il en soit celle, où les conditions sont réunies pour que les femmes pénètrent et fassent jeu plus égal dans l'univers du conseil. L'étape la plus contemporaine à partir des années 1990 est celle d'une réelle accélération de la féminisation, portée par la croissance et la prospérité du secteur. Accélération qui ne doit toutefois pas masquer le caractère variable et en demi-teinte de cette ouverture.

* * *

Ces deux chapitres ont cherché à brosser à grands traits les principales étapes de la structuration et de la féminisation du conseil en management, étapes où s'entrecroisent et s'imbriquent différents processus sociaux : ceux qui président à l'accès des femmes à un enseignement supérieur mixte et à des ressources scolaires comparables à celles des hommes ; ceux qui permettent la structuration d'un espace composé initialement d'un groupe extrêmement restreint de professionnels, qui se développe sans protection formelle ou institutionnelle nette.

La clôture de cet espace du conseil en *management* n'apparaît jamais complète, totale, même si l'accès au marché suppose des savoirs pratiques assez sophistiqués ainsi que des ressources relationnelles et sociales, ce qui peut produire des barrières pour de potentiels nouveaux entrants. L'imparfaite clôture de ce marché du conseil n'est pas réellement un handicap à sa croissance, bien au contraire, celle-ci reposant sur la détection de nouvelles opportunités, de nouveaux besoins chez les entreprises clientes. Ainsi certains prestataires de services aux entreprises, comme les grands cabinets comptables anglo-saxons, peuvent s'appuyer sur leur connaissance intime des entreprises pour faire une entrée remarquée et porter la croissance de ce marché d'offres.

Quoi qu'il en soit, en dépit de ces porosités des frontières entre le conseil en *management*, l'audit, et d'autres formes de services intellectuels plus ou moins spécialisés, des domaines de compétence se dessinent : au fil du temps, les diversifications s'avèrent plus problématiques.

On le voit nettement avec l'ampleur revêtue par les questions qui touchent à l'informatique dès les années 1960, avec les aires nouvelles de spécialisation qu'elle recouvre.

Dans cet espace en expansion, en perpétuelle « déformation », on constate pour autant la constance d'une question tout au long de la période : comment asseoir et maintenir la légitimité des interventions, se faire reconnaître comme expert sur un domaine à la fois large, flou et émergent, celui de la « gestion » ? Question qui est liée à deux types d'enjeux économiques : trouver et garder un personnel compétent, maintenir et développer la confiance – et le courant d'affaires qui en résulte – avec les commanditaires.

On a vu l'énergie déployée par les ingénieurs-conseils et plus tard les consultant-e-s pour lever la double suspicion dont elles/ils peuvent être l'objet. Suspicion en provenance d'une frange des commanditaires potentiels qui peut craindre de confier les clés de ses usines et de ses bureaux à d'éventuels charlatans ; forte prévention tout autant de la part des salariés et des syndicats, qui peuvent aussi dénoncer, outre le manque de scientificité de cette expertise, sa servilité à l'égard du patronat.

Si la lutte pour la légitimité emprunte de façon assez constante la voie d'une reconnaissance académique, celle de la publication d'ouvrages et l'investissement dans des cercles de réflexion, sociétés savantes et autres lieux de diffusion des idées et savoirs gestionnaires (CIOST, CNOF, BTE…), les gains obtenus sont souvent, à l'échelle des cabinets qui participent à la structuration de l'espace, temporaires, incertains, régulièrement remis en jeu. Le taux de mortalité des firmes apparaît significatif, y compris pour des acteurs de taille conséquente, qu'on songe notamment à des entreprises comme Paul Planus ou Bossard.

Un tel scénario de développement et le contexte de lutte pour la légitimité et d'instabilité organisationnelle qui l'accompagne, sont bien sûr loin d'être neutres du point de vue du genre. Sur le plan pratique, on peut imaginer que des résistances à l'ouverture du marché du conseil aux femmes aient pu naitre face à la crainte de perte d'un prestige encore incertain. Mais de façon plus profonde, se forge dans cet espace un *ethos* professionnel viril qui s'appuie sur des ressources symboliques particulières. Le langage, l'iconographie, les récits mythologiques, semblent clairement alimenter un modèle professionnel et produire une figure idéal-typique d'entrepreneur audacieux, créatif et « bourreau de travail ». Ces ressources symboliques peuvent donc être vues à la fois dans leurs fonctions de protection professionnelle, mais aussi dans leur pouvoir de construction identitaire défensive, de ségrégation et de production du genre. On peut ainsi lire dans les processus sociaux qui façonnent l'espace du conseil, un

exemple intéressant de construction d'une « masculinité hégémonique » (*hegemonic masculinity*) telle que la problématisent Raewyn Connell et James Messerschmidt[561].

* * *

Tableau 10 – Récapitulatif des sources mobilisées dans le chapitre 2

Source	**Période concernée**
Bulletins des Anciennes de l'Ecole Polytechnique Féminine (EPF)	1960, 1962
Annuaires HECJF	1958, 1990, 2000
Annuaires EPF	1959, 1970, 1978
Annuaires HEC	1965, 1975, 1985, 1995, 2004/2005
Annuaires Ecole Centrale des Arts et Manufacture	1966, 1970, 1975, 1985, 1995, 2005

[561] R. W. CONNELL, J.W. MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *op. cit.*

DEUXIEME PARTIE : ENQUETER UN ESPACE ET SES REPRESENTANTS

INTRODUCTION

Est-il possible d'appréhender de manière relativement précise la composition et la structure d'un espace comme le conseil en management ? Les deux premiers chapitres ont montré la capacité d'expansion, mais aussi de déformation de cet espace, ainsi que la grande porosité de ses frontières, régulièrement remises en question et franchies, par des acteurs intervenant sur des activités connexes et participant à ses régulières évolutions. On peut donc légitimement s'interroger sur la qualité, la précision, la pertinence des données et des analyses qui peuvent être produites à partir d'une enquête quantitative sur un tel espace.

Les travaux récents de Sylvain Thine, Paul Lagneau-Ymonet, François Denord et Rémy Caveng[562] qui cherchent à appréhender l'ensemble des professions relevant du conseil ont certes permis d'apporter des éléments de quantification et de mesures de certaines tendances particulièrement précieux et bienvenus, en croisant notamment une analyse quantitative de grande portée à partir des Enquêtes Emploi et une prosopographie s'appuyant en particulier sur le *Who's Who*, Toutefois, ces auteurs soulignent eux-mêmes la grande complexité de manipulation de ces données, compte tenu en particulier de l'évolution des codifications et de classifications pratiquées par la statistique publique[563]. Il est par ailleurs important de souligner que les données produites, notamment par l'Enquête Emploi, reposent sur une base déclarative quant à la classification économique de l'activité exercée par les enquêté-e-s, déclarations qui ne laissent pas de soulever des questions, tant la nature même de l'activité et sa classification font l'objet d'interrogation, de tâtonnements, d'hésitations, quand on observe comment les intéressé-e-s tentent de se situer : je l'ai déjà souligné à propos de l'analyse réalisée à partir des annuaires des anciens élèves d'HEC, ESSEC et de Centrale Paris[564] et ce point s'est d'ailleurs de façon très notable trouvé confirmé par l'enquête qui va être présentée ici, j'y reviendrai en détail *infra*.

Dans la présente partie, je vais pourtant tenter de rendre compte, en deux temps, de l'intérêt et de la richesse de l'enquête quantitative conduite avec l'organisation patronale SYNTEC

[562] Sylvain THINE, *(et al.),* « Up or out ?… », *op. cit.*
[563] Sur l'évolution des codifications des activités de conseil, voir Encadré 10 : Evolution des dénominations, convention de désignation et emploi du terme contemporain de *conseil en management*
[564] Voir Encadré 11 : Le classement des cabinets de conseil dans la nomenclature sectorielle, au fil des annuaires d'anciens de Grandes Ecoles

Conseil en Management (SYNTEC CM). Sa richesse vient tout d'abord du processus d'enquête lui-même et ce sera l'objet du chapitre 3. Il a fourni des opportunités inédites d'interagir avec les membres – élus patronaux, salarié-e-s permanent-e-s – de SYNTEC CM et d'appréhender les logiques internes et les tensions structurant l'action de cette institution. Au fil de l'enquête également, l'ethnographie a pu englober, avec divers degrés d'approfondissement, les différentes firmes qui ont accepté de participer et d'adresser le questionnaire en ligne à tout ou partie de leurs salariés. Cette ethnographie a permis d'appréhender la variété des questionnements et des points de vue de différents représentants de l'espace, les questions jugées importantes ou au contraire impertinentes ; certains revirements ont témoigné des contradictions dans lesquelles peuvent se trouver des concurrents sur un marché, appelés à coopérer ponctuellement, et du niveau de confiance parfois faible de certains vis-à-vis d'une institution censée les représenter. La richesse des enseignements apportés dans la conduite même de l'enquête, depuis sa conception fin 2007, jusqu'à sa restitution fin 2008, justifie un chapitre consacré à cette ethnographie.

La richesse de l'enquête provient également des données recueillies, et le chapitre 4 sera l'occasion de le développer. Tout d'abord, il s'agit de données issues d'un protocole d'enquête *ad hoc*, certes négocié avec SYNTEC CM, mais construit et articulé à un questionnement sociologique spécifique. La valeur des données produites grâce à l'enquête réside également dans l'importante participation recueillie, participation qui a largement dépassé les espérances initiales.

Comparées par exemple à celles de l'Enquête Emploi, les données produites comportent des apports originaux : elles offrent en particulier un niveau d'analyse méso, et une entrée par les organisations et permettent notamment d'appréhender de manière relativement fine certains aspects des pratiques professionnelles et d'approfondir la nature et la variété du rapport à l'emploi et du projet professionnel des enquêté-e-s.

CHAPITRE 3 : ETHNOGRAPHIE D'UN MONDE PATRONAL. LE PROCESSUS DE L'ENQUETE CONDUITE AVEC SYNTEC CONSEIL EN MANAGEMENT

« L'élite au pouvoir est composée d'hommes dont la position leur permet de transcender l'univers quotidien des hommes et des femmes ordinaires »[565]

L'ethnographie dont il s'agit ici de proposer une synthèse, peut être restituée en suivant la chronologie de l'enquête et de ses moments marquants. Dire qu'elle s'est avérée à certains égards éprouvante est un euphémisme, non pas tant par les difficultés matérielles qu'elle a présentées que par les questionnements, les doutes, qu'elle n'a cessé de faire surgir tout au long de la démarche. Ces doutes ne sont évidemment pas sans lien avec mon rapport à l'objet. Mais mes propres questionnements ont souvent aussi été le reflet ou l'anticipation des propres doutes et hésitations du milieu étudié. Ils sont aussi le fruit d'une entrée particulière sur le terrain, de ma façon d'interagir avec mes interlocutrices/teurs, tout comme des contraintes qui ont pu m'être imposées. Je souhaite dans ce qui suit rendre compte de l'itinéraire objectif et subjectif de l'enquête, de l'enquêtrice et des enquêté-e-s, et tenter d'expliciter ce qu'une telle ethnographie peut apprendre sur le genre dans l'espace du conseil en management. Sa présentation est articulée chronologiquement autour de trois grandes étapes : le travail d'approche et de négociation du terrain ; la phase d'administration du questionnaire, supposant la coopération de firmes volontaires pour l'enquête ; enfin l'étape d'analyse et de restitution au milieu enquêté.

Tout en suivant des étapes chronologiques, il ne s'agira toutefois pas de se contenter d'une narration, mais bien d'articuler un récit à des travaux d'analyse et de mise en perspective. En effet, la démarche ethnographique est ici envisagée dans une acception qui englobe outre l'observation (participante ou pas), un certain nombre d'autres travaux, permettant de formuler des hypothèses et de chercher à saisir certaines logiques sociales. Inspirée par les travaux de Florence Weber[566], l'ethnographie que je propose est un ensemble de matériaux composés

[565] Charles MILLS, *The Power Elite*, New York, Oxford University Press, 1956 (*L'Élite au pouvoir*, Paris, Agone, 2012), cité par Marion Rabier, M. RABIER, « Genre et élites », *in* Catherine ACHIN, Laure BERENI, *Genre et Sciences Politiques*, Paris, Presses de Science Po, 2013, à paraître.

[566] La réflexion épistémologique de F. Weber sur la démarche ethnographique conduit à assumer l'articulation de multiples travaux, qui ponctuent le cheminement de la recherche sociologique et le travail d'organisation des fragments de «réalité sociale » progressivement accumulées. Elle suppose de tenir compte des différents statuts et rôles occupés par celle ou celui qui s'engage dans la démarche, compilatrice/teur, observatrice/teur, ou actrice/acteur social-e : *« …l'ethnographe, comme le montre l'hétérogénéité de son « journal », n'est pas un sujet unifié : c'est un compilateur, qui recopie ou transcrit les énoncés des autres (de la statistique à l'entretien oral en passant par la presse ou l' « état civil ») ; c'est un*

d'observations mais aussi de chiffres, de documents collectés, d'entretiens… car c'est confrontée à d'autres travaux, que l'observation de l'univers patronal dont il s'agit ici prend son sens et que s'ouvrent des perspectives possibles d'interprétation.

1. Un espace appréhendé par son patronat

L'étape objectivement la plus longue de l'enquête est la première : c'est celle qui sépare les premiers contacts avec un membre du Conseil d'administration de SYNTEC Conseil en management (SYNTEC CM), en août 2007 et le lancement du questionnaire administré sur internet (qui se déroulera du 9 juin au 1er juillet 2008). J'aurais pu séparer et isoler dans mon récit la phase de conception du questionnaire comme une étape spécifique, mais j'ai choisi de ne pas le faire, tant l'ensemble de la période me semble marqué par une même ambiance de travail, assez flottante, entourée d'incertitudes, et tant il m'est apparu *a posteriori* que chacun des moments, chacune des interactions avec divers interlocuteurs a participé à une forme de négociation et de stabilisation du contenu pour finalement aboutir à un questionnaire. Je vais bien sûr plus insister sur certains moments qui me paraissent déterminants pour comprendre la forme, la nature, le contenu de l'étude quantitative et ses modalités d'administration, mais je souhaite tout autant rendre compte d'un climat général de travail et des hésitations du processus.

1.1. Une entrée en relation *intuiti personae*

L'enquête a commencé en août 2007 par un contact relativement informel avec un des vices présidents du conseil d'administration de SYNTEC CM, Xavier H..

Encadré 25 : <u>Exceptions aux principes d'anonymisation</u>

Dans ce chapitre, il est apparu illusoire de conserver l'anonymat de certaines personnes ou firmes, très aisément identifiables. C'est le cas notamment pour Xavier H., pour le président de SYNTEC CM de l'époque, Jean-Luc P.. C'est aussi le cas des firmes CAP GEMINI, ACCENTURE et IDRH[567]. Pour la présentation des principes d'anonymisation des firmes (voir Encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes).

chercheur, qui tâtonne en quête de principes explicatifs largement empruntés aux diverses traditions lettrées, philosophiques ou scientifiques, dont il est, bon gré mal gré, l'héritier ; c'est un personnage social, pris dans plusieurs univers de référence, des collègues aux enquêtés en passant par ses cercles « privés » de sociabilité ; c'est enfin un observateur de métier qui met en œuvre sur la base de multiples identités, une technique particulière d'observation et d'auto-analyse. », Florence WEBER, *Manuel de l'ethnographe, op. cit.*, p. 46.

[567] Sur la question « Peut-on tout écrire ? », voir le point de vue éclairant d'Anne-Marie Arborio et Pierre Fournier, A-M. ARBORIO, P. FOURNIER, *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin, 2005, 127 p.

Encadré 26 : Conseil ou *Consulting* ?

Dans les terminologies utilisées pour désigner les activités de conseil, on voit régulièrement apparaître le terme *consulting*. Faisant parti des mots indigènes couramment employés, il sert souvent, tout comme les termes « *management* » ou « *partners* » à former les noms des nouvelles firmes à l'occasion de leur création. Il fait parti du vocabulaire indigène, empruntant largement au lexique anglo-saxon, dont les fonctions sociales seront explorées plus spécifiquement au chapitre 5. Devenu d'usage extrêmement courant, il tend à être employé comme synonyme de conseil, y compris dans de nombreuses publications académiques. Je préfère pour ma part m'abstenir de cet emploi, qui me semble problématique. En dépit de certaines précautions d'usage, ce terme me semble en effet véhiculer, plus encore que le terme *conseil*, le postulat implicite d'un espace professionnel et marchand unifié, homogène. Le fait que le terme *consulting* puisse se substituer à celui de conseil, peut en outre laisser accroire à la totale nouveauté des pratiques. Les travaux historiques mobilisés dans la première partie témoignent d'une réalité bien différente.

Encadré 27 : SYNTEC Conseil en management, une représentation ambiguë

L'enquête n'a pas eu pour objectif d'approfondir l'histoire[568] semble-t-il quelque peu chaotique de la formation d'un groupement comme SYNTEC Conseil en Management.

Toutefois, pour comprendre son fonctionnement, ses missions et sa représentativité, il est important de garder en mémoire les projets successifs de création d'un ordre des organisateurs-conseils, portés notamment par Paul Planus et qui ont avorté[569]. Comme le rappelle Odile Henry[570], le ralliement des cabinets de conseil français au SYNTEC, à la fin des années 1960, s'inscrit dans le contexte de l'intrusion croissante de nouveaux entrants – *management consulting firms* américaines, *BIGs* – et se fait concomitamment à la dissolution de l'AFCOD[571].

« Menacée de part et d'autre, la fraction française de la profession tente de se protéger et pose, à la fin des années 60, sa candidature au SYNTEC (association ancienne (…) qui regroupait les bureaux d'études techniques et d'ingénierie), espérant ainsi bénéficier d'une plus grande puissance de représentation en France et à l'étranger. (…) La candidature étant acceptée par le SYNTEC, l'AFCOD est alors dissoute. »[572]

Constituée en syndicat professionnel patronal, régie par le Code du travail, cette organisation est donc rattachée à la Fédération SYNTEC, représentant l'ensemble de la branche des « métiers du savoir », et relève de la Convention Collective de cette branche. La Fédération SYNTEC a connu diverses restructurations depuis 2008, qui témoignent de l'incertitude des frontières entre espaces professionnels voisins ainsi que de l'évolution des aires de spécialisation. Depuis 2010/2011, elle comprend sept syndicats constitutifs, dont cinq forment le sous-groupe SYNTEC Etudes et Conseil (regroupant outre SYNTEC CM, les représentants des Etudes Marketing et Opinion, du Conseil en Relations Publique, du Conseil en recrutement, et du Conseil en Evolution Professionnelle (de création très récente).

SYNTEC CM est dirigée collégialement par un Conseil d'administration élu par les firmes adhérentes au groupement, conseil qui comprend quatorze membres, dont un président et trois vice-présidents[573] (comme le cas d'une présidence ou vice-présidence féminine ne s'est jamais présenté, je n'emploie pas le double genre).

[568] Cette histoire est souvent tout à fait éclairante et permet de saisir la difficulté des organisations patronales à faire exister « le patronat » comme un tout homogène et univoque. Sylvain LAURENS, « Make it E.U. friendly. Les entrepreneurs du « patronat européen » face aux logiques de la concurrence économique », *Sociétés Contemporaines*, Mars 2013, n2031, N°89, pp.17-46

[569] Voir Chapitre 1

[570] O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op. cit.*

[571] Association Française des Conseillers de Direction, voir O. HENRY, *ibid.*

[572] *Ibid*, p. 275.

[573] Au moment de l'enquête, le Conseil d'administration ne comptait que deux vice-présidents.

Avec quatre-vingt-six cabinets adhérents en 2013, le groupement dont la composition et l'étendue n'ont que peu évolué au cours des cinq dernières années (en dépit d'un relatif rajeunissement et d'une légère féminisation de son conseil d'administration[574]), ne peut prétendre porter la parole de l'intégralité de la profession, puisque selon ses propres estimations, il « représente 60% de l'offre de conseil »[575]. Affirmation qui est d'ailleurs partiellement contredite par certaines des études publiées par ailleurs par le groupement. Néanmoins, il affirme la volonté de jouer un rôle de représentation et d'animation d'une communauté professionnelle, avec « pour objet la **représentation, la promotion et la défense des intérêts collectifs professionnels**, **moraux et économiques des personnes morales** exerçant de façon prépondérante une activité de conseil en management auprès d'entités et entreprises, publiques ou privées. »[576]

1.1.1. Un passé commun

Le contact avec Xavier H., alors directeur exécutif de l'ensemble des activités françaises de Cap Gemini Consulting[577] (branche conseil du groupe Cap Gemini), a été rendu possible par le passé professionnel que nous partageons. En 1999 et 2000, au moment où il était un des *VP*[578] au sein de Gemini Consulting et encadrait avec d'autres associés la *practice Financial Services*, Xavier a été un de mes patrons et a supervisé plusieurs projets dans la banque, projets auxquels j'ai participé en tant que *managing consultant*. J'ai assez facilement repris contact avec Xavier : lui ayant adressé un e-mail, évoquant ma nouvelle vie professionnelle et mon projet de thèse, j'ai été recontactée rapidement par son assistante, Sandrine, que je connais également. De façon à la fois urbaine et directive, Sandrine m'annonce que « Xavier dispose encore d'un petit créneau disponible dans les semaines qui viennent » et s'entretiendra volontiers avec moi, le 23 Août à 8h30, autour d'un café chez Ladurée sur les Champs-Elysées. L'entretien dure environ une heure, c'est une conversation informelle, relativement détendue, pendant laquelle Xavier commente la poursuite de sa carrière chez Cap Gemini, sa fonction d'élu au sein du conseil d'administration de SYNTEC CM, avec une évidente satisfaction. Il me fait part du plaisir qu'il a eu à écrire un récent « ouvrage collectif » sur la transformation des entreprises, sorte d'essai sur les transformations du métier, les héritages intellectuels divers du conseil en management et le « vrai sens » de ce travail[579]. Il a manifestement « le vent en poupe »[580].

---

574 Jean-Luc P., président de SYNTEC CM pendant l'enquête, né en 1952, a été remplacé par Hervé B., né en 1964, cofondateur de KEA Partners, cabinet plutôt florissant émanant de Gemini Consulting (et se présentant dans la filiation spirituelle de Bossard Consultants – voir Encadré 21 : Dynasties de consultants). Deux femmes ont par ailleurs rejoint, récemment, le conseil d'administration de SYNTEC CM.

575 Source site SYNTEC, http://www.syntec-management.com/ , consulté le 14 février 2013. On remarque la formulation particulièrement ambiguë et imprécise « l'offre de conseil ».

576 *Ibid.*

577 En mai 2013, il est Chief Executive Officer (CEO) de l'activité conseil de CapGemini, à l'échelle mondiale.

578 « Vice-President », terminologie qui, dans son acception anglo-saxonne, désigne les associés ou directeurs exécutifs dans les entreprises de conseil et d'audit, notamment aux Etats-Unis

579 Xavier H., *Transformer l'entreprise: de la décision à l'action* ; avec les équipes de Cap Gemini consulting, Paris, Odile Jacob, 2008, 258 p.

Depuis ma démission de Gemini Consulting en 2001 pour rejoindre une *start up* dans le domaine bancaire, j'avais eu quelques occasions de croiser Xavier, notamment lors d'un déjeuner avec un autre responsable de la *practice Financial Services*[581]. Nous avions gardé ce qu'il est convenu d'appeler dans le milieu de « bonnes relations », fondées sur un mélange de cordialité un peu feinte et d'une forme de complicité, en partie liée à des expériences de missions assez difficiles dont nous avions fini par « venir à bout »[582]. Cette relation s'accompagnait d'une sorte de « crédit », crédit qui a beaucoup joué dans le déroulement de l'enquête (voir Encadré 28 : Isabel Boni, « homme de confiance » de Xavier H. ?).

Encadré 28 : <u>Isabel Boni, « homme de confiance » de Xavier H. ?</u>

En conduisant la partie historique sur les premières firmes de conseil en management, je n'ai pas échappé à un questionnement, *a posteriori*, sur la nature des relations « de confiance » que j'ai pu entretenir avec Xavier H.. De même que j'ai été interpelée par le rôle joué par Maguy Katz dans le cabinet de Paul Planus (voir Encadré 19 : Maguy Katz, « homme de confiance » de Paul Planus), il peut être utile de questionner ma propre situation et les rapports sociaux qui vont constituer la toile de fond pour mon enquête.

La question centrale qui alimente cette réflexion, est celle du sens, de la raison d'être de la confiance que m'accorde Xavier H. en me permettant d'entrer en contact avec SYNTEC CM.

Sur l'origine de cette confiance, la cause semble entendue, elle provient d'une collaboration préalable qui s'est bien passée, qui m'a permis d'être étiquetée comme « une bonne consultante ». Une consultante qui « bosse », qui « ne compte pas ses heures », qui a réussi à conduire une mission un peu délicate, dans un organisme interbancaire où des représentants – évidemment masculins – de banques concurrentes cherchaient à organiser leurs intérêts communs en matière de monétique. Ma posture « modeste », mon relatif sens « diplomatique » m'ont permis de jouer les « bons offices » entre commanditaires souvent en conflit d'intérêt. A la réflexion, la réalisation sans encombre de cette mission est sans doute aux yeux de mon ancien patron une garantie de ma capacité à ne pas commettre d'impairs dans les bureaux feutrés du SYNTEC.

---

[580] Je vais apprendre un peu plus tard qu'il a été sollicité avec d'autres dirigeants de Cap Gemini, pour participer aux travaux de la Commission Attali. En juin 2007, Nicolas Sarkozy, récemment élu président de la République, invite l'ancien *sherpa* de François Mitterrand, Jacques Attali, à lui remettre des propositions pour « libérer la croissance française ». Si aucun dirigeant de Cap Gemini ne figure parmi les quarante-trois sages – dont sept femmes – membres de cette commission, certains collaborateurs de la partie conseil, dont Xavier H. fait partie, ont apparemment activement contribué à la rédaction du rapport. Ils seront conviés à sa remise officielle le 23 janvier 2008.

[581] Ce type de déjeuner avec des ancien-ne-s (des *alumni* partis dans d'autres cabinets, dans l'entreprise ou ailleurs) a pour fonction principale d'entretenir un réseau de relations, d'échanger des informations sur le secteur, sur les trajectoires des uns et des autres, de se donner des conseils, et de se signifier mutuellement l'appartenance à une sorte de confrérie diffuse). Le déjeuner que j'avais eu avec Xavier H. et son collègue Bertrand V. en 2004 ou 2005, alors que j'étais « directrice en voie de devenir associée » de ND, avait donné l'occasion à ces anciens collègues de me rappeler que j'étais la bienvenue dans les équipes de Cap Gemini, proposition informelle dont je n'avais pas cherché à éprouver la solidité. Cette proposition m'avait laissée un peu perplexe mais *a posteriori*, je pense que mes interlocuteurs ne faisaient que prendre en compte la santé souvent fragile des petits cabinets comme ND, dans une conjoncture qui n'était pas forcément excellente.

[582] Sur les conditions concrètes de réalisation du travail, la division des tâches et le contexte de déroulement des missions voir les chapitres 4 et 5.

Mais notre relation, loin d'être « enchantée »[583], n'est pas simple et univoque. Elle renvoie d'abord à une relation de subordination passée, qui se trouve à nouveau mise en jeu et implique des rapports de pouvoir. Rapports de pouvoir qu'à certains égards Xavier peut être éventuellement motivé à actualiser. Son ascension professionnelle au sein de Cap Gemini s'est accélérée au cours des dernières années, et j'ai ainsi le sentiment qu'il souhaite que je sois témoin de son succès et des victoires gagnées sur certains concurrents.

A leur niveau, tout comme d'autres, les interactions dans lesquelles nous sommes inscrits participent à produire le genre, me plaçant en situation de relative dépendance, appelée à jouer un rôle d'étude et d'écoute, tandis que mon interlocuteur se trouve conforté dans sa position, mettant en scène les privilèges dont il peut me faire profiter. Ces interactions sont genrées, même si la composante de sexualisation, la « drague appuyée » – qui est parfois imposée de façon assez voire très agressive par certains *partners* ou dirigeants – ne me semble pas intervenir dans nos échanges.

Au fil de la conversation, j'en viens à exposer à Xavier le projet de thèse que je viens de démarrer et nous évoquons un ensemble de problématiques assez vagues et générales, sur « l'industrialisation » du métier, l'existence de plusieurs « modèles professionnels » etc… Xavier me pose des questions sur le cadre institutionnel de ma recherche, sur mes perspectives théoriques en sociologie. Je ne me sens que partiellement à l'aise dans ce qui ressemble un peu à un interrogatoire ou à un entretien d'embauche. Que le conseil en management puisse être un objet pour la sociologie lui semble apparemment naturel, mais je le pressens dubitatif quant à l'institution qui héberge mes recherches. Sans connaître parfaitement les différents courants et perspectives sociologiques, Xavier semble vouloir jauger mes intentions, la portée critique de ma démarche, bref se pose des questions politiques. Bien que Xavier, comme la plupart des consultant-e-s d'ailleurs, n'ait jamais évoqué ses orientations politiques (Voir Encadré 29 : Conseil et politique), son mode de vie conservateur et bourgeois – marié à une femme au foyer, père de cinq enfants qui ont suivi des scolarités dans le privé et vivant dans le 7ème arrondissement – me laisse penser qu'il se situe plutôt à droite de l'échiquier politique[584]. Je tente de mon côté de le rassurer au mieux, sans lui mentir, exercice délicat. Il semble finalement assez rassuré d'apprendre que mon équipe de rattachement au Centre Maurice Halbwachs s'appelle « Professions, Organisations et Réseaux », termes à la résonnance pratique, et que mon directeur de recherche est un spécialiste de la sociohistoire des professions

[583] Josiane PINTO, *« Une relation enchantée … », op. cit.*

[584] Cette évaluation intuitive est ici évoquée, parce qu'il me semble qu'elle a été un des éléments importants faisant parti du « sous texte » de l'échange autour de la « négociation » de mon terrain. Puisqu'à aucun moment, Xavier H. et moi-même n'avons échangé sur nos opinions politiques respectives, il s'agit bien sûr d'une évaluation personnelle, qui se fonde sur un ensemble d'impressions construites à partir de mes propres expériences et de ma propre socialisation politique. Ce jugement de valeur, cette catégorisation trouvent toutefois des éléments de confirmation dans les travaux scientifiques de sociologie des comportements politiques. Sur le clivage droite/gauche, le rôle de la religion et de la classe sociale sur les opinions politiques et les choix électoraux et les évolutions récentes en matière de mobilité électorale, voir Nonna MAYER, *Sociologie des comportements politiques,* Paris : Armand Colin, 2010, 316 p.

techniques, en particulier des ingénieurs. Tout cela est rassurant, véhiculant sans doute à ses yeux un gage d'apolitisme. Quand je lui expose mon intention de réaliser des terrains dans différents types de cabinets, il semble saisir la balle au bond et évoque l'idée d'une enquête auprès des consultants des firmes membres de SYNTEC CM. Vice-président de SYNTEC CM, il a en charge un dossier dénommé « La promesse employeur ». Selon Xavier, plusieurs firmes membres de SYNTEC CM partagent le constat d'une difficile « fidélisation » du « capital humain » (selon ses propres mots) : en clair, dès que le marché de l'emploi est favorable, les salariés des firmes de conseil font « monter les enchères », changeant d'entreprises pour aller vers les meilleures offres (en rémunération, en accélération de carrière). Dans les propos de Xavier, il y a un *turn over* qui est « sain », qui permet aux forces vives d'un cabinet de se reconstituer, et un *turn over* « malsain », quand on ne peut plus vraiment amortir l'investissement initial de formation et de compagnonnage réalisé auprès des *juniors*. Le conseil de SYNTEC CM a donc décidé d'établir un diagnostic de la situation : Xavier doit lancer un certain nombre d'études et proposer des pistes pour améliorer la « qualité des relations entre employeurs et employés ». Il me suggère de proposer au conseil d'administration de SYNTEC CM un projet d'enquête susceptible d'apporter des éclairages sur la question. Il m'invite à lui soumettre une première version de cette proposition – il emploie le mot *propal*[585], avec un petit sourire, pour faire référence au jargon des consultants. Comme à son habitude, Xavier est assez peu loquace et apporte peu de détails quand je l'interroge sur la composition du conseil d'administration, les éventuels agendas personnels de ses membres etc… Je lui confirme être intéressée par le principe mais ressens le besoin de bien lui préciser que cette enquête doit pouvoir répondre à mes propres problématiques de recherche, que je ne souhaite pas être payée pour la réaliser et que je ne m'y engagerai formellement que si ces points sont acceptés par l'ensemble des interlocuteurs. Tout en acquiesçant, mon interlocuteur me semble soudain un peu raide et à nouveau quelque peu méfiant face à mon souci d'indépendance.

[585] Une analyse plus détaillée des méthodes qui équipent le travail de conseil et des jargons professionnels est proposée au chapitre 5.

Encadré 29 : <u>Conseil et politique</u>

Les engagements et opinions politiques des consultant-e-s sont restés un point relativement aveugle de l'enquête et n'ont souvent été saisis que de façon incidente, à l'occasion d'un commentaire formulé par un-e enquêté-e sur des événements de l'actualité. Seule l'étude de l'engagement de certaines consultantes dans des mouvements et collectifs féminins en faveur de l'égalité professionnelle a fourni l'opportunité d'approfondir le rapport des consultants – et surtout des consultantes[586] – au militantisme et au politique[587].

On peut néanmoins se référer aux travaux d'Odile Henry[588] sur les trajectoires idéologiques de certains consultants, jusqu'aux années 1950, pour saisir à la fois l'emprise des idéologies et utopies patronales sur l'espace du conseil en management, mais aussi les clivages qui peuvent en résulter. François Denord[589] souligne aussi les tensions qui traversent le monde patronal et le champ économique entre libéralisme et corporatisme, tout au long du XXème siècle.

Dans le cas du conseil, certains patrons peuvent d'ailleurs se trouver dans des positions relativement atypiques sur l'échiquier politique, par rapport à leur groupe de référence. Le fondateur et principal dirigeant de Cap Gemini jusqu'en 2012, Serge Kampf, est ainsi plutôt connu pour ses sympathies socialistes.

La couleur ou l'étiquette politiques sont quoiqu'il en soit des éléments très peu dicibles dans l'espace du conseil, les consultant-e-s reprenant volontiers une posture et un discours de professionnel-le-s « apolitiques ». Si plusieurs publications récentes s'emploient à questionner cet « apolitisme » revendiqué[590], celui-ci participe à l'invisibilisation des rapports complexes que les consultants entretiennent avec le politique et la politique.

Affirmation d' « apolitisme » qui n'est certes pas proprement spécifique à l'espace du conseil[591]. « L'évitement du politique »[592] peut néanmoins se trouver conforté dans le « *logos* gestionnaire »[593] dont le travail de conseil est à la fois une source et un produit. Les principes de « maîtrise », « rationalité » et « performance » formant le socle et les références sous-jacentes des doctrines managériales, contribuent à rendre invisible leur contenu politique et leur capacité à former de véritables « techniques de gouvernement »[594]. L'outillage méthodologique, les « instruments »[595] qui équipent les consultant-e-s en mission peuvent pourtant être envisagés dans leur capacité à être des véhicules à proprement parler idéologiques et à faire circuler des conceptions, des visions du monde, des croyances[596].

---

586 P. ROUX, O. FILLEULE, Le Sexe du militantisme, Paris, Presses de Sciences Po, 2009, 361 p.

587 Voir sur ce point le chapitre 8

588 O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…*, *op. cit.*

589 François DENORD, « Les idéologies économiques du patronat français au XXième siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 2012, n°114, pp. 171-182

590 Quatre dossiers récemment parus apportent des éclairages complémentaires sur cette question. Isabelle BERREBI-HOFFMANN, Michel LALLEMENT, « A quoi servent les experts ? », *op. cit .*; François-Mathieu POUPEAU, David GUERANGER, Stéphane CADIOU, « Les consultants font-ils (de) la politique ? », *Politique et Management Public*, vol. 29/1, 2012, pp. 9-19 ; Odile Henry, Frédéric Pierru, « Le conseil de l'Etat » (I) et (II), Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2012/3 et 2012/4, N°s 193 et 194, I. BONI-LE GOFF, S. LAURENS, «Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise » », *Sociétés Contemporaines*, mars 2013.

591 Sur l'association du « politique » à la sphère de l'intime, voir les développements de Nonna Mayer, in N. MAYER, *op.cit.,* notamment le chapitre « Parler Politique », pp. 255-269

592 N. MAYER, *ibid*. p. 265.

593 Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit.*

594 Michel FOUCAULT, *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris, Gallimard, 2001, 176 p.

595 Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES (Dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2005, 370 p.

596 Ce point sera développé, notamment à propos de la technologie discursive des consultants, au chapitre 5. Sur la circulation des schèmes de pensée, via les outils et techniques de travail, entre secteur privé et secteur public, on peut aussi se référer à I. BONI-LE GOFF, « Trois pour faire la différence. Les instruments d'intervention des consultants en management auprès du secteur public, leurs usages et leurs effets. », *in* Dossier « Les consultants et la politique », *Politique et Management Public*, vol 29/1, 2012, pp 99-112.

1.1.2. Un contrat moral

L'entretien se conclut donc sur une forme de contrat moral plus ou moins explicite où j'accepte d'engager un travail d'enquête à la fois pour mon compte et pour celui d'une organisation. Si cette situation n'est finalement pas exceptionnelle dans le milieu de la recherche académique, en revanche, contrairement à beaucoup de cas – comme les thèses CIFRE par exemple – où les parties s'accordent sur la base d'un contrat écrit qui peut quelque peu encadrer les relations, le cadre de cette recherche est d'emblée très flou et susceptible d'être remis en question à tout moment. Cette situation d'enquête ne laissera pas de m'exposer à un sentiment diffus d'inconfort mais m'apportera en revanche une certaine latitude sur laquelle je reviendrai. A l'issue de l'entretien, en tout cas, j'ai déjà le sentiment aigu des difficultés que peut me poser la conduite d'une telle étude. En particulier, je pressens que l'équilibre des forces et les modalités de prise de décision au sein de l'organisme SYNTEC CM me sont très largement inconnus et que la probabilité que cette enquête ne voit jamais le jour est loin d'être nulle. Je m'interroge également sur la relation privilégiée que j'entretiens avec Xavier : si elle peut m'aider à franchir certaines étapes, ne va-t-elle pas susciter une éventuelle méfiance chez certains confrères – et concurrents – du tour de table ? Vais-je être perçue comme « l'œil de Moscou », téléguidée par une des firmes « poids lourds » de l'organisation patronale ? A plus d'un titre, cette relation me paraît assez encombrante. Xavier H. peut-il user des ressources symboliques liées au fait qu'il a été pendant quelques temps un patron direct, bref, cet « imposant »[597] va-t-il m'en imposer ? Mais évidemment, des éléments importants plaident pour que je tente l'aventure. La question telle qu'elle est formulée par Xavier est en elle-même intéressante, car elle est suffisamment large pour proposer des pistes multiples d'investigation, elle me garantit en quelque sorte un bel espace d'enquête. Par ailleurs, le fait de pouvoir interagir avec un organisme de représentation comme le SYNTEC, offre une opportunité d'observation inédite : observation de dirigeants de différents cabinets et de leurs interactions, observation des sujets et intérêts communs qu'ils choisissent de partager.

Mais plus largement et plus profondément, les questions que me posent ma « posture », mon statut d'enquêtrice, m'interpellent et me renvoient au sens que je donne à cette recherche, à la façon dont elle s'inscrit dans mon histoire personnelle et ma trajectoire sociale. Elles m'incitent à repérer, dans un retour réflexif et une ébauche d'auto-analyse sociologique, les éléments qui

[597] Hélène CHAMBOREDON, Fabienne PAVIS, Muriel SURDEZ, Laurent WILLEMEZ, « S'imposer aux imposants… », *op. cit.*

peuvent m'aider à comprendre le point de vue avec lequel j'entame mon enquête et à en envisager les effets possibles.

Ce travail me permet de faire certains constats, qui seront à la fois un éclairage utile pour mes observations de terrain, ainsi qu'un outil de prise de recul dans le réseau de relations complexes que cette enquête implique. Cet exercice réflexif me fait identifier de façon plus précise la place que je peux occuper dans un scénario familial d'ascension sociale par étape. Cette place, l'investissement et le soutien qui l'ont accompagnée, m'ont plutôt conduite à poursuivre dans une première partie de vie (de la trajectoire d'excellence scolaire à l'orientation vers un « monde des affaires », très étranger par rapport à mon milieu d'origine) une trajectoire de pionnière (en particulier à l'Inspection de la Société Générale), avec des bifurcations qui traduisent à plusieurs reprises une prise de risque finalement assez peu typique des carrières féminines. Si je cherche à me situer par rapport aux différents idéaux-types de carrières proposés par Nicky Le Feuvre, ma stratégie, quoique à certains égards hésitante, entre plutôt dans le cadre du modèle – plus transgressif que subversif - de « virilitude »[598]. Je me retrouve tout au long de cette période de ma trajectoire, face à des compétiteurs presqu'exclusivement masculins, jouant sans les transgresser ou les discuter avec les règles – masculines – de cette compétition.

Cette expérience de la *virilitude* me donne certaines compétences et m'expose à certains risques. Les compétences d'abord : une bonne connaissance des fonctionnements au sein de groupe d'hommes dominants, une aptitude à user d'arguments efficaces bien ajustés à l'*ethos* professionnel viril notamment. Les risques me paraissent être de vouloir poursuivre – au moyen de l'enquête – une sorte de lutte symbolique pour la reconnaissance. Certes, le fait de rompre avec ma trajectoire professionnelle – en m'engageant dans une reconversion vers la recherche et l'enseignement des sciences sociales – est à la fois le résultat et le point de départ d'une déconstruction de certains mécanismes de l'engagement professionnel, fondés entre autres sur des rapports de pouvoir, sur la compétition et la rivalité. Mais l'exercice réflexif me fait appréhender le poids des réflexes, des schèmes de pensée, les dispositions acquises pendant toute cette socialisation professionnelle et leurs effets probables tout au long de ma recherche.

[598] Dans sa réflexion sur les enjeux de la féminisation de professions « masculines », Nicky Le Feuvre propose trois modèles de carrières, selon lesquels les trajectoires des femmes dans ces environnements semblent se différencier, modèles associés à trois types de construction identitaire : la construction normative (« féminitude »), la construction transgressive (« virilitude »), la construction subversive ou réflexive (tendant vers/tentant le « dépassement du genre »). La construction autour d'une forme de « virilitude », implique un investissement élevé dans la carrière professionnelle, au prix de sacrifices, acceptés, et d'une relative bonne volonté face à des normes sexuées de professionnalité. N. LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins »…, *op. cit.*

1.2. Grand oral

Cinq mois, ponctués d'échanges de mails, s'écoulent entre la production d'un document présentant la recherche (août 2007), transmis à mon « sponsor » et la présentation du projet d'enquête lors d'une réunion du conseil d'administration le 23 janvier 2008. Respectant un décorum et un certain formalisme tout en prenant l'aspect convivial d'un déjeuner, cette réunion – dans un salon d'un hôtel particulier du XVIème arrondissement – est pour moi la première occasion de contact à la fois avec les membres du conseil d'administration et les « permanents » de SYNTEC. Après une présentation où se joue un face-à-face hautement symbolique entre un groupe d'hommes en costumes sombres et l'ex-consultante qui remet en pratique des réflexes de dramaturgie professionnelle, je suis abondamment questionnée par une dizaine de convives (voir Encadré 30 : L'épreuve de la réunion-déjeuner (*extraits du journal de terrain – 23 janvier 2008)*), puis je reçois la confirmation de la bouche du trésorier de SYNTEC CM, de l'accord du syndicat sur les points suivants : SYNTEC CM accepte le principe du financement des frais d'administration et s'engage à faciliter la réalisation d'une enquête quantitative auprès des consultants des entreprises membres. De son côté, la chercheuse accepte d'organiser la construction de la démarche d'enquête en sollicitant régulièrement l'avis de SYNTEC CM et en sélectionnant une société d'études d'opinion pour la mise en ligne d'un questionnaire, elle s'engage par ailleurs à communiquer les résultats de ses travaux à l'ensemble des entreprises participantes, le principe d'une « copropriété » des données étant retenu.

Encadré 30 : L'épreuve de la réunion-déjeuner (*extraits du journal de terrain – 23 janvier 2008)*

Dans l'antichambre

J'arrive à la Maison des Arts et Métiers, Avenue d'Iéna, dans le XVIème arrondissement, c'est un hôtel particulier cossu. J'attends en bas d'un escalier monumental puis Julien B., un jeune « chargé de mission » qui fait partie des permanents SYNTEC, vient me chercher en m'expliquant que le Conseil d'administration – qui se réunissait dans la matinée – a pris du retard et que je vais devoir patienter avant de faire ma présentation. Levée tôt ce matin pour répéter mon *speech* et réfléchir aux questions possibles sur mon enquête, je me sens assez fébrile. Je suis conviée à déjeuner, il est 11h30 et je n'ai vraiment pas faim. Je sais que l'assistance ne comptera que des hommes, des patrons de cabinets de conseil dont j'ai « potassé » le *curriculum vitae* et l'entreprise, dont j'ai regardé les photos sur le site de SYNTEC CM et dont j'ai essayé d'imaginer les relations interpersonnelles, les rapports de domination et la hiérarchie de prestige. J'ai remarqué que plusieurs membres sont patrons de petits cabinets (moins d'une cinquantaine de salariés), tandis que d'autres représentent des « mastodontes » (Cap Gemini, Accenture, CSC …). Jean-Luc P., le Président, est le fondateur d'IDRH, petit cabinet comptant à peine trente personnes.

J'attends depuis 11h30 et vers 12h30, Xavier H. sort de la salle du Conseil avec Julien B. à ses talons. Il me regarde d'un air mi-pensif, mi-amusé, il a l'air un peu pressé, vient vers moi en m'expliquant qu'il doit partir pour se rendre « à la cérémonie pour le rapport Attali » : « On a été dedans. » ; phrase un peu obscure qui semble vouloir dire à la fois : « J'ai été personnellement associé à la Commission Attali » et « Cap Gemini a été sollicité pour participer à la Commission Attali. ». Il me dit qu'il n'est « pas inquiet

pour ma prestation », que « tout va bien se passer », puis disparaît. Je suis assez perplexe face à cet imprévu. Je me demande pourquoi, la veille, au téléphone, Xavier ne m'a rien dit. Puis, je me concentre à nouveau sur ma prochaine « entrée en scène », en me disant qu'après tout, le fait d'avoir « le champ libre » et de ne pas me présenter trop visiblement sous le « haut patronage » dudit Xavier n'est peut-être pas plus mal. Le temps passe encore. Je me tiens assise, calée dans un fauteuil, près d'une immense cheminée : je repasse mentalement en revue les éléments de ma présentation (formalisée dans un « *powerpoint* » qui a été transmis la veille au SYNTEC). Des gens circulent dans cette sorte d'antichambre qui donne apparemment sur une série de salons et salles de réunion. Cadres aux attitudes de professionnels sérieux et affairés qui rejoignent différents séminaires, réunions …

Entrée en scène

Voici enfin « le Conseil » qui sort, de petits groupes masculins, certains me regardent du coin de l'œil, d'autres semblent indifférents. Julien B. me propose de rejoindre la salle à manger. J'aperçois un ancien « camarade de promo » de l'ESSEC, Christian C., un des associés dirigeants des activités conseil de Deloitte en France, avec qui j'avais passé en 1999 un entretien de recrutement. Il ne semble pas me voir. Certains, dont il fait partie, ne se joignent pas au déjeuner. Conciliabules en petits groupes dans cette grande salle cossue, où s'affairent des serveurs en tenue impeccables. Jean-Luc P. m'accueille, venant à ma rencontre, affable, élégant, tout en m'inspectant de la tête aux pieds. « Madame Boni ? Jean-Luc P.. » Suprême élégance du dominant qui se présente alors qu'il n'en a théoriquement pas besoin. Il me propose de m'approcher de la table de service où sont disposés des verres de kir pour l'apéritif, fait signe au serveur de me donner un verre, puis bat le rappel des petits groupes d'hommes en costumes anthracite, chemise blanche, cravate sombre et coupe de cheveux impeccable (je note toutefois que l'un de ces participants a des cheveux un peu longs. Je remarque aussi que Jean-Luc P. est particulièrement élégant, coupe du costume parfaite, chaussures sans doute très coûteuses). « S'il vous plait, messieurs, j'aimerais que nous écoutions Madame Boni, avant que je ne sois obligé de m'absenter. » Je commence mon *speech*, un verre de kir à la main, sans note. Ça me rappelle tous ces ateliers, séminaires et comités de pilotage animés pendant ma période « Gemini » et aussi par la suite. Je mets en place « mes petits trucs » : voix bien posée, assez forte, rythmée, tenue du corps, épaules dégagées, regard qui se pose sur les uns, sur les autres, sourire, phrases courtes. J'ai bien fait de répéter. Je perçois des visages attentifs, certains hochent la tête, J.L. P. m'écoute, le visage penché, sans me regarder. Je finis sur un « Qu'en pensez-vous ? » (autre « ficelle » apprise au fil des *copils*[599] : toujours finir sur une – et une seule – question ouverte). Il reprend la parole : « Cela correspond à des préoccupations sur lesquelles nous venons d'échanger. » Une bénédiction donnée, avec un sourire un peu amusé. « Je vous invite à continuer l'échange sous la présidence d'un de nos vices-présidents, Alain T. ». Il s'agit de l'homme-aux-cheveux-longs.

Autour de la table …

Me voici invitée à rejoindre la grande table à nappe blanche, je suis un peu flageolante, impressionnée malgré moi par tout ce décorum. Je remarque alors qu'il y a une autre femme dans la pièce, qui m'est présentée, Delphine V., une permanente du groupement qui va jouer la secrétaire de séance pendant le déjeuner (c'est la seule à prendre des notes). Elle est assise à mes côtés. Autour de la table, outre Julien B. et Delphine V., le délégué général de SYNTEC, qui occupe en quelque sorte la fonction de coordination et de secrétariat général permanent de la Fédération SYNTEC et des différentes structures qui lui sont rattachées, telle SYNTEC CM. Il s'agit de David I., un homme d'environ trente-cinq ans, ni très loquace, ni très souriant. Ces messieurs, membres du Conseil, s'installent et se présentent à tour de rôle, ils sont sept, dont deux des trois vices présidents, qui sont assis face à moi : Alain T., président de Bernard Juhliet, petit cabinet spécialisée dans les ressources humaines, Christian N., président d'Accenture France, une des plus grosses structures de conseil et d'informatique en France et dans le monde.

Pendant le déjeuner, certains sont plus loquaces et affables que d'autres. Je perçois les regards scrutateurs et dubitatifs du patron d'Accenture, qui s'exprime peu, si ce n'est pour dire que son entreprise a déjà « en interne » tous les dispositifs nécessaires d'enquête et « d'écoute sociale ». Je suis

[599] Cest-à-dire « Comité de Pilotage », sur les jargons professionnels, voir le chapitre 5.

interrogée de façon informelle sur le cadre de mes recherches, puis sur des aspects plus pratiques. Je sens qu'il est relativement rassurant pour tous d'annoncer que l'administration de l'enquête sera confiée à une société d'études qui reste à sélectionner. La médiation au moins partielle d'une entreprise fournit un cadre familier, moins inquiétant qu'un mystérieux « laboratoire » du CNRS. L'un des convives me fait parler de ma trajectoire scolaire et professionnelle, bien qu'il l'ait eue sous les yeux dans la présentation écrite que j'ai fait parvenir et que j'ai construite comme une proposition de mission de conseil. Je souligne mon expérience du conseil et mes interventions sur des cours de « Théories des Organisations » à l'ESSEC. Il paraît satisfait.

Autour de la table, deux des patrons me semblent se ressembler étrangement (grands, très élégants, avec des visages qui me paraissent identiques), au point que je vais avoir du mal à ne pas les confondre, ce sont les patrons de deux grosses entités, émanations de *BIGs*. Ils sont particulièrement urbains, d'une extrême courtoisie et semblent vaguement gênés par l'attitude sèche de certains confrères. L'un d'entre eux est le trésorier du groupement ; prenant la parole, il pose une question qui laisse toutes les fourchettes suspendues : « A qui appartiendront les données de cette enquête ? » J'ai bien pensé à la question, qui est stratégique pour moi. J'essaie de répondre de façon polie mais ferme, et précise qu'il ne peut s'agir que d'une « copropriété », et que, me prêtant à cette recherche dans le cadre d'une thèse, je dois pouvoir utiliser librement les informations recueillies, tout comme SYNTEC CM pourra en faire l'usage qui lui convient. Relancée sur la confidentialité des données, par un autre convive qui affiche une mine assez revêche, je confirme qu'elle pourra être assurée, en particulier quant au nom des sociétés participantes et que pour le reste, comme pour toute enquête quantitative, les questionnaires ne seront évidemment pas nominatifs.

Le déjeuner se déroule ainsi, me confrontant à des difficultés pratiques spécifiques, très prosaïquement par exemple au défi qui consiste à réussir en même temps, à : être attentive à chacun, répondre aux questions, tout en avalant quelques bouchées de mon repas dans le respect des convenances et en prenant des notes. Je suis soulagée que l'épreuve se termine enfin, vers 14h30. Un accord de principe est confirmé par les deux vice-présidents, qui soulignent qu'il s'agit bien évidemment d'une enquête sur la base du volontariat. La contribution budgétaire de SYNTEC pour financer l'administration du questionnaire, reste à définir en fonction des propositions fournies par les sociétés d'étude qu'il me faut contacter.

L'analyse de cette entrée en contact où se joue une première étape de négociation (négociation de l'accès au terrain, négociation du statut de la recherche), apporte des enseignements à deux niveaux. Elle permet à un premier niveau d'appréhender les conditions dans lesquelles la suite de l'enquête va se dérouler, elle ouvre sur un second plan, des perspectives s'agissant des rapports de genre à un certain niveau de la hiérarchie sociale de l'espace du conseil.

Sur le plan des conditions de l'enquête tout d'abord, le déjeuner du 23 janvier me met en présence de dirigeants et représentants patronaux globalement ambivalents. Malgré l'apparente simplicité de l'entrée en matière, et le nombre d'échanges nécessaires relativement limité, les tergiversations et le temps non négligeable passé entre les premiers contacts et l'accord de lancement laissent supposer des divergences de vue entre les membres du Conseil d'administration ; par ailleurs, si le parrainage de Xavier H. joue de toute évidence un rôle relativement stratégique, il a pu susciter en revanche une relative méfiance des pairs, il peut d'ailleurs expliquer l'attitude de retrait prudent du président du conseil d'administration et, par la suite, la non-participation de certains cabinets à l'enquête. Illustration de cette ouverture

assez superficielle du terrain, l'enthousiasme manifesté par certains se révèle éphémère : ainsi, deux participants au déjeuner me confient leurs cartes de visite en fin de réunion, m'invitant chaleureusement à les recontacter dans les semaines qui suivent, mais seul l'un d'eux finit par accepter un entretien (ce phénomène se reproduira dans la suite des échanges avec plusieurs entreprises, membres de SYNTEC). Pour autant, le contenu des questions et échanges signale que la proposition d'une enquête intervient à un bon moment pour ce groupe d'entreprises qui semble chercher des raisons d'être. Sans dire son nom, l'épreuve de la « réunion-déjeuner » a consisté à me faire passer une sorte d'audition, de rituel de recrutement, où mes qualités, mes intentions étaient de toute évidence soigneusement auscultées. Plusieurs éléments ont pu favorablement faire pencher la balance dans mon évaluation : la posture adoptée lors de la présentation, résolument modeste, le fait de présenter une trajectoire « d'initiée » avec un profil académique et professionnel très rassurant par son orthodoxie (classe préparatoire dans un lycée parisien, diplôme de l'ESSEC, inspecteur dans la banque, consultante dans une « bonne maison »), et enfin l'utilisation de supports de présentation « *Powerpoint* », conformes aux usages en vigueur dans « le milieu ».

Sur le plan des rapports de genre, par ailleurs, la réunion en elle-même apporte des éclairages intéressants. Sans qu'il soit simple – voire même possible – d'avoir un raisonnement « toute chose égale par ailleurs », et d'essayer d'imaginer ce qui ce serait passé si j'avais été UN chercheur, il semble évident qu'une telle épreuve symbolique apporte des enseignements intéressants[600]. Elle met d'abord très nettement en évidence l'existence d'un double « entre-soi »[601] masculin et élitaire, tout à fait visible et ostensible, au sein d'un tel espace de sociabilité. Espace où semblent se répondre, comme pour se conforter mutuellement, l'affirmation d'une appartenance à une élite patronale et celle d'une appartenance au groupe des hommes (on pourrait rajouter des « vrais » hommes). Ces valeurs collectives qui semblent s'affirmer dans un tel groupement, ne disent en même temps pas tout de la façon dont les membres, à titre individuel, adhèrent ou au contraire s'écartent de ce système de valeurs, et en quelque sorte, actualisent ces rapports sociaux. Tous mes interlocuteurs autour de la table n'instaurent pas le même type d'échanges avec moi : si les comportements de certains laissent soupçonner un fond de misogynie et de sexisme assez décomplexé[602] – comme les sourires goguenards qui ne manquent pas de passer plus ou moins furtivement sur les visages de l'un ou

[600] Sur les questions posées à une femme ethnographe observant la sociabilité masculine, on peut utilement se reporter à Mélanie GOURARIER, « Négocier le genre ? Une ethnologue dans une société d'hommes apprentis séducteurs », *Le Journal des Anthropologues*, N°124-125, 2011, p. 159-178
[601] Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Voyage en grande bourgeoisie*, Paris, PUF, 2002, 180 p.
[602] C. BARD (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme, op. cit.*

l'autre, quand est évoqué le passé professionnel commun que je partage avec Xavier H. (le stéréotype de « la-fille-qui-couche-avec-son-patron » n'est jamais bien loin) – d'autres interlocuteurs autour de la table semblent en revanche témoigner d'attitudes plus ouvertes, peut-être plus aguerris à une socialisation égalitaire avec des collègues femmes. Il ne s'agit pas ici de caricaturer l'opposition entre un groupe d'affreux machistes et un autre de « nouveaux hommes », d'autant que mon tableau se fonde sur l'observation de comportements en groupe et sur ce qui s'apparente à une *scène professionnelle*[603] où peuvent se jouer des luttes de pouvoir, d'image, de prestige.

Mais c'est là justement, un des enseignements à mon sens très importants d'une telle observation : sur une scène professionnelle, où se côtoient ici des concurrents, où, à la rivalité économique, s'ajoute la rivalité symbolique, où il faut s'affirmer, afficher qu'on est un digne représentant de la profession, il y a d'importants dispositifs qui se mettent en place pour aligner les comportements individuels et produire, donner, tenir une image collective, une « impression d'ensemble ». On peut ici être aidé dans la compréhension de tels mécanismes par les pistes d'analyse relatives à la préservation d'un *self* individuel et collectif proposées par Erving Goffman[604].

Si on envisage ainsi l'ensemble des interactions de cette réunion-déjeuner, chaque protagoniste produit à un niveau individuel, un ensemble d'opérations, de transactions, d'éventuels rattrapages qui se trouvent collectivement combinés pour rendre consistante et cohérente l'image que les participant-e-s pensent devoir donner d'eux-mêmes, du groupe de référence qu'ils/elles contribuent à faire exister. Ainsi la chercheuse que je suis censée incarner fait tous les efforts nécessaires pour produire l'image du sérieux, de l'expertise, rassurer sur ses savoirs, trouver la bonne distance et le calme, la « posture » qui convaincra etc…, de même, les patrons de SYNTEC CM font tous les efforts nécessaires pour être à la hauteur de leur rôle, les uns pour les autres et vis-à-vis de moi, afin de produire le collectif, de le faire exister selon l'image qu'ils s'en font et qu'ils veulent un tant soit peu contrôler.

Mais l'ordre de l'interaction – pour reprendre l'approche goffmanienne – est ici en quelque sorte, double, car ce face-à-face demande aux individus en situation de coprésence d'ajuster mutuellement leurs comportements sur deux plans combinés : en même temps que se trouvent

[603] Cette notion, empruntée au travail d'Erving Goffman et à la réflexion spécifique de Geneviève Pruvost sur le genre dans des métiers en rapport avec un public, sera plus amplement discutée et approfondie dans le chapitre 5. E. GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne…, op. cit. ;* G. PRUVOST, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession… », *op. cit.*
[604] *Ibid.*

mises en jeu des contraintes liées aux rôles professionnels à tenir, doit également être résolue la question de « l'arrangement des sexes »[605] ; comme le souligne Claude Zaidman, cette question est systématiquement posée dès que « *des hommes et des femmes se côtoient dans un espace public mixte* » et elle se trouve pour une large part réglée par une série de micro comportements et de réflexes acquis tout au long de la socialisation : *« chacun sait ou semble savoir comment il ou elle doit se comporter dans cette situation spécifique en fonction du fait qu'il ou elle est homme ou femme. »*[606]. C'est bien l'argument principal du texte de Goffman, nous dit C. Zaidman, que de comprendre l'organisation sociale qui permet aux « comportements de genre » de s'ajuster *« selon un équilibre à la fois structurel et précaire, quel qu'en soit le caractère, égalitaire ou inégal, consensuel ou conflictuel. »*[607]

L'observation participante de ce déjeuner me permet de noter combien par de petits détails, les identités sexuées de chacun-e se trouvent signalées, réaffirmées : par exemple, les marques de courtoisie, de galanterie, pendant le repas, de la part notamment des patrons de ConsultAudit1 ou ConsultInfo2, les marques discrètes de leur exaspération face au manque de bonnes manières d'un autre convive, ne manquent pas, tout en m'amusant, de me rappeler à mon identité sexuée, à mon appartenance à la « catégorie défavorisée »[608] que sont les femmes ; si ce « mélange inextricable de cour et de galanterie » qui imprègne la vie publique, rappelle E. Goffman, constitue à la fois pour un homme « une obligation » sociale[609] mais aussi « un privilège »[610], c'est qu'il crée une forme de dette de la destinataire vis à vis de celui qui témoigne attention et prévenance, et lui signifie en même temps qu'en tant que femme, celle-ci est « précieuse, ornementale et fragile ».

Les critiques de *L'Arrangement des sexes* peuvent certes souligner que « l'évolution des mœurs » tend à rendre quelque peu dépassé l'intérêt d'E. Goffman pour l'art de faire la cour et

---

605 E. GOFFMAN, *L'Arrangement des sexes, op. cit.*
606 C. ZAIDMAN, préface à *L'Arrangement des sexes*, *ibid*., p. 9
607 *Ibid*. p. 10
608 *Ibid*., p. 56
609 *« … parce qu'elles sont instables autant que délicates (…) les hommes auront l'obligation de s'interposer et de les aider ou de les protéger partout où il apparaîtra qu'une femme est de quelque façon menacée ou prise à parti, la sauvegardant de spectacles sanglants, macabres … », ibid., p. 59*
610 Pour sa part, dans sa préface à l'ouvrage dirigé par Christine Bard, déjà cité, Michèle Perrot note qu'amour courtois, ou galanterie, peuvent se comprendre comme des formes de réponse et de résistance, situées historiquement, à des désirs d'émancipation féminine, résistances qui trouvent leur fondement dans des peurs profondes. *« Si les femmes cessent d'être des femmes, comment les hommes pourraient-ils être des hommes ? »* (p. 18). *« Personnelles et collectives, réelles et fantasmées, ces peurs conduisent à élever contre le féminisme de solides défenses, visant à le contenir et à en saper les fondements, au besoin en modifiant les modes de domination. Confrontés à des femmes plus exigeantes, les chevaliers du XII*è *siècle inventèrent l'amour courtois. La galanterie répond aux rébellions des dames du XVII*è *siècle… »,* (p. 18.), C. BARD (C.) (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme, op. cit.*

la galanterie, mais l'intérêt de cette micro sociologie des cadres de l'interaction est d'éclairer comment peut être activement (re)produit le genre et comment un ensemble de comportements ritualisés peut constituer un refuge, une ressource pour faire bonne figure sur certaines scènes, en particulier professionnelles. Eclairée sous un angle particulier, comme moment privilégié pour observer ces arrangements de l'ordre de l'interaction, cette ethnographie d'une réunion – situation de représentation de l'expertise – trouvera un écho spécifique dans la problématique du chapitre 5 sur la production du genre dans certains types d'interactions professionnelles.

Encadré 31 : <u>Un certain goût pour l'expertise</u>

Tout en considérant la grande variété des configurations existantes[611], Michel Offerlé rappelle qu'une des spécificités des organisations patronales est d'entretenir un double répertoire d'action, « proactif et réactif »[612], et qu'une des productions les plus coutumières, les plus banales des groupements représentants les intérêts – à la fois économiques et politiques – du monde patronal, est le rapport, l'étude, le livre blanc, la synthèse… Cette production experte est un moyen clé pour anticiper des tendances éventuellement néfastes pour la conduite des affaires, provenant notamment de la main d'œuvre, les organisations de patrons trouvant d'ailleurs une de leurs principales raisons d'être dans la nécessité pressentie de se prémunir de « la tyrannie » et du « terrorisme »[613] des syndicats de salariés.

« Les organisations patronales partagent avec d'autres groupes ces techniques qui consistent à anticiper (sorte d'avant-veille sur la formation d'agenda), à se tenir informé (veille), à savoir s'orienter dans les lacis des processus de décision (…), à être entendu, auditionné et écouté, à préparer des dossiers, des argumentaires, des notes et des textes (…), à communiquer ou mobiliser silencieusement. (…). Il s'agit d'une compétence généraliste à entretenir des relations durables dans des lieux et dans des configurations où existent des marges de manœuvre politiques en matière de décision. »[614]

Mon étude pour SYNTEC CM participe donc à cette production récurrente d'expertise qui peut permettre au groupe de se donner matière à échanger et débattre. Mais elle touche en même temps à la mesure des « forces en présence ». On va voir que la dimension d'objectivation de l'espace du conseil est un aspect qui sera source d'inquiétude et d'opposition plus ou moins passive à la réalisation de l'enquête.

1.3. Un démarrage discret

Comparée à l'étape précédente, la période pendant laquelle je m'attèle aux actions concrètes permettant de lancer l'enquête – sélection d'une société d'étude, conception d'un questionnaire

[611] A propos des formes prises par les groupements patronaux, Michel Offerlé souligne : *« Les organisations patronales (…) n'ont pas toutes la même configuration car elles n'ont pas eu la même histoire à affronter : du fait de scansions différentes dans la structuration de l'économique et du social par le pouvoir politique (libéralisme, libre-échangisme, interventionnisme, corporatisme ou dirigisme), du degré auquel le champ politique s'autonomise du champ économique (type d'articulation entre personnel politique et partis conservateurs et milieux d'affaires) et du type de mouvement ouvrier auquel les chefs d'entreprise ont eu à faire face (force du syndicalisme, type de répertoires d'action syndicaux et contestation révolutionnaire).* » ; M. OFFERLE (Dir.), « Les organisations patronales », *Problèmes politiques* n° 937, juin 2007, p. 6 ; M. OFFERLE, *Sociologie des organisations patronales, op. cit.*

[612] *Ibid*., p. 65.

[613] P. SAINT-GIRONS, *L'Assurance patronale contre la grève*, thèse de droit, Paris, Larose et Tenin, 1908, cité dans M. OFFERLE, *ibid.*

[614] *Ibid*., p. 81.

– est surtout caractérisée par le silence et le peu d'investissement du SYNTEC CM. Si elle se conclut par une période de validation qualitative du questionnaire beaucoup plus stimulante, cette étape du travail est à la fois déconcertante et révélatrice des contradictions qui traversent l'organisation patronale.

1.3.1. Une sélection en solo (ou presque)

Comme décidé en conclusion des échanges avec les quelques membres du Conseil d'administration présents le 23 janvier, j'investis les semaines qui suivent à chercher une société d'études *ad hoc* pour contribuer à la production, l'administration, et les premiers traitements statistiques sur les données collectées.

> J'ai eu après la réunion, un entretien avec Xavier dans son bureau de Cap Gemini Consulting à la Défense, réunion qui m'a donné l'occasion de croiser à nouveau quelques têtes connues. Comme par la suite, je perçois que dans cette interaction il nous est très difficile d'échapper aux habitudes de la subordination salariale. Je « navigue » pendant tout l'entretien, entre l'affichage d'une bonne volonté (afin de ne pas « griller » mon entrée sur le terrain) et le rappel de ma position extérieure.
>
> Après cet entretien, puis une conférence téléphonique avec Xavier H. et le Délégué SYNTEC, David I.. J'applique les quelques recommandations qui m'ont été données : produire un cahier des charges explicitant les attendus de l'enquête et inviter quelques sociétés, sélectionnées dans la liste de celles qui appartiennent également à la Fédération SYNTEC et sont rassemblées dans le groupe « SYNTEC Etudes ». Me voilà donc « dans la peau d'une cliente », qui cherche à faire son marché dans un univers qui ne me semble pas plus stabilisé que celui des cabinets de conseil en management. Après un examen des sites internet d'une vingtaine de sociétés, je constate que deux types de spécialités se côtoient sur ce marché : les enquêtes d'opinion, commandées notamment par les médias, et les enquêtes et études de marché, avec une clientèle d'entreprises. Anticipant le fait d'avoir à rassurer mes interlocuteurs de SYNTEC sur mon choix, je retiens quelques critères de présélection – l'ancienneté et la taille du cabinet, le parcours académique des dirigeant-e-s – pour retenir au final trois sociétés que je sollicite.

Cette phase de recherche permet d'interagir avec trois cabinets qui répondent de façon assez différente à ma demande : le cabinet N.[615] qui semble un des plus installés dans l'espace des sociétés d'études ; W., qui fait partie des firmes en ascension dans cet espace (et commence à l'époque à avoir une certaine visibilité dans les médias pour des sondages électoraux[616]) ; la société T., cabinet ayant une surface un peu moins importante et plutôt spécialisée dans des

[615] Les noms des trois sociétés d'enquête n'ont pas été anonymisés, pour les raisons évoquées dans l'Encadré 25 : Exceptions aux principes d'anonymisation (pour au moins 3 des dirigeants, les informations livrées sur leur trajectoire rendent dans la pratique l'anonymisation illusoire).

[616] Il semble qu'en 2009, ce cabinet d'études se trouve la cible de critiques dans un rapport de la Cour des Comptes, qui met en question la politique des sondages pratiqués par l'Elysée. Le journal satirique *Le Canard Enchaîné*, et le journal *Le Monde*, se font l'écho des soupçons de collusion qui semblent peser sur ce cabinet, dont le principal fondateur, Hugues Cazenave, normalien et agrégé de sciences sociales, commence sa carrière au cabinet de Gérard Longuet et est réputé être un sympathisant de l'UMP. Voir *Le Monde.fr* daté du 22/07/2009.

études quantitatives et qualitatives pour différentes questions concernant l'entreprise (la prospection marketing, la satisfaction de la clientèle, les enquêtes auprès du personnel).

> Les réponses de ces cabinets à mon cahier des charges vont différer sur plusieurs points. Deux d'entre eux vont me proposer une rencontre afin d'obtenir de ma part des « précisions sur le cahier des charges », alors que le troisième, N., m'adresse directement une proposition sous forme d'un document « *powerpoint* » comportant de multiples planches, m'invitant à un échange téléphonique pour m'apporter des commentaires sur cette proposition. Les réunions de travail avec W. et T. elles-mêmes se déroulent selon des formats identiques : je fournis en introduction les points principaux de l'enquête puis, par la suite, mes interlocutrices/teurs me posent une série de questions sur les objectifs, la méthodologie à privilégier pour l'enquête, etc…
>
> Identiques quant au format, ces deux réunions le sont moins quant aux types d'interactions qui s'y déroulent et au climat de l'échange. Chez W., je suis reçue dans le bureau d'un des dirigeants, par trois hommes (un des fondateurs qui ne fait qu'une courte apparition, un directeur associé, un directeur d'études), dans une ambiance où se mêlent de la curiosité et le désir de m'impressionner. Dans la conversation où mes interlocuteurs prennent tour à tour beaucoup la parole et où j'ai finalement très peu l'impression d'être écoutée, les références du cabinet sont souvent « remises sur le tapis » et un des dirigeants ne peut s'empêcher d'évoquer avec fierté la place prise par sa firme dans les sondages électoraux, à l'occasion des récentes présidentielles et législatives. Comparativement, lors de l'entretien avec T. qui se déroule dans un quartier voisin[617] , la dirigeante qui me reçoit seule, puis est rejointe par une chargée d'études, paraît dans une logique beaucoup moins ostentatoire, même si elle prend soin de souligner qu'elle est un membre élu du Conseil d'Administration de SYNTEC Etudes et est chargée de cours à l'université et en école d'ingénieur. Elle s'intéresse de façon plus approfondie à mes hypothèses de recherche, me questionne sur mon cadre théorique et manifeste globalement un intérêt réel au fond de l'enquête.
>
> Les réponses que je reçois d'W. et de T. sont sur le contenu assez proches, même si le format des documents semble refléter la tonalité différente des entretiens : un volumineux fichier « *powerpoint* » pour W., un document « *word* » beaucoup plus sobre pour T.. Sur le plan des tarifs, W. affiche des prix plus élevés, par le biais d'options complémentaires pour « enrichir » l'enquête.
>
> La proposition de N. quant à elle, est originale, proposant un volet d'enquête téléphonique auprès de dirigeants de cabinets. Comme les deux autres, le cabinet propose que l'enquête auprès des salariés soit réalisée par un procédé internet, peu onéreux. L'entretien que j'ai avec un des dirigeants de N. par téléphone, est en revanche peu satisfaisant, tant mon interlocuteur se montre à la fois peu motivé et suspicieux quant à la demande.

Après ces différents échanges, je soumets par téléphone mes réflexions à Xavier H. et David I., qui ne semblent pas souhaiter une décision collégiale impliquant le Conseil d'administration pour cette sélection. Je leur propose le cabinet T., que je retiens en priorité compte tenu de la qualité de l'échange préalable.

> L'argument du prix – T. est très sensiblement moins cher – et le fait que la dirigeante de T. soit membre du Conseil d'administration de SYNTEC Etudes semblent remporter l'adhésion de mes interlocuteurs et notamment de David I., qui semble principalement soucieux de ne pas engager

[617] Je n'ai pas approfondi dans mes recherches le lien entre implantations géographiques des firmes et hiérarchies de prestige entre firmes et entre activités. Il semble toutefois que la réflexion entamée par Odile Henry sur ce point mériterait d'être approfondie : on constate une relative concentration de firmes ou activités homologues, dans certains quartiers (W. et T. se trouvent dans le centre de Paris, dans un quartier beaucoup moins cossu que ceux du XVIème, XVIIème ou VIIIème arrondissement où est implantée la frange la plus prestigieuse des cabinets de conseil en management.). O. HENRY, *Un savoir en pratique…, op.cit.*

> un budget trop important. Xavier évoque N., dont il semble quelque peu regretter qu'ils ne soient pas finalistes mais il n'insiste pas face à mes arguments.

Cette étape est riche d'enseignements sur plusieurs plans : sur les relations de domination symbolique qu'entretient l'espace du conseil en management avec des secteurs voisins ; sur la compréhension de l'enquête par des observateurs extérieurs ; sur le genre dans les interactions entre client-e et expert-e[618]. Ainsi, Lors des interactions avec les deux sociétés W. et T., les dirigeant-e-s de cabinets d'études expriment spontanément et explicitement la moindre reconnaissance de leur espace professionnel par rapport à celui qu'il leur est proposé d'enquêter. L'enquête, à ce titre, les intéresse de façon assez personnelle, mais suscite aussi une sorte de gêne, comme s'il était difficile d'enquêter, depuis l'espace dominé, l'espace dominant. De façon intéressante, les dirigeant-e-s rencontré-e-s prennent acte de cette domination symbolique, dont les traductions concrètes – « poids » économique du secteur, tarification pratiquée etc… – sont des éléments évoqués comme incontestables.

Sur le plan des relations que j'entretiens avec mes différent-e-s interlocutrices/teurs, cette étape révèle les flottements et les incertitudes que peuvent susciter ma position d'enquêtrice extérieure et mes rattachements institutionnels multiples. Que je le veuille ou non, je ne renvoie pas une image suffisamment univoque pour être rassurante.

> Les dirigeant-e-s des sociétés d'étude rencontré-e-s, sont interpelés par mon étiquette de doctorante rattachée à un laboratoire CNRS. Je me sens presqu'obligée d'expliquer que j'enseigne à l'ESSEC, et de commenter quelque peu ma trajectoire professionnelle et académique. Mais ces commentaires ont des effets ambigus : d'un côté, ils semblent compris comme le signe que je suis « du même monde » (une initiée, connaissant le monde de l'entreprise, le *management*), de l'autre, ils paraissent susciter une certaine perplexité face à ma trajectoire (le fait notamment de faire une thèse en sociologie et non en gestion).
>
> Lors de nos échanges téléphoniques, le dirigeant de N. est très ostensiblement suspicieux quant à mon statut, il me pose à plusieurs reprises des questions sur l'agenda de cette enquête : qui en est VRAIMENT à l'origine, qui va se servir des données … Il semble d'emblée pré supposer mon rapport de subordination à Xavier H., dont il s'emploie à me rappeler qu'il le « connaît bien », sur un ton qui laisse entendre beaucoup de choses : qu'ils jouent au golf ensemble ou se retrouvent dans les mêmes cercles politiques, associatifs ou religieux. Je constate en tout cas des pratiques d'intimidation pénibles et qui sont en partie la conséquence des interrogations que peut susciter l'enquête.

Enfin, cette étape me conduit à faire l'expérience de situations sociales où je suis « la cliente » et où je constate différentes complications liées au genre lors des interactions.

Les entretiens avec de futur-e-s « prestataires » ont de toute évidence un double but qui est de mieux connaître le contexte, les attendus implicites d'une demande formulée par écrit (donc de mieux connaître la/le client-e) et en même temps, de jeter les premières bases d'une confiance,

[618] J'utilise ici volontairement le double genre pour le terme « expert », bien que celui-ci, dans sa forme substantive, ne possède pas, de façon tout à fait symptomatique, de féminin.

en faisant en sorte, pour la/le prestataire, d'émettre des signaux clairs et concordants d'intérêt et d'expertise sur le sujet à traiter. Or, je constate que mes interlocuteurs masculins chez W. ou chez N. semblent dérangés par mon sexe et incertains quant à la stratégie à adopter pour me convaincre : être « professionnels », un peu froids, distants ou bien être excessivement affables, galants voire séducteurs. La situation paraît complexe parce que mon double statut – de femme et de cliente – complique la lecture des rapports de pouvoir et sème le trouble dans l'ordre habituel des interactions. Même s'ils traitent AUSSI avec des femmes clientes, ces dirigeants sont sans doute plus fréquemment en contact avec des « décideurs » masculins (en particulier dans le cas d'W. compte tenu de son orientation dans le champ politique[619] avec son activité de sondage). Cette hésitation, ce malaise comportemental me semblent compliquer nettement les interactions. Ma décision de retenir T. est assez consciemment la résultante de ce constat : j'anticipe que l'enquête, déjà rendue complexe par la situation de « co gestion » avec le SYNTEC, risque d'impliquer des jeux de pouvoir encore plus difficiles à maîtriser si je sollicite le concours d'un ou de plusieurs superviseurs masculins pour l'enquête du côté de la société d'étude.

Cette phase s'achève donc sur la signature entre SYNTEC CM et T. d'un contrat pour l'accompagnement à la conception et la gestion logistique de l'administration d'un questionnaire. J'y fais l'expérience d'une relative indépendance, en dépit des échanges avec Xavier H., principal sponsor de l'opération, qui ne semble pas trop souhaiter associer d'autres membres du conseil d'administration. Indépendance qui me convient mais en même temps m'inquiète, tant je m'interroge sur la capacité réelle des cabinets membres du groupement patronal à se mobiliser et à participer à l'enquête.

1.3.2. Le questionnaire à l'épreuve des consultant-e-s

Dans la foulée de cette consultation pour trouver une société d'études, je m'occupe de concevoir un projet de questionnaire, en interagissant et en me faisant aider d'une part par des ingénieures d'études du CMH[620], d'autre part par la dirigeante de T., Van Terradot. Le projet est débattu courant février lors d'une commission qui réunit à SYNTEC CM quelques membres du Conseil d'administration, dont Xavier H., trois permanents et moi-même. Cette commission

[619] Sur le genre en politique, voir notamment Catherine ACHIN, Lucie BARGEL, Delphine DULONG *(et al.)*, *Sexe, genre et politique*, Paris, Economica, 2007, 184 p.

[620] Lise Mounier et Françoise Chamozzi m'ont apporté un soutien et une aide inestimables dans cette phase du terrain et par la suite, et je ne saurai trop les remercier pour leurs suggestions et apports constructifs, dans la conception et le test du questionnaire notamment.

me permet de constater une fois de plus, que l'intérêt pour l'enquête est assez inégalement présent et la lecture du questionnaire proposée dans l'ensemble assez distraite. Quelques suggestions intéressantes viennent toutefois d'une personne représentant IDRH[621] (le cabinet du président de SYNTEC CM), d'une permanente de SYNTEC CM et de Xavier H.. De façon générale, peu de choses se trouvent censurées par rapport à ma proposition initiale, sauf un point qui à peine évoqué, est balayé d'un revers : la question de la rémunération. Ce refus apporte d'ailleurs en soi un enseignement très intéressant sur l'enjeu que peuvent revêtir les rémunérations dans un espace comme le conseil en management[622]. Pour le reste, le questionnaire est accepté en l'état ou presque, avec quelques modifications de forme marginales.

> Je m'emploie ensuite, de fin février à mi-avril 2008, à conduire une série d'entretiens qualitatifs qui, tout en ayant comme but principal affiché, de tester la pertinence et la clarté du questionnaire, me fournissent l'occasion de développer une partie biographique. J'ai sélectionné des consultant-e-s d'âge, d'ancienneté et de cabinets diversifiés, en m'appuyant sur un réseau d'interconnaissance et de recommandation. Deux entretiens auront lieu par téléphone mais la majorité des dix-huit entretiens ont lieu en face-à-face, avec des durées oscillant entre cinquante minutes et une heure cinquante. Du côté de Cap Gemini Consulting, Xavier H. m'a proposé d'enrichir mon terrain en me fournissant les coordonnées d'une dizaine de consultants allant du grade de « junior » à « principal ».

Cette partie de l'enquête me fait regagner confiance, parce qu'en dépit de sa relative longueur (quarante-huit questions), les interviewé-e-s « réagissent » bien aux questions, qu'elles touchent aux aspects pratiques du métier (conditions de travail, emploi du temps, contenu du travail) au rapport à l'emploi et au « bonheur de travailler »[623] dans le conseil (Voir annexe 7 : questionnaire définitif enquête 2008). Les questions plus personnelles qui touchent à la vie et aux pratiques « extra professionnelles », à la situation familiale et conjugale, aux loisirs, aux engagements associatifs, religieux, politiques ou aux origines sociales (professions des parents), placées en fin de questionnaire, suscitent quelques rares commentaires amusés (« je vous donne mon numéro de sécu ? »…). Au-delà de salariés travaillant dans le conseil en management *stricto sensu*, j'expérimente le questionnaire avec des personnes exerçant dans le conseil en systèmes d'information (deux personnes travaillant en sous-traitance pour une grande firme et une personne salariée d'une société de services informatiques (SSII)) : les

621 Il s'agit d'une femme qui en est à l'époque « secrétaire générale ».

622 Point qui est également évoqué dans l'enquête de Sylvain Thine. S. THINE, *Les consultants et les systèmes d'information.., op. cit.*

623 Outre les appuis concrets venus en particulier de l'équipe PRO du CMH, j'ai nourri ma construction de différentes synthèses méthodologiques et du questionnaire de la grande enquête dirigée par Christian Baudelot et Michel Gollac. C. BAUDELOT, M. GOLLAC, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003, 350 p. ; F. SINGLY (DE), *L'enquête et ses méthodes - Le questionnaire,* Paris, Armand Colin, 2006, 127 p. ; Olivier MARTIN, *L'enquête et ses méthodes – L'analyse de données quantitatives*, Paris, Armand Colin, 2007, 126 p.

résultats de ces échanges me paraissent significatifs de la porosité des frontières – dans les perceptions, les représentations mais aussi dans les pratiques – entre l'espace du conseil et des activités que les consultants vont volontiers désigner, pour s'en distinguer, sous le nom moins noble de « prestataires de services ».

Sur l'enquête en général, les réactions des consultant-e-s rencontré-e-s sont riches d'enseignement. Toutes et tous trouvent intéressants que les « représentants de la profession » se penchent sur leur « condition », même s'ils expriment des opinions parfois très différentes sur leur degré d'attachement « au métier ». Quoi qu'il en soit, même si c'est pour évoquer certaines déceptions ou déconvenues, les personnes rencontrées témoignent souvent d'un investissement qui conduit à rendre la question « Pensez-vous à votre travail en dehors du travail ? » presqu'inutile tant elle est peu discriminante. Les consultant-e-s entonnent (presque) toujours le même refrain : oui, très souvent.

En lien avec cet investissement, les personnes rencontrées s'expriment par ailleurs volontiers et se prêtent par exemple sans broncher à une partie du questionnaire dont je redoutais qu'elle fût rébarbative.

> Les questions que nous avons imaginées avec T. sur les référentiels professionnels des consultants, invitent les consultant-e-s à évaluer leur métier parmi d'autres – qui peuvent présenter des points de proximité avec le conseil : professeur, profession libérale, entrepreneur, artisan… – sur un certain nombre de critères qualitatifs d'appréciation (valorisation sociale, sécurité de l'emploi …). Sur cette question, les consultants s'expriment volontiers, témoignant de leur univers de références et de valeurs professionnelles, évoquant des rêves personnels, des projets ultérieurs, reliant spontanément cette question à la première partie – biographique – de l'entretien.

Cette motivation expressive n'est certes pas sans arrière-pensée, tout particulièrement lorsqu'il s'agit des consultant-e-s Cap Gemini Consulting, que j'ai expressément contacté-e-s de la part de leur patron, Xavier H.. Si l'engagement de confidentialité répété en début d'entretien semble apporter une relative confiance dans l'échange et permettre une expression plutôt libre – sur la vie personnelle par exemple – il est clair en revanche que, pour ces consultant-e-s, mon statut d'enquêtrice est particulier au regard du *sponsor* de l'enquête. Il apparaît assez évident que les personnes rencontrées cherchent à m'utiliser pour faire passer des messages « à la direction ». Pour ce faire, un des moments privilégiés saisis par mes interlocutrices/eurs est celui où il s'agit, en fin d'entretien, de répondre à une question ouverte sur ce qu' « on aimerait éventuellement changer dans son quotidien ». Leurs réponses marquent souvent une rupture de contenu et de ton par rapport au reste de notre échange (la/le consultant-e emploie d'abord quelques tournures humoristiques, semble hésiter, comme pour « tâter le terrain » et vérifier si je suis disposée à entendre ses idées, puis poursuit sur un ton plus sérieux), comme si, soudain,

elle/il se sentait investie d'une mission de « porte-parole ». Ce sont des épisodes où des termes comme « doléances », prononcés sur le ton de l'ironie, et l'emploi d'un sujet plus collectif (« nous », « on ») vont faire irruption de façon un peu inattendue dans le discours. Période où je me sens moi-même glisser vers une autre fonction que celle d'enquêtrice. Celle de « courroie de transmission », peut-être.

Sur la question de l'amélioration du quotidien, Aymerich[624], un consultant junior de ConsultInfo5, ne fait pas exception. Il évoque des points d'amélioration concrets, parle des méthodes d'évaluation du travail des consultant-e-s, point qui peut le concerner directement, mais aussi des problèmes de garde d'enfant, alors qu'il vient d'expliquer qu'il n'a surtout pas le projet à court terme de fonder une famille …

> *« Ce que je changerais, c'est peut-être la méthode d'évaluation, qui parfois... je la trouve pas non plus... si objective, qu'on veut bien le faire croire ! Euh... qu'est-ce que je changerais ? Je... un peu ce que je disais tout à l'heure dans mes doléances ! Je trouve qu'il y a pas mal de choses que l'entreprise pourrait apporter aux consultants, on voit des entreprises euh... je pense par exemple, chez nous... c'est tout bête mais... d'abord, on a les moyens de le faire, ensuite, on a quand même... c'est quand même une vie un peu particulière, la vie de consultant ! Et je pense que développer... l'entreprise pourrait quand même s'investir pour développer tout ce qui est... crèches, services, des trucs comme ça ! Enfin, chez nous, en ce moment en plus, c'est la ribambelle de femmes enceintes et de jeunes papas ! Donc je sais ce qui se passe, mais... ça fait un an, mais...*
> C'est une épidémie ? *(rires)*
> *Oui, c'est une épidémie ! C'est le bon mot ! Et c'est vrai que bon... enfin, c'est pas facile, quoi ! Je vois, les jeunes femmes chez nous, qui ont des horaires pas possibles ! Je veux dire, c'est... qui sont à droite à gauche, qui partent en missions en province, tout ça ! Enfin, je sais qu'il y a quand même des efforts qui sont faits, hein ! Quand on a de jeunes enfants, on essaie de pas t'envoyer en province, il y a quand même des efforts qui sont faits ! Mais je pense que...*
> En termes de services concrets ?... Un peu d'aide à la vie quotidienne euh... faciliter la vie quotidienne ?
> *Ben l'entreprise demande énormément de choses, et je trouve ça normal que quelque part il y ait aussi... « OK, demandez nous de bosser, moi ça me va très bien ! Mais derrière, facilitez nous la vie aussi ! » Alors, dans la mesure du possible, quoi ! Évidemment, je demande pas une voiture avec chauffeur pour rentrer chez moi quand je finis tard ! Mais je pense qu'il y a un minimum de choses qu'on voit dans les entreprises qui sont... comparables à des entreprises du CAC40, qui ont mis beaucoup de moyens … qui facilitent beaucoup la vie quand même. »*

Plus généralement, au fil des entretiens, bien au-delà des seules « revendications » exposées par les consultant-e-s de Cap Gemini Consulting, ce besoin de s'adresser aux chefs, d'exposer un « cahier de doléances », m'apparaît quelque chose d'incontournable, d'inévitable, s'agissant d'une enquête qui est « co signée » avec SYNTEC CM. Il s'agit même, semble-t-il, d'une des

[624] 26 ans, Science Po, Master Marketing, consultant junior, ConsultInfo, vivant maritalement, sans enfant

motivations premières pour répondre à l'enquête et cela confirme l'importance de conserver dans le questionnaire, une question ouverte qui aborde ce point[625].

Par ailleurs, cette étape est l'occasion d'une petite découverte, qui peut illustrer la toile de fond des relations entre membres au sein du SYNTEC. Ainsi, je réalise qu'une des permanentes avec lesquelles j'ai interagi notamment lors de la réunion-déjeuner, Delphine V., n'est autre qu'une salariée de Cap Gemini Consulting détachée par son entreprise (je le réalise à la lecture de son adresse mail). Sans que cela ne m'ait été formellement caché, je trouve étonnant de découvrir cette particularité un peu par hasard. Cela me confirme en tout cas qu'une organisation patronale comme SYNTEC CM, est un lieu où la défense d'intérêts communs est plus particulièrement prise en charge par les acteurs les plus dominants. En prêtant de la « main d'œuvre », Xavier H. entretient la dépendance du groupement à l'égard de sa firme.

Ce détail peut confirmer les motifs déjà pressentis de relative méfiance ou d'inertie de certains – je peux moi-même être perçue comme l'espionne de Xavier. Cela étant, les relations flottantes que j'entretiens avec le groupement me semblent tout autant le fruit d'un climat général d'inertie et de principes de coopération minimum que celui d'une volonté délibérée de ne pas faire avancer le projet d'enquête. Je profite d'ailleurs de ce climat pour faire passer quelques modifications non négligeables sur la version finale du questionnaire, à l'issue des entretiens qualitatifs. J'ajoute notamment dans une rubrique finale une question relative à la profession des parents qui ne figurait pas initialement, ajout qui semble passer inaperçu[626]. J'obtiens l'avis favorable du Délégué général, pour engager l'enquête dans sa phase d'administration.

2. Des effets d'entraînement

2.1. Participations et abstentions

2.1.1. Un lancement laborieux

A l'issue de cette étape qualitative, le lancement et l'administration effective de l'enquête tardent en revanche quelque peu : entre fin avril et début juin, j'observe avec perplexité l'état d'apparente inertie du côté de mes interlocuteurs permanents chez SYNTEC.

[625] Celle-ci sera finalement intitulée, non sans emprunter à une certaine langue de bois : «Qu'est-ce qui vous manque le plus aujourd'hui pour vous épanouir encore plus dans votre travail ? » (Question 32). Voir *infra*, la présentation d'un extrait des réponses et leur analyse : Encadré 33 : Quand une question ouverte devient un cahier de doléances)

[626] Jouant des pratiques de communication minimum en vigueur dans le groupement, je transmets à mes principaux interlocuteurs le nouveau questionnaire pour lecture et avis, sans préciser l'ajout de quelques variables.

> Ceux-ci sont difficiles à contacter, ne répondent qu'avec délai aux messages laissés et ne semblent pas pressés de voir commencer l'enquête. J'avais initialement proposé des modalités d'administration homogènes pour tous les cabinets volontaires : envoi d'un mail constitué d'un lien vers le questionnaire en ligne, à l'ensemble des consultants des entreprises candidates pour l'expérience. Un projet avait été soumis en ce sens. Au bout de trois semaines d'atermoiements, une réunion téléphonique entre Xavier H., David I. et moi-même est finalement organisée pour évoquer l'administration du questionnaire. A l'occasion de cet échange largement piloté par Xavier H., quelques allusions sont faites s'agissant de la difficulté à convaincre l'ensemble des acteurs, l'essentiel des discussions portant sur les solutions possibles pour favoriser une participation suffisamment large des entreprises membres, en réduisant au strict minimum les contraintes. Après plusieurs « passes » sur les risques de biais induits par telle ou telle option, cet échange conduit à décider de procéder selon un format laissant une plus grande liberté aux participants potentiels, en donnant le choix à chaque entreprise volontaire sur l'étendue de la population enquêtée : envoi du lien vers le questionnaire à tout ou partie des consultants, selon des critères de sélection laissées à la discrétion des responsables des différents cabinets volontaires.

Cette décision permet de débloquer le processus puisque l'enquête est ensuite rapidement présentée à l'ensemble des entreprises membres[627], leur laissant la possibilité de participer ou pas. Début juin, au fur et à mesure de leur inscription, les entreprises reçoivent de ma part les éléments nécessaires au lancement. Au total, 26 entreprises se portent volontaires pour participer à l'enquête et se reçoivent un lien au questionnaire (lien permettant d'assurer la traçabilité par entreprise tout en garantissant l'anonymat aux répondants).

Cette étape décisive, puisqu'elle permet le lancement effectif de l'enquête, appelle plusieurs remarques. Les hésitations et la faible implication de la plupart des interlocuteurs, notamment ceux ayant manifesté initialement un intérêt pour l'enquête semblent confirmer des jeux politiques assez nombreux entre les différents membres du conseil d'administration ; je perçois qu'en dépit d'une adhésion de façade, certains interlocuteurs, et en particulier le président, Jean-Luc P., ne sont pas enchantés par cette démarche inédite et sans doute surtout méfiants quant à l'utilisation qui pourrait être faite de ces données. Même si elle est relative, l'indépendance de ma position ne peut pas faire de moi un simple fournisseur d'étude : je garde la main sur le contenu du questionnaire, sur les thèmes abordés et également, par la suite, sur l'analyse des résultats.

Un doute important[628] me saisit pendant cette période, en particulier sur le ralliement d'un nombre suffisant d'entreprises et sur la possibilité de recueillir un échantillon assez large de répondants.

---

[627] J'ai transmis à SYNTEC CM une présentation écrite de l'enquête à diffuser.

[628] Dans la relation qu'ils font de leur enquête sur le champ des Grandes Ecoles, Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin soulignent combien une enquête engageant des institutions multiples, en concurrence entre elles, peut comporter des phases de négociation et de tâtonnements, assez éprouvantes pour les chercheuses/eurs. Pierre BOURDIEU, Monique DE SAINT MARTIN, « Agrégation et ségrégation. Le champ des

2.1.2. Une participation surprenante

L'ouverture officielle de l'enquête a lieu le 9 juin, mais l'envoi du lien laissé à l'initiative des entreprises s'étale dans le temps. Les premiers jours de l'ouverture du questionnaire, seules quelques entreprises ont organisé l'envoi à leurs consultants. Ces participants de la première heure sont d'ailleurs plutôt des entreprises qui ne font pas partie du conseil d'administration. Fait notable également, dès que les entreprises font parvenir le questionnaire lançant l'enquête auprès de leurs collaborateurs, le taux de réponse est d'emblée significatif[629]. Très soutenu dès le premier jour, il continue à progresser, de façon plus lente, les deux ou trois jours suivants, pour se stabiliser à des niveaux qui sont plutôt élevés pour ce genre d'enquête, au-delà de 30% pour vingt des vingt-trois firmes.

> Le 17 juin, douze cabinets comptent une participation active, quatre-cent onze questionnaires ont été saisis en ligne. Dans les jours qui suivent, le rythme s'accélère, puisqu'entre le 17 et le 19 juin, on passe à sept cent soixante-cinq questionnaires remplis, alors que les entreprises n'ont apparemment pas encore toutes activé l'enquête. Le 23 juin, la barre des mille participants est franchie avec vingt entreprises actives. Le 1er juillet, l'enquête est définitivement close avec mille six-cent trente-sept participants, appartenant à vingt-trois entreprises. Sur la base des populations ciblées déclarées par les cabinets qui ont apporté leur contribution, 36% de l'échantillon ciblé (au total quatre mille quatre-cent quatre-vingt-six consultants[630]) a pris part à cette enquête, ce qui constitue un taux de réponse très au-delà de ce qui était attendu. Par ailleurs, certaines entreprises se distinguent nettement par l'importance de leur participation et le poids qu'elles représentent dans l'échantillon. C'est le cas en particulier de deux cabinets importants, ConsultAudit1 et ConsultAudit2, qui contribuent chacun respectivement pour plus de 20% du total des réponses. De manière générale, l'administration par internet de l'enquête a vraisemblablement contribué à son succès, en correspondant bien au style de vie des enquêtés et en permettant un accès facilité à des salariés[631].

La participation très élevée est néanmoins disparate, les « grands absents » étant notamment – apparent paradoxe – certaines firmes membres du conseil d'administration. Certains cabinets ont d'emblée signifié leur refus de participer (ACCENTURE), d'autres semblent avoir sciemment loupé le départ, c'est le cas de deux cabinets, dont la firme dirigée par Jean-Luc P., IDRH, qui, après avoir officiellement annoncé lancer la démarche, n'a manifestement pas adressé le questionnaire, en dépit d'une relance à mi-parcours. De son côté, CAP GEMINI, entreprise que représente le sponsor de l'opération, lance de façon très tardive le questionnaire et choisit qui plus est de cibler un échantillon réduit de consultants (cent personnes sur les huit

---

grandes écoles et le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, septembre 1987, pp. 2-50.

[629] Je bénéficie de la part de T. qui héberge et supervise le questionnaire en ligne, d'un outil de suivi des réponses enregistrées pour chaque firme, qui me permet un suivi quotidien.

[630] Selon les chiffres publiés par SYNTEC CM, le secteur français du conseil compterait 36 000 consultants, sans que la source de cette donnée ne soit précisée (Voir www.syntec-management.com).

[631] Cette facilité a pu compenser la longueur potentiellement décourageante du questionnaire et de ce fait, peu d'abandons en cours de saisie se sont produits (moins d'une dizaine).

cents salariés de la partie conseil en management de CAP GEMINI), ce qui conduit à une contribution limitée par rapport au potentiel, en terme de nombre de réponses (quarante répondants). On note en revanche une nette implication pour d'autres, et, parmi ceux-ci, la prédominance de cabinets non membres du conseil d'administration (sur vingt-trois entreprises participantes, seules cinq font partie du conseil d'administration). La distribution de la participation (voir Tableau 11 - Répartition des cabinets composant l'échantillon par famille « historico-thématique »), apporte néanmoins des points de satisfaction, en terme de couverture de l'espace et de représentation des familles historiquement distinctes le composant[632] même si les firmes, rattachées à ou émanant d'un *BIG*, apportent une contribution un peu déséquilibrée par rapport au reste (54% de la contribution, avec huit-cent quatre-vingt-onze questionnaires, répartis sur trois firmes[633]). Seules les firmes de conseil en stratégie, ou « conseil de direction générale » (Voir Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil et Encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes) s'avèrent totalement exclues de l'enquête. Fait en soi intéressant – qui traduit notamment l'effort de ces firmes pour s'inscrire dans une logique de distinction spécifique – qui était prévisible dans la mesure où un seul cabinet de conseil en stratégie – Bain – faisait partie en 2008 de SYNTEC CM et qu'il a refusé explicitement de contribuer à l'enquête.

Tableau 11 - Répartition des cabinets composant l'échantillon par famille « historico-thématique »

Type de cabinet	Nombre de cabinets dans l'échantillon
Cabinets intégrés dans/issus d'un groupe d'audit et de conseil (891 questionnaires)	3
Cabinets intégrés dans un groupe d'informatique (373 questionnaires)	5
Cabinets spécialisés dans le domaine des ressources humaines (intégrés dans un groupe ou indépendants) (217 questionnaires)	3
Cabinets indépendants de conseil en organisation hors Ressources humaines (156 questionnaires)	12
Total	**23**

Si l'on appréhende la représentativité par rapport à l'espace des adhérents à SYNTEC CM, l'échantillon des répondant-e-s apparaît significatif. Huit des vingt principaux cabinets[634] adhérents (en effectifs) ont contribué à l'enquête, 27% des firmes de SYNTEC CM (vingt-trois

[632] Voir le chapitre 2 sur l'histoire contemporaine de l'espace et de sa féminisation
[633] Ces trois firmes sont des émanations ou sont rattachées à un groupe d'audit.
[634] Sur le plan de la répartition des effectifs salariés, on note une distribution parétienne des firmes membres du groupement puisque 16 des 84 firmes (environ 20%), emploient 77% des consultant-e-s (11 878 employés). Sources étude SYNTEC 2006.

sur quatre-vingt-quatre) ont participé et le questionnaire, adressé à 27% des salariés des firmes adhérentes, a pu faire contribuer 10,6% des effectifs globaux (un-e consultant-e sur dix travaillant dans l'espace des firmes adhérentes a répondu).

Encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes

Une des façons d'appréhender « à grosse maille » le degré de représentativité de l'enquête quantitative a été de se demander si on y retrouvait bien les différentes familles du conseil en management dont on a brossé un tableau rapide aux chapitres 1 et 2. Mais cela a bien sûr supposé d'arrêter une classification pertinente.

On aurait pu être tenté de se référer aux catégories utilisées dans l'espace professionnel, en dépit des précautions d'usage[635] qu'une telle démarche suppose. Dans le cas de l'espace du conseil en management, l'usage des catégories indigènes est apparu particulièrement problématique. Tout d'abord, une catégorisation macro présentée par la Fédération professionnelle SYNTEC laisse entendre que des frontières nettes et étanches existent entre trois grands domaines[636] : les études et conseil, le « numérique », l'ingénierie ; or, ces catégories posent problème à plusieurs niveaux :

Elles ne sont tout d'abord jamais précisément définies (De quoi parle-t-on ? De quel contenu des activités proprement dites ?). Elles ne paraissent pas, par ailleurs, trouver de justification empirique : en particulier, on constate que pour nombre de firmes, activités de conseil en management généraliste et de conseil en système d'information par exemple, peuvent régulièrement se côtoyer[637] ; selon quels principes alors classer ces entreprises, dans l'une ou l'autre des « branches », cela est loin d'être clair. Ces catégories ne sont pas non plus explicitement rapportées aux catégories de la statistique publique, catégories qui ont pour leur part régulièrement bougé dans la période récente (voir Encadré 11 :: Le classement des cabinets de conseil dans la nomenclature sectorielle, au fil des annuaires d'anciens de Grandes Ecoles).

Dans le cas plus spécifique de l'espace du conseil en management (une des principales subdivisions de du domaine « Etudes et Conseil » cité supra), on retrouve des problèmes comparables avec les classifications employées par Syntec :

Problèmes de cohérence tout d'abord : alors que des catégories « macro » ont été établies, postulant l'étanchéité des activités, les études « *ad hoc* » produites par SYNTEC CM sur l'espace du conseil en management, distinguent couramment dans les « services » proposés par les firmes rangées dans cet espace : le *management consulting*, *l'Information Technology consulting* (*IT consulting*), le Développement informatique et l'intégration, l'*Outplacement*, la Formation, Les études de marché, Le recrutement et la sélection de personnel. Façon de confirmer la porosité des frontières précédemment affirmées pour définir les différentes branches. En particulier, les services se rapportant aux technologies de l'information et à l'informatique (*IT consulting* ; développement et intégration) forment en fait une part conséquente dans le chiffre d'affaires des firmes de l'espace du conseil en management

[635] Le dessin des « frontières » au sein d'un espace professionnel peut être l'objet d'intenses luttes pour asseoir une prééminence ou un monopole sur certaines interventions, avec un fort risque d'instrumentalisation pour la chercheuse/le chercheur qui y participe involontairement en reprenant tel ou tel classement en général produit par les indigènes eux-mêmes.

[636] Voir www.syntec.fr consulté les 22 et 28 mars 2013 ; voir aussi la présentation de S. THINE *et al.*, « Up ou Out ?... », *op.cit.* En consultant le site internet de la branche dite « numérique », l'ambiguïté est encore accentuée puisque, de « ce côté-là » aussi, les recoupements avec le domaine du conseil en management sont assumés. www.syntec-numerique.fr

[637] Dans l'enquête 2008, 86,3% des enquêté-e-s ont déclaré réalisé une activité de conseil en organisation et 63,5% une activité de conseil en système d'information, ce qui fait clairement apparaître la fréquence des recoupements entre ces deux domaines.

(30%)[638]. Cela revient à confirmer le caractère empiriquement problématique d'une distinction des firmes selon une notion de « spécialité ».

Ces catégories posent également question faute d'être, là encore, précisément définies.

Compte tenu de ces constats et des recoupements et porosités mentionnés, il est apparu finalement plus pertinent de ne pas chercher *a priori* à classer les firmes par activité ou aire de spécialisation. En lieu et place, j'ai retenu de classer les firmes en prenant acte de leur ancrage historique (en termes de trajectoires des fondateurs, de projet et de spécialités d'origine).

M'appuyant principalement sur l'historiographie déjà présentée en partie I, je propose donc de « typifier » les firmes en les rangeant dans cinq groupes « historico-thématiques » :

Les firmes liées à des **entreprises du monde de l'audit** et de la comptabilité (pour simplifier les *BIG*s).

Les firmes exerçant traditionnellement dans le domaine du **conseil en système d'information** et de l'accompagnement de projets à composante informatique (appelé aussi intégration).

Les firmes ayant construit leur notoriété sur l'intervention dans le domaine des **ressources humaines** (organisation de la fonction « personnel » en entreprise, développement de méthodes de recrutement…).

Les firmes – souvent mais pas toujours de petite taille (moins de 50 consultant-e-s) – représentant la « tradition » artisanale de **conseil en organisation et en management « généraliste » (**firmes exerçant des activités relativement diversifiées sur différents aspects de la gestion ou des méthodes d'organisation).

Les firmes de **conseil en stratégie aux directions générales.**

L'usage de ce classement ne signifie nullement que les firmes ne fassent pas des « incursions » sur des territoires nouveaux, bien au contraire. Il signale seulement sur quelle forme d'intervention s'est plus spécifiquement appuyé le développement de l'entreprise.

Une abréviation se référant à ce classement des firmes, sera utilisée notamment pour désigner les caractéristiques des interviewé-e-s cités : selon le type de firmes où les personnes citées exercent, l'abréviation **ConsultAudit / ConsultInfo / ConsultRH / ConsultOrg / ConsultStrat** sera indiquée.

2.2. Interagir avec les firmes enquêtées

Lors de cette phase de l'enquête, l'organisation SYNTEC CM joue essentiellement un rôle de courroie de transmission, et ne s'investit que très faiblement, si ce n'est pour veiller au budget fixé initialement et qui va devoir être légèrement revu, compte tenu du taux de participation qui va dépasser les estimations initiales (nous avions tablé initialement sur mille répondant-e-s)[639].

[638] Voir le *Marché du Conseil en Management en France. Etude 2006-2007*. Syntec Conseil en Management. On peut ajouter ici que la multiplication des « catégories » tend à obscurcir une réalité assez simple qui est que, vu de la statistique publique, l'essentiel de l'emploi dans les secteurs du conseil concerne le « conseil en management » et le « conseil informatique » (avec les problèmes de frontière déjà évoqués), les autres secteurs professionnels représentant une proportion très faible du salariat. Elles forment à elles seules 92% de la population exerçant dans des activités de conseil sur la période 2008-2010. Source Enquête Emploi, citée par S. THINE *et al.*, « Up ou Out ?… », *op.cit.*

[639] Le 20 juin, la dirigeante de T. reprend contact avec moi pour me signaler que selon toute vraisemblance, la participation va dépasser les prévisions. Elle me signale que le budget d'hébergement des questionnaires doit être amendé. David I., à qui j'ai transmis ce message, réagit par mail de façon assez virulente par rapport au devis complémentaire proposé qu'il trouve excessif et qu'il va négocier directement avec T.. Pour ma part, je suis un peu interpelée par le fait que le délégué général SYNTEC semble plus préoccupé par le budget, que stimulé et intéressé par le déroulement de l'enquête.

Quoi qu'il en soit, mes interlocutrices/teurs chez SYNTEC CM interfèrent peu dans les interactions, relativement libres, que j'ai avec les entreprises qui se sont portées volontaires pour participer. Ces interactions m'ouvrent un point de vue intéressant sur le fonctionnement d'une vingtaine de firmes de conseil : elles me donnent un certain aperçu sur la division du travail au sein de chacune d'entre elles, me permettent de saisir les motivations à participer à l'enquête et d'entrevoir différents portraits de dirigeants.

2.2.1. Une certaine division du travail

Le moins qu'on puisse dire est que, du point de vue du genre, la façon dont se répartissent mes « contacts » dans les firmes participant à l'enquête, selon la fonction, est très parlante.

Le Tableau 12 - Liste des interlocutrices/teurs des firmes participant à l'enquête et de leurs fonctions, reprenant les intitulés exacts des fonctions occupées, permet de constater une bi partition presque « parfaite », selon le sexe, entre d'une part les référent-e-s fonctionnel-le-s occupant des fonctions de type « ressources humaines » ou « marketing » (douze femmes, deux hommes) et d'autre part les contacts occupant des fonctions dirigeantes dans les cabinets concernés (associé, directeur général) exclusivement masculins (sept hommes), les interlocuteurs d'une autre « nature » (en l'occurrence une et un consultant-e-s) étant tout à fait marginaux. On remarque au passage que les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes (treize contre dix) à être impliquées sur ce sujet « RH » volontiers stéréotypé comme « féminin ». Autre élément notable, si la question du « capital humain » est volontiers affichée par le groupement SYNTEC comme un « facteur clé de succès » central pour le métier, tous les cabinets ne semblent pas disposer d'une personne dédiée à ce sujet (cinq interlocutrices/teurs occupent des fonctions financières et administratives ou marketing au sein de leur structure).

Tableau 12 - Liste des interlocutrices/teurs des firmes participant à l'enquête et de leurs fonctions

Type de l'entreprise	*Contact questionnaire*	*Fonction*
ConsultOrg	Marie E.	DRH
ConsultOrg	Gwenaelle B.	Responsable adm et financier
ConsultInfo	Frédéric B.	Secrétaire Général
ConsultAudit	Gaël M.	Associé
ConsultOrg	Murielle F.	Consultant
ConsultOrg	Benoît D.	Directeur Général
ConsultInfo	Jean-Claude C./ Anne-Marie D.	DRH/ Adjointe au DRH
ConsultOrg	Sophie D.	Chargée de comm et des RH
ConsultInfo	Eliana A.	Chargée des RH
ConsultOrg	Marc S.	Associé
ConsultOrg	Olivier T.	Senior Manager Associé
ConsultRH	Nathalie N.	Chargée de recrutement
ConsultInfo	Anne D.	DRH
ConsultRH	Matthieu R.	Responsable Marketing et Communication
ConsultOrg	Michel R.	Associé
ConsultOrg	Béatrice F.	Responsable Administratif et Financier
ConsultAudit	Sabine D.	Marketing & communication Manager
ConsultOrg	Nathalie G.	Financial Director

Type de l'entreprise	*Contact questionnaire*	*Fonction*
ConsultAudit	Grégory M.	Consultant HR (human resources)
ConsultOrg	Veronika I.	Responsible RH
ConsultInfo	Valérie Z.	Responsible Marketing
ConsultOrg	Olivier S.	Associé

De façon indirecte, le processus de l'enquête donne donc à voir certaines formes prises par la division du travail au sein de l'espace du conseil en management, division qui va aussi se traduire dans les formes d'interactions avec ces différents contacts.

2.2.2. Les motivations à participer

En effet, la régularité et le caractère très personnalisé de l'implication des « contacts » qui occupent des fonctions de direction contrastent nettement avec le caractère plus formel et neutre des messages qui proviennent en règle général d'échelons fonctionnels. La « bonne volonté », les questions et la curiosité manifestées par les associés et/ou fondateurs de cabinets (en particulier, ceux de création relativement récente ou de taille modeste) est très apparente dans certains échanges de mails[640] dont je suis destinatrice ou « copie », comme celui ci-dessous, qui est destiné aux salariés d'un des « jeunes » cabinets membres de SYNTEC CM. Ce message donne à voir le style de communication – style direct, mettant en avant une posture typique du « management participatif » en appelant au sens des responsabilités des collaboratrices/teurs mais mettant également en jeu une dimension affective (« je compte sur vous … je me suis personnellement engagé ») – qui peut prévaloir dans ce type d'entreprises entre les salarié-e-s et les dirigeant-e-s.

> Mail du 24 juin 2008 de Benoît D., co fondateur et dirigeant, aux collaboratrices/teurs de son cabinet ConsultOrg2 (moins de cinquante salariés)
>
> « Bonjour à tous,
> SYNTEC Conseil en Management a engagé depuis plusieurs mois une réflexion sur l'attractivité de la profession.
> Les sociétés membres de SYNTEC ont ainsi décidé de lancer une enquête sur les pratiques et les perceptions du métier auprès de l'ensemble des consultants. Conduite par une sociologue des entreprises, Isabel Boni (CNRS/EHESS/ENS), appuyée par la société d'études T., cette démarche respecte de stricts principes d'anonymat et de confidentialité.
> Nous vous proposons d'y participer en répondant au questionnaire (durée 15') mis en ligne par T. et accessible en cliquant sur le lien sécurisé ci-joint :
> http://globaltestmarket.com/survey/s.phtml?sn=104503&lang=FR&secid=88f133&company=8

[640] Sur cette période, je vais avoir peu d'interactions autres que celles liées à la messagerie électronique, mais néanmoins quelques échanges téléphoniques avec SYNTEC CM, ConsultAudit2, ConsultRH1, ConsultAudit1, ConsultInfo3 et ConsultOrg4

> Je compte sur votre participation car je me suis personnellement engagé sur la contribution de NOM DE LA FIRME !.[641]
> Pour vous remercier de votre participation, nous aurons soin de vous communiquer les principaux résultats de cette étude.
> Bonne journée
>
> Benoît
> Mobile : + 33 (0)6 XXX 30
> Nom de la firme ./ »

Le retard de démarrage qui concerne ainsi la firme de Benoît D., est d'ailleurs caractéristique d'une structure un peu saturée et en croissance, où les *partners*, en général les principaux fondateurs, occupent tout à la fois des fonctions commerciales, administratives, de direction de projet et de gestion des « ressources humaines ». Les styles des messages peuvent varier : un style plus ouvertement directif et autoritaire, ou plus impersonnel, comme celui adopté par le dirigeant d'un des gros cabinets, Gaël M.

> Mail de Gaël M., associé, aux collaboratrices/teurs de son cabinet (date)
>
> « Syntec Conseil en Management, dont NOM DE LA FIRME est membre, a décidé de réaliser une étude sur les pratiques et les perceptions de leur métier par les consultants. Cette étude est conduite par une sociologue d'entreprise Isabel Boni, CNRS, professeur associé à l'ESSEC. Dans ce but une enquête anonyme et confidentielle est menée auprès de consultants. Vous trouverez ci-après le lien pour l'enquête en ligne :
>
> http://globaltestmarket.com/survey/s.phtml?sn=104503&lang=FR&secid=88f133&company=6
>
> Vous devrez y consacrer seulement 10 à 15 minutes.
>
> Ce lien est actif jusqu'au 30 juin. Toutefois, je vous recommande de répondre dès réception.
>
> Nous souhaitons en effet que NOM DE LA FIRME ait un fort taux de participation pour bénéficier à plein des enseignements de cette étude : outre la contribution à une étude globale importante pour notre profession, NOM DE LA FIRME disposera d'une analyse de positionnement comparative par rapport au reste de la population de consultants ayant participé.
>
> Nous comptons sur votre participation.
>
> Bien cordialement,
>
> Gaël M.»

La taille de l'entreprise joue très clairement et traduit le poids des relations *intuitu personae* très variable selon l'histoire de l'organisation, sa forme plus ou moins bureaucratique..

Pour certaines entreprises, de création assez récente, l'occasion semble saisie pour « faire le point » et vérifier l'état du « moral des troupes ». Le fort taux de réponse, qui constitue une relative surprise par rapport au climat d'inertie générale concernant l'enquête du côté du groupement, joue sans doute aussi dans une motivation qui semble aller *crescendo* pour certains comme Gaël M.

[641] Cette partie du texte est en gros caractère et en rouge.

Car du côté des salariés, l'envie de participer à l'enquête semble bel et bien là et correspondre à une attente. Cette participation est l'occasion d'exprimer des points d'insatisfaction, d'évoquer sa « condition » de consultant-e, la question ouverte 32, déjà évoquée, débouchant sur un recueil finalement très riche à l'allure d'un « cahier de doléances ».

Encadré 33 : <u>Quand une question ouverte devient un cahier de doléances</u>

Au sein du questionnaire, la question 32 ***«Qu'est-ce qui vous manque le plus aujourd'hui pour vous épanouir encore plus dans votre travail ? »*** a obtenu des réponses riches et variées. Si les réponses ont certes été rendues « obligatoires » par le mode d'administration du questionnaire (pas de possibilité de poursuivre si on n'entre pas au moins un caractère), on constate toutefois qu'une très large proportion des répondants (plus de 90%) a pris le soin d'apporter des éléments qualitatifs parfois assez développés[642]. Quelques extraits fournissent un aperçu de la palette des réponses.

« Un salaire décent. Des missions stimulantes intellectuellement et pas uniquement du secrétariat de luxe (tâches que les clients ne veulent pas accomplir) »

« La variété des missions. La rémunération. »

« Développer plus mes compétences (par des formations). Des missions plus conformes à mon projet professionnel. Plus d'autonomie dans le choix de mes missions/clients. Une meilleure rémunération (+10%). Une Direction générale qui s'implique dans la gestion des carrières des consultants, de leur évolution, qui s'intéresse à leur motivation et investisse en formation. Un management de proximité plus disponible. » (cette réponse particulièrement développée reprend de façon assez emblématique les thèmes les plus repris dans les réponses)

« Je souhaiterais des missions à l'étranger et plus de diversité et de changement dans les clients et les missions. »

« Le travail en équipe. Le temps d'échanges sur les pratiques. La valorisation de mes compétences. Un retour sur la qualité de mon travail. Un accompagnement de carrière. »

…/

D'une certaine manière, la lecture des mille quatre cent cinquante commentaires (autres que « rien », « RAS », ou « sans objet ») permet de constater que les réponses à cette question dessinent en quelque sorte les « cahiers de doléances » d'une partie de l'espace professionnel. Par une analyse thématique, on peut procéder à des regroupements qui font ressortir quatre sources d'insatisfaction professionnelle *a priori* majeures pour les consultant-e-s enquêté-e-s : « une rémunération plus attractive » arrive en tête avec 17% des répondants qui l'évoquent, puis la question des « aménagements des horaires et de l'allègement des contraintes temporelles » (15,3%) ; celle de « la variété des tâches et/ou de leur intérêt » (14,2%) ; enfin celle de « la reconnaissance et de l'écoute » (de la part du management du cabinet) (12,5%). Il est intéressant de voir arriver la question de la rémunération comme premier sujet d'insatisfaction, alors même que l'espace du conseil est réputé procurer des rémunérations assez nettement supérieures à la moyenne. Ce point – largement commenté lors la restitution de l'enquête aux administrateurs de SYNTEC CM – témoigne manifestement du fait que le partage des profits, très inégalitaire dans la plupart des firmes de conseil (avec un avantage exorbitant pour les associés, surtout dans les firmes à *partnership* classique), constitue un enjeu de luttes souvent plus implicites et détournées qu'explicites et ouvertes[643].

L'analyse thématique éclaire aussi une forme prononcée d'individualisme puisque les demandes relatives au fonctionnement du collectif de travail *(EX : « Une bonne ambiance de travail, un esprit d'équipe » ; « Etre entoure de moins de requins. » (sic)),* sans être absentes, n'apparaissent pas majoritaires.

[642] Outre l'extrait publié dans le corps de l'encadré, il est possible de consulter un extrait des réponses à cette question en annexe (voir annexe 8 – Réponses à la question ouverte 32).

[643] Voir au chapitre 4 – Encadré n° 38 : Division du travail et formation des profits dans les cabinets

Certaines réponses peuvent parfois prendre une tournure quasi philosophique :

« Je ne sais pas trop. Peut-être suis-je fataliste et ne cherché-je pas à m'épanouir à tout prix. Doit-on s'épanouir au travail (travail= tripalium= souffrance) »

ou humoristique …

« Un micro onde »

Mais, dans leur forme et leur contenu, les réponses indiquent principalement que les répondant-e-s ont envisagé la plateforme d'expression offerte par la question ouverte, de façon pragmatique et utilitariste, pour formuler des demandes, des revendications relatives aux conditions et aux rétributions concrètes du travail.

Les réponses ont même parfois une portée très ouvertement critique, à l'égard des dirigeants de la firme, des dispositifs de gestion, des systèmes d'objectifs, de rémunération, de partage des profits, ou de la « tyrannie » des clients, comme les exemples qui suivent peuvent l'illustrer :

« UNE PRISE EN COMPTE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET UN RESPECT DE L'OUTIL DE TRAVAIL = L'HUMAIN (travail d'équipes, horaires respectables (sic), échanges…). » (certains mots ont été écrits en majuscules)

«Disposer d'un EQUILIBRE DE VIE (horaires sacrifiés) – Avoir une promotion hiérarchique interne (Voir rétribution de efforts consentis et sentiment de compter pour l'entreprise) – Pouvoir ENCADRER – Diposer d'un management IMPLIQUE (qui ne retourne pas toujours la faute, les non-faits vers le consultant) – Pouvoir éviter les JEUX de SCENE (on doit toujours en « faire trop », il faut « être vu ») – Disposer d'OBJECTIFS, qu'ils soient CLAIRS et PAS UNIQUEMENT QUALITATIFS. » (Certains mots ont été écrits en majuscules) »

« Salaire plus élevé. Un PDG qui soit un visionnaire et pas un comptable. »

« Un encadrement moteur, un management participatif et non agressif, un management motivé qui transmet sa motivation. L'implication des clients dans les missions (enthousiasme, participation, bienveillance). La prise en compte des souhaits du consultants (sic), lesquels passent le plus souvent après ceux exprimés ou pire, supposés du client (vacances etc …). »

« Etre reconnue par les clients. Avoir une visibilité sur l'evolution de ma carriere. Que le cabinet partage les bénéfices « nets » avec moi de façon plus équitable. »

« Un vrai management d'hommes (sic). Une implication sociale de mon entreprise qui m'enthousiasme. »

« De l'écoute sur mes attentes professionnelles »

./

2.2.3. Portraits de « candidats »

Si certains ne restent pas indifférents au succès de l'enquête, je suis relativement interpelée par le fait que ça ne concerne qu'un nombre assez limité de mes « contacts », les autres firmes et leurs représentant-e-s semblant pour le reste soit vaquer à d'autres occupations, limitant leur rôle à celui de boîte aux lettres, soit manifester des hésitations quant à l'intérêt même de participer. C'est en définitive ce contraste entre l'empressement de quelques-uns et l'indifférence ou les atermoiements des autres qui me conduit à pousser plus loin la réflexion sur mes « contacts » les plus volontaires, en tentant de reconstituer à partir d'une démarche

prosopographique, leur trajectoire. Deux de ces interlocuteurs méritent une attention particulière. Ils sont assez différents quant au style avec lequel ils échangent avec moi et je devine des origines sociales plus modestes pour l'un des deux. Ils représentent, l'un et l'autre, deux types de structures bien distinctes. Un des points que je vais découvrir *a posteriori*, un an après la fin de l'enquête, c'est qu'ils partagent en revanche un même agenda personnel : ils sont candidats à un « fauteuil » au Conseil d'administration de SYNTEC CM.

La comparaison de leurs trajectoires respectives fait par ailleurs ressortir certains points communs, notamment des enjeux symboliques personnels qui éclairent leur souhait d'adhérer à un groupement de représentation comme SYNTEC. Dans un espace où les carrières sont difficiles à inscrire dans la durée, où tous ne sont pas promis aux mêmes succès[644] – les trajectoires professionnelles de Gaël M. et Michel R. sont en demi-teinte – devenir un « représentant de la profession » revêt une importance particulière.

Encadré 34 : <u>l'enquête dans la trajectoire de Gaël M.</u>

Gaël M. est, au moment de l'enquête, associé au sein du cabinet CONSULTAUDIT2 et semble tout particulièrement dédié aux questions « RH ». Il va à de nombreuses reprises interagir avec moi par téléphone et mail, lors de l'enquête, montrant une implication particulière pour la relance des consultant-e-s de son cabinet, qui va se traduire par un taux de participation significatif.

Lors de ces interactions, les prises de parole de Gaël M. sont placées sous le signe de la neutralité, de la retenue et de l'efficacité : phrases courtes, questions ciblées et concrètes, pas de détails superflus sur le cabinet, courtoisie sans fioriture. Il semble toutefois au fil des jours « se prendre au jeu » de l'enquête, manifestement curieux de savoir comment « répondent » les salarié-e-s de sa firme à ses relances. Au moment de la clôture de cette phase d'administration, il s'entretient un peu plus longuement avec moi et s'intéresse à la possibilité de récupérer les résultats de sa firme. Toutefois, lors des quelques mois qui suivent, alors que des restitutions s'organisent pour certaines firmes (voir *infra*), Gaël M. ne reprendra plus contact avec moi.

C'est en le resituant par rapport à l'agenda professionnel de Gaël M., qu'on comprend mieux son investissement particulièrement actif et diligent pendant l'enquête. Aux vus des données publiques disponibles sur sa trajectoire scolaire et professionnelle[645], il est âgé d'environ 54 ans au moment de l'enquête. Il peut être rangé dans le groupe des dirigeants et *partners* convenablement mais pas exceptionnellement dotés en capitaux scolaires, franchissant à un rythme plutôt modéré les étapes de sa carrière[646]. Titulaire d'une maîtrise de gestion de Dauphine en 1976, il commence par travailler dans l'industrie automobile dans un poste fonctionnel (Analyste), prépare un DEA de Finance (Dauphine), bifurque en 1980 vers l'informatique, puis l'audit comptable en 1982, devenant manager chez un *BIG*. Il rejoint en 1986 une entité quelque peu « atypique » dans l'espace du conseil en management, à mi-

[644] Pour une vision d'ensemble sur ce point, je renvoie à la partie IV de la thèse, qui analyse la structure des opportunités de carrières dans le conseil et les trajectoires sociales qu'elles autorisent. S'il tend parfois à offrir une vision un peu limitée aux trajectoires les plus réussies et les plus « brillantes », le travail de fond réalisé par S. Thine *et al.,* à partir principalement du *Who's Who*, donne à voir combien les aller-retour entre conseil et entreprise font partie des pratiques contemporaines les plus instituées pour une frange de l'élite économique (participant d'ailleurs à questionner les frontières entre différents espaces professionnels). S. THINE *et al.,* « Up or out… », *op. cit.*

[645] Principales sources : site institutionnel de CONSULTAUDIT2, site du réseau social professionnel www.linkedin.com, site de SYNTEC CM

[646] Sur les carrières, voir la partie IV.

chemin entre le monde académique et le champ économique, le *Stanford Research Institute* (SRI)[647]. Après six ans au SRI, il rejoint une « consulting firm» très réputée, avec le grade de principal. Il a 39 ans, ce qui est un peu âgé pour occuper ce type de position et entamer une carrière dans la frange la plus prestigieuse de l'espace du conseil (cabinets dits de stratégie). Deux ans plus tard, il accède au statut envié de *Partner* mais dans une partie moins réputée de l'espace, la branche « conseil », encore émergente en France, d'un des *BIGs*. Il sera ensuite de ceux qui créeront CONSULTAUDIT2, émanation de sa précédente firme.

Gaël M. présente donc une trajectoire à certains égards quelque peu hésitante, où l'accès à la position – enviable professionnellement et économiquement – de *Partner* s'est opéré assez tardivement et non sans quelques ratés. Cette trajectoire peut aider à comprendre le prix que peut revêtir à ses yeux d'entrer au Conseil d'administration de SYNTEC CM, ce qui lui est permis par son élection comme administrateur en juin 2009, un an après l'enquête.

Encadré 35 : Michel R. et le « mystérieux Centre Maurice Halbwachs »

Dirigeant d'un petit cabinet d'une vingtaine de consultants, fondé en 1999, Michel R. manifeste à différentes reprises de l'intérêt pour l'enquête, me contacte par téléphone pour avoir des informations, affiche sa fierté face au taux de participation de son équipe. Par rapport au ton souvent policé, adopté par les dirigeant-e-s croisé-e-s sur mes différents terrains (tel Gaël M. – voir *supra*), le style de Michel R. tranche assez sensiblement : une certaine faconde, une adresse très directe, des éclats de rire sonores au téléphone, bref Michel R. assume une forme de rusticité et un goût pour le second degré. Mi naïf, mi moqueur, un des mails qu'il m'adresse lors des derniers jours de l'enquête témoigne assez bien de cette posture un peu décalée par rapport aux pratiques plus retenues, plus impersonnelles, constatées par ailleurs.

« Je dois donc être fier de ce bon taux et quand même un peu déçu de ne pas être à 100%. J'ai les noms des 2 qui nous manquent … A votre disposition pour échanger avec vous un jour – ou un soir puisque je note que vous êtes également bien tardivement sur l'Internet – sur cette étude, sur ce que vous faites, et sur le centre Maurice Halbwachs bien mystérieux..

Cordialement à vous

Michel R. »

(Envoyé le mercredi 25 juin 2008, à 2 :15, en réponse à un mail personnalisé adressé aux firmes participantes, leur fournissant le taux de réponse par rapport aux salarié-e-s destinataires.)

En recevant ce mail, je ne peux m'empêcher d'y voir une pointe de « drague » (la remarque sur l'heure tardive en particulier), mais aussi une forme d'autodérision (« je dois donc être fier … »). Je retrouverai ce second degré dans les textes de présentation du cabinet de Michel R.

La remarque sur le « bien mystérieux Centre Maurice Halbwachs » témoigne à mon sens également de l'attrait, de la curiosité, parfois mêlée de méfiance et de perplexité, que peuvent à la fois susciter et le monde académique et une démarche de recherche sociologique[648].

La reconstitution de la trajectoire de Michel R., à partir des données publiques, conduit à observer certains points communs avec celle de Gaël M. : un capital scolaire convenable – il est diplômé d'une école d'ingénieurs de rang A assez réputée et d'une formation de management dans un Institut d'Administration des affaires – et un passage par « l'entreprise » (en l'occurrence un fabricant

[647] Pour un aperçu historique sur cette institution plutôt florissante, qui est souvent considérée en marge, voire est exclue de l'espace du conseil, compte tenu de son statut d'association « non-profit », voir Suzanne HILGER, *« American consultants in the… », op. cit.*

[648] Curiosité qui s'explique peut-être d'autant mieux que Michel R. fait partie des nombreux *alumni* Bossard où il a été consultant pendant cinq ans, de 1986 à 1991, au début de sa vie professionnelle. On peut rappeler que certaines figures de Bossard Consultants, comme Jean-Christian Fauvet, ont cherché à développer des pratiques de « sociologie appliquée », en « inventant » par exemple l'approche dite « sociodynamique ». Voir les développements sur ce point au chapitre 2.

d'ordinateurs), et par des fonctions de contrôle interne. Ce *out*[649] dans le monde de l'entreprise, à des postes modérément visibles, n'est pas – dans les classements indigènes de réussite professionnelle – exceptionnel.

Il se solde finalement par un retour au conseil en 1999, avec le début d'un itinéraire d'entrepreneur, et la création de son cabinet CONSULTORG4, alors qu'il a 37 ans. Cette bifurcation est un élément distinctif, par rapport à un profil comme celui de Gaël M., qui tout en prenant des fonctions d'associé (avec l'intéressement économique qui l'accompagne), reste inscrit dans des structures de direction et de décision collégiales et des organisations de taille importante tout au long de sa trajectoire.

On peut logiquement penser qu'en 2008, Michel R. ait une certaine soif de reconnaissance sociale et de légitimité au sein de l'espace du conseil, après presque dix ans de création de son cabinet. Comme pour Gaël M., l'intérêt qu'il manifeste pour l'enquête mérite d'être envisagé sous l'angle de cette quête personnelle, quête qui pour lui également, se traduit en 2009 par son élection comme nouveau membre du Conseil d'administration de SYNTEC CM.

2.3. Retour aux enquêté-e-s, retour des enquêté-e-s

Après concertation avec Van Terradot de T. et avec mes contacts chez SYNTEC CM, l'enquête en ligne se termine donc le 1er juillet 2008. A l'issue de cette étape, ma préoccupation est d'essayer de maintenir, autant que possible, le lien direct qui a commencé à se tisser avec les firmes enquêtées pendant la passation du questionnaire. Tout comme j'ai veillé pendant cette phase à donner un retour régulier à mes interlocutrices/teurs sur les taux de participation et le déroulement général, je fais passer un message, afin de leur faire part des résultats intéressants obtenus.

> « Bonjour,
>
> L'enquête conduite avec Syntec Conseil en Management et à laquelle votre entreprise a accepté de participer s'achève, pour sa phase d'administration, ce matin.
>
> 23 cabinets, de toutes tailles, ont apporté leur contribution en adressant le lien vers le questionnaire en ligne à 4486 consultants. 1629 consultants (36,31% de l'échantillon) ont accepté de consacrer en moyenne 15 minutes de leur temps pour répondre aux 49 questions qui leur étaient posées. Ce taux de réponse est très significatif pour une enquête de ce type. La mobilisation dont les entreprises ont fait preuve tout au long des deux semaines ½ d'enquête a, sans aucun doute, eu un impact important sur ce résultat. Je vous en remercie vivement.
>
> A titre indicatif, je vous joins également le tableau indiquant la répartition de la population des répondants par grade. »

Plusieurs firmes se manifestent suite à ce mail, en particulier pour connaître leur taux de participation. Il s'agit plutôt d'entreprises qui ont été relativement actives pendant la phase d'enquête.

> Quelques exemples des messages reçus dans la semaine qui suit mon mail

649 Terme employé ici en référence aux principes « up or out » (« promotion/éviction ») en vigueur dans l'espace du conseil et sur lesquels je reviendrai en Partie IV.

Merci Isabel pour ce retour.

Pouvez-vous m'indiquer le taux de réponses pour (ConsultInfo1)

Merci.

Valérie

Bonjour,

J'ai fait une relance hier matin pour améliorer la participation de (ConsultAudit2) au finish. Merci de me dire qu'elle a été finalement notre nombre de participants.

Cordialement,

Gaël M.

Bonjour,

Merci pour ces infos, peut-on avoir accès à une statistique pour (ConsultOrg12) uniquement ? (connaître le nombre de consultant par grade qui ont répondu) ?

Cordialement

Gwenaëlle B.

Responsable administratif et financier

C'est aussi l'occasion d'avoir un retour sur la façon dont l'enquête a été vécue par les répondant-e-s. Certains de mes contacts en profitent en effet pour partager quelques retours spontanés. Celui transmis par mon interlocutrice de ConsultOrg5 est intéressant et alimente le lancinant débat sur les catégories et les classements (sectoriels, professionnels, d'activités). Dans ce message, une des difficultés rencontrées par une répondante a été de définir si son entreprise est le petit cabinet dont elle dépend directement ou le groupe, auquel ce cabinet est rattaché d'un point de vue capitalistique.

De: XX (consultante ConsultOrg5)

Date: mer. 18/06/2008 08:20

À: E. Marie (DRH)

Objet : RE : lancement de l'enquête "Pratiques et identités professionnelles des consultants"

Oui, j'ai trouvé les questions pertinentes.

Je suis d'ailleurs très curieuse d'avoir le compte-rendu du questionnaire ;-)

La seule difficulté était de traduire le fait que (CONSULTORG5) est filiale d'un grand Groupe.

Personnellement (tout le monde ne partage peut-être pas mon point de vue) bien que travaillant pour (ConsultOrg5), j'ai l'impression de plus donner l'image de travailler pour (NomGroupe) que pour le cabinet de conseil (ConsultOrg5).

Cordialement,

XX

La demande formulée dans ce message est par ailleurs explicite : avoir un retour sur l'enquête. Demande que certaines firmes avaient anticipée en promettant une forme de restitution. L'étape qui suit, va montrer que de cette « promesse employeur » à sa réalisation, il y a un pas difficile à franchir.

3. Diffusion des résultats, entre intérêt et embarras

3.1. De l'analyse à la restitution

3.1.1. Travailler les données

Les étapes qui suivent s'inscrivent dans un calendrier négocié à l'avance : dès les premières discussions, la date de livraison des conclusions de l'enquête aux interlocuteurs de SYNTEC avait été évoquée, sur une demande de Jean-Luc P., qui avait exprimé le souhait que je puisse présenter les premiers résultats de ma réflexion courant septembre. Soucieuse à cette époque d'obtenir le soutien du conseil d'administration, j'en avais accepté le principe. Une fois les données recueillies, leur traitement statistique et leur analyse devaient donc être rapidement engagés. Après étude des différents scénarios possibles, je m'étais décidée à confier la plus grosse partie du traitement statistiques des données (tris à plat, tris croisés, analyses multivariées…) à la société sélectionnée pour la phase d'administration, en décidant de financer cette partie de la prestation sur mes propres deniers.

Cette décision me paraissait mieux garantir d'avoir toute latitude dans l'exploitation ultérieure des données (récupération de l'ensemble des fichiers constituées par la société d'enquête en particulier). J'ai donc récupéré fin juillet, un matériau composé à la fois des fichiers bruts, de l'ensemble des tris à plat, de certains tris croisés ainsi que d'un travail statistique exploratoire de type Analyse des Correspondances Multiples[650].

L'analyse de ces données et la préparation d'une synthèse provisoire des conclusions de l'enquête vont être conduites en août, puis complétées de façon itérative en intégrant les questions et remarques recueillis lors les différentes restitutions et présentations de l'enquête qui ont été organisées.

Pendant ces travaux, si je me réjouis de la richesse des données recueillies et de la cartographie des pratiques qu'elles rendent possible, je m'interroge sur la dualité des objectifs de l'enquête, entre les attentes des « clients » et les objectifs et orientations qui me sont propres. Plus

[650] Travail nourri par les échanges nombreux entre Van Terradot et moi-même tout au long de la phase de l'enquête.

précisément, je ressens nettement la divergence des perspectives temporelles, entre celle de mes interlocuteurs, inscrits dans un temps court, dans des préoccupations d'efficacité et de rentabilité des « ressources », des questions de « satisfaction du personnel » et ma propre perspective, recherchant une compréhension plus large des mécanismes sociaux.

> A ce stade de ma recherche, je n'ai pas encore redéfini mon objet de recherche par rapport à la question du genre dans l'espace du conseil. Je réalise néanmoins certaines analyses et tris croisés en incluant la variable « sexe », qu'il s'agisse d'une appréciation du degré de mixité démographique des organisations, des attentes ou de la satisfaction professionnelle. Par ailleurs, l'Analyse factorielle exploratoire proposée par T. qui discrimine des groupes de consultant-e-s en fonction de leurs pratiques et de leurs rapports au métier, laisse entrevoir le sexe de l'enquêté-e comme une variable explicative importante[651].

La tension entre mes propres objectifs et ceux inhérents à la coopération avec SYNTEC CM va trouver à nouveau une manifestation concrète au moment des différentes restitutions, notamment lors des questions posées par mes interlocuteurs, questions très orientées sur la demande de recommandations, conseils à court terme.

3.1.2. Deux niveaux d'interactions

A partir de fin août 2008, débute donc une étape où je vais à nouveau beaucoup interagir avec de multiples interlocutrices/teurs, dirigeants et responsables des ressources humaines de cabinets de conseil principalement. Elle est initiée par une rencontre avec Xavier H., au cours de laquelle nous échangeons sur les grands enseignements de l'enquête, dans un climat toujours relativement informel. Entretien que Xavier conclut en donnant son accord pour que soient organisées des présentations dans le cadre de SYNTEC CM et en me sollicitant également pour une réunion de restitution interne à Cap Gemini Consulting. Il a en effet manifesté un intérêt particulier pour la synthèse des entretiens qualitatifs que j'ai préparée, ces entretiens concernant pour une part significative les consultant-e-s de son cabinet, qui avaient accepté de servir de « cobaye » pour l'enquête. Il me dit souhaiter que ces résultats soient exposés au « Comité RH » de Cap Gemini Consulting, instance qui rassemble périodiquement les principaux « patrons » des « *business units* » du cabinet avec le directeur des ressources humaines et sa représentante. Comme à son habitude, il ne m'en dit pas plus sur le format et les protagonistes de ce « groupe de travail », excepté que s'y débattent les «principaux sujets » qui concernent la gestion de l'emploi et des carrières.

La présentation de l'enquête va donc s'inscrire dans deux cadres différents (réunions avec des représentant-e-s d'une seule organisation, réunions rassemblant plusieurs firmes au niveau du

[651] Voir la présentation détaillée des résultats au chapitre 4.

groupement patronal – voir Tableau 13 - Les réunions de présentation des résultats de l'enquête). Ceci va avoir un effet sur le déroulement et la nature des échanges.

Globalement, les réactions lors des présentations de l'enquête sont ambivalentes. Sans en faire une description exhaustive, les analyses qui suivent essaient de rendre compte de la dynamique des interactions selon les cas de figure et des difficultés spécifiques posées par cette étape. La comparaison du déroulement des quatre réunions de présentation qui se succèdent du 1er octobre au 5 décembre 2008 apporte des enseignements, soulignant certains points communs à toutes ces réunions : sur des signaux contradictoires quant à l'intérêt et à l'écoute, sur la mise à jour des relations de pouvoir entre participants, sur la focalisation sur certains aspects de l'enquête.

Tableau 13 - Les réunions de présentation des résultats de l'enquête

Date	Organisation	Participants
25 août 2008	Cap Gemini Consulting	Entretien avec Xavier H. (VP SYNTEC CM)
1er octobre 2008	Cap Gemini Consulting	« Comité RH » composé du DRH et des VP responsables de « *Business Unit* »
21 octobre 2008	SYNTEC CM	Conseil d'administration (dix administrateurs élus dont le Président et les Vice-Présidents) ; le Délégué Général SYNTEC
26 novembre 2008	SYNTEC CM	Réunion à destination des DRH des firmes adhérentes (environ quarante participants) – Présence du président de SYNTEC CM, des vices présidents et d'une partie des administrateurs
5 décembre 2008	ConsultInfo	« Comité RH » composé du « *Head of Consulting France* » et de quinze dirigeants et *partners*

3.2. « Madame BONI, nous vous écoutons ! » Quand des dominants (se) rappellent qu'ils le sont

Un des points communs aux différents échanges est le niveau d'intérêt et la réceptivité visiblement assez variables des parties prenantes. L'écoute peut être pour certains très distraite. Mais comme pour la « réunion-déjeuner », je perçois dans les comportements adoptés par les uns et les autres, une part d'affectation et de théâtralité.

Notamment, en comparant la réunion à Cap Gemini Consulting et celle avec le conseil d'administration de Syntec, je constate dans les deux cas des scénarios similaires en début de séance : l'arrivée des patrons conviés se déroule de façon échelonnée, avec un retard de quinze à vingt minutes pour les derniers arrivants. Pour la réunion Cap Gemini ou pour celle du

conseil de SYNTEC CM, les postures, l'attitude générale, la façon d'entrer dans la pièce[652], sans se presser, en échangeant des signes de reconnaissance, des salutations *mezzo voce*, voire en faisant mine de m'ignorer – tout signale chez beaucoup, de façon ostensible – la mise en scène de l'assurance et de la désinvolture.

Au-delà des réflexions générales sur les interactions avec des « imposants »[653], réflexions auxquelles on peut bien évidemment relier ces deux scènes sociales particulières, des éléments spécifiques peuvent, pour ces deux cas, éclairer ces comportements, poussés parfois jusqu'à la caricature[654].

Les jeux de pouvoir avec le sponsor de l'enquête, Xavier H., qui, à l'instar de ce qui s'était passé lors de la « réunion-déjeuner » est absent lors de ces deux présentations, et mon statut d'enquêtrice externe me semblent fournir des motifs complémentaires à ces (relatives) « mauvaises manières ».

> L'absence de Xavier aux deux réunions où j'interagis avec SYNTEC CM, m'a interpelée. J'ai formulée différentes hypothèses : une façon de signifier que je suis indépendante et que je n'ai pas besoin de lui pour répondre aux questions ? Un moyen d'éviter d'être pris à parti par certains interlocuteurs hostiles vis à vis de l'enquête ? Selon moi, ces deux explications se combinent sans doute.

Il est certain quoi qu'il en soit que certains viennent en traînant les pieds, craignant peut-être de perdre leur temps. Dans le cas du Conseil de SYNTEC CM, outre le langage corporel et les micro interactions de l'auditoire, certaines paroles saisies au vol sont révélatrices d'un clivage opposant les cabinets ayant refusé ou éviter de participer et les autres. Je surprends ainsi, juste avant le début de ma présentation, certaines apartés – qui me semblent comme dans la *Comedia del Arte* destinées à être entendues – entre le président, Jean-Luc P. et un administrateur dirigeant comme lui un petit cabinet :

« JLP : Vous avez participé, vous ?
Administrateur : Non, non. (petit sourire)
JLP : Nous non plus (sourire complice). »[655]

Il est difficile d'objectiver « le climat » d'une interaction, de rendre compte de l'ensemble des signaux plus ou moins cohérents, plus ou moins contradictoires, qui disent tacitement

[652] Où dans les deux cas on m'a invité à m'installer à l'heure dite.
[653] Hélène CHAMBOREDON (*et al*)., , « S'imposer aux imposants… », *op. cit.*
[654] Alors qu'on attend un des derniers retardataires, et que les « VP » présents manifestent qui une impatience bruyante, qui un repli dans la lecture absorbée des messages de son *smartphone* ou ordinateur, un des patrons participant à la réunion du Comité RH Cap Gemini Consulting, raconte une blague, prétendument attribuée à un patron d'industrie – Dassault ou Bouygues – blague particulièrement sexiste. Quelques rires, forcés ou francs, fusent. L'adjointe du DRH me lance un regard vaguement consterné.
[655] Les échanges en réunion ont été retranscrits de mémoire dans mon journal de terrain, après chaque présentation.

l'approbation, la réprobation, la méfiance, … Dans le cas des deux réunions que je compare ici, je retrouve l'incertitude et le « flottement » qui me paraissaient déjà régner lors des étapes antérieures : mes interlocuteurs sont loin de tous porter le même regard sur l'enquête. Néanmoins, pour la réunion avec le Conseil de Syntec, il se confirme que, par son attitude, la froideur du ton avec laquelle il s'adresse à moi, Jean-Luc P. n'est pas un allié et qu'il contribue en quelque sorte à donner le « la ». Après avoir laissé quelques secondes le silence s'installer, et m'avoir toisée d'une façon que je ne peux m'empêcher de trouver extrêmement déplaisante[656], ce dernier joue son rôle de président, semblant rappeler à l'ordre les quelques participants qui poursuivent leurs conversations et déclarant : « Madame Boni, nous vous écoutons. ».

Se produit ensuite un échange qui montre bien que mon statut d'enquêtrice «bénévole » ne va pas de soi et qu'il constitue une situation incongrue dans un univers où les prestations intellectuelles sont marchandes. En effet, loin de me laisser tout de suite la parole, J.L. P. fait une sorte de «résumé des épisodes précédents » où il évoque « l'étude que nous avons commandée à Mme Boni ». Je prends alors la parole et tout en remerciant selon la formule consacrée, mes hôtes, rappelle le cadre convenu de réalisation de cette étude, en soulignant qu'il s'agit d'une enquête volontairement non rémunérée. Cette remarque semble semer un certain trouble, chez J.L. P., ainsi que chez le Délégué Général assis à ses côtés qu'il consulte du regard et qui lui confirme les termes de ce « contrat moral ».

J'observe avec intérêt que ce petit malentendu a apporté un peu de concentration chez les autres participants. La présentation va ensuite se dérouler dans des conditions plus détendues, non sans quelques commentaires moqueurs, à propos de la très forte contribution des cabinets CONSULTAUDIT2 et CONSULAUDIT1. Jean-Luc P. ne peut retenir un trait d'humour sur le fait de devoir rebaptiser l'enquête du nom de ces deux cabinets, trait suscitant des rires et une gêne palpable (celle du représentant d'une des firmes en question, notamment). Ces échanges sont une fois de plus la manifestation d'une très grande ambivalence de ces firmes concurrentes par rapport à leur éventuel intérêt commun.

Comparativement, les réunions avec les « responsables RH » des firmes adhérentes à SYNTEC CM et l'équipe dirigeante de CSC seront plus sereines et moins marquées par des

[656] Cet épisode d'un regard « qui en dit long » sur des rapports de domination, va trouver un écho intéressant lors de l'entretien conduit avec Sylvia, qui relate une interaction analogue lors d'une présentation en public. Sur l'analyse sociologique de la dimension incarnée et de la« mise en jeu » des rapports sociaux de sexe sur des scènes professionnelles, voir en particulier les développements de la Partie III, et notamment le chapitre 6, Corps, féminité et virilité « mascarades ».

manifestations aussi ostensibles de tension, voire d'hostilité. Je vais y constater toutefois, de façon analogue, une attention variable. Dans le cas de la réunion avec les « responsables RH », les constats opérés par rapport à mon auditoire recoupent les observations réalisées pendant la phase de l'administration de l'enquête. Tout d'abord, une division sexuelle marquée des fonctions – avec d'un côté des postes fonctionnels de « Responsable RH » ou « Responsable administrative/f » occupés par des femmes et, de l'autre, les fonctions masculines de dirigeants de petites structures, également présents à la réunion. Outre cette division, je constate également une participation hétérogène lors de la réunion, de ces derniers et une prise de parole plus facile de la part des dirigeants.

Moins de démonstration symbolique ou de dramaturgie, donc, lors de ces deux réunions en novembre et décembre, à l'exception notable de la manifestation de mauvaise humeur d'un administrateur de SYNTEC CM, Robert N.

> Ayant jusqu'alors manifesté une hostilité silencieuse lors des précédentes réunions avec le Conseil d'administration, il critique, ouvertement et sans ménagement, le fait que mon étude n'ait pas été comparée – sur le plan de sa représentativité – à celles publiées à périodicité régulière par SYNTEC CM. Je suis assez décontenancée par cette prise de parole, dans la mesure où j'ai à plusieurs reprises et en vain demandé à différent-e-s interlocutrices/eurs de SYNTEC de me communiquer des données de cadrage propres au groupement, demandes qu'ils ont toujours réussi à esquiver. Je me trouve donc dans une situation inconfortable où un interlocuteur de mauvaise foi conteste la validité ou l'intérêt des données présentées et me met en quelque sorte en demeure de lui répondre publiquement. En ayant l'étrange sentiment de ne pas tout saisir de l'apparente jubilation de mon contradicteur, je lui réponds avec quelques circonlocutions que les données de cadrage récentes n'ont pu m'être fournies.

Cette petite « sortie » – que j'essaie de « gérer » en usant des ficelles apprises dans ma vie passée de consultante – contribue à dévoiler, avec d'autres réactions parfois curieuses, combien l'enquête peut revêtir d'enjeux spécifiques, personnels, pour les protagonistes qui la reçoivent, tout particulièrement pour ceux qui, comme Robert N., ont un mandat électif et doivent entretenir leur image de représentant actif, vigilant de la profession. L'analyse que je vais réaliser ultérieurement de la trajectoire et de la position sociale assez fragile de Robert N., m'aidera à comprendre la franche détestation qu'il manifeste vis-à-vis de l'enquête et de moi-même (Voir Encadré 36 : Vie et survie sociale de Robert N.). Elle apporte par ailleurs un éclairage particulier sur le fait que le Conseil d'une organisation patronale comme SYNTEC CM, est un lieu où, pour reprendre l'expression d'Erving Goffman, les « vivants » et les « morts »[657], les acteurs sociaux en ascension et ceux en déclin, ne sont pas « isolés » mais au contraire, se côtoient, poursuivant des perspectives et des objectifs différents.

[657] Concluant son texte sur « quelques aspects de l'adaptation à l'échec », E. Goffman souligne ici que la trame d'un groupe social quel qu'il soit peut difficilement s'envisager sans une compréhension des

Encadré 36 : <u>Vie et survie sociale de Robert N.</u>

Robert N., membre du Conseil d'administration de SYNTEC CM, est sans doute la personne qui a, de la façon la plus continue et la plus ostensible, manifesté son opposition à l'enquête. Il a lors des trois réunions où j'ai pu le croiser, soit adopté une attitude extrêmement maussade (lors de la réunion du 23 janvier 2008 et celle de restitution au Conseil en octobre), soit ouvertement émis des doutes sur la qualité ou la représentativité de l'échantillon.

En recueillant des éléments sur sa trajectoire, il m'est progressivement apparu comme une personnalité à la légitimité fragile et semblant chercher, en adoptant des comportements de dominant, à être reconnu comme tel.

Sur les sites des réseaux sociaux professionnels virtuels, le parcours décrit par Robert N. fait apparaître une trajectoire scolaire puis professionnelle *a priori* plutôt classique dans les métiers de l'audit et du conseil. Diplômé de Science-Po, Robert N. commence sa carrière, de 1976 à 1983, dans des fonctions de contrôle de gestion et finances, dans différentes entreprises industrielles. Il prépare en parallèle un DESS d'économie qu'il obtient en 1983, date à laquelle il intègre les activités conseil d'un *BIG*. Il semble par la suite hésiter (ou avoir des difficultés) à poursuivre le parcours et la carrière en général proposés dans un BIG. Ainsi, de 1983 à 2000, il alterne des postes dans quatre cabinets de taille et d'assise différentes, un BIG, deux petites structures, puis à nouveau un *BIG*. Il occupe *a priori* assez vite des fonctions de *Partner* – bien que ce point soit sujet à caution, tant les consultant-e-s sont en pratique habitué-e-s à «toiletter » leur *curriculum vitae*.

A partir de 2000, il quitte à nouveau le *BIG* qu'il avait rejoint en 1996, pour devenir *Partner* dans une petite entité, issue de l'audit et reprise par un groupe d'informatique et de conseil ; il entre par ailleurs au Conseil d'administration de SYNTEC CM.

En 2008, au moment de l'enquête, il semble qu'il connaisse des difficultés professionnelles spécifiques puisqu'il quitte la firme dans laquelle il était associé depuis huit ans, sans « porte de sortie ». Ces problèmes ont vraisemblablement pu lui faire craindre la perte de son mandat au sein du Conseil d'administration de SYNTEC CM, dans la mesure où, sans emploi, il ne représente plus que lui-même. Cela explique sans doute qu'il s'investisse alors tout particulièrement dans la réalisation des « études du marché du Conseil » publiées – et vendues – par SYNTEC CM périodiquement. Il en va vraisemblablement de sa survie sociale. Cette situation fragile explique aussi qu'il voit d'un mauvais œil le déroulement d'une enquête qu'il juge peut-être concurrente[658].

On peut comprendre que la création d'une petite structure courant 2009, comportant en tout et pour tout, les deux associés fondateurs, soit le moyen privilégié par Robert N., âgé aujourd'hui d'environ soixante ans, pour finir sa carrière. A défaut de procurer un courant d'affaires important[659], cette « vitrine » lui permet de préserver son siège au Conseil d'administration de SYNTEC jusqu'en 2010, et de garder ensuite un « pied » dans l'organisation patronale, grâce au prix de la recherche académique en management, au jury duquel il participe[660].

---

trajectoires des individus qui le composent, ni sans tenir compte de la variété et des contradictions dans les raisons d'agir collectivement. *« Il n'y a sans doute guère de position dans la vie où ne se mêlent ainsi ceux qui la tiennent à la suite d'un échec et ceux qui l'occupent en vertu d'un succès. En ce sens, les morts sont « triés » mais ils ne sont pas isolés, et continuent de marcher parmi les vivants. »,* Erving GOFFMAN, « Calmer le jobard. Quelques aspects de l'adaptation à l'échec. » *in* Isaac JOSEPH, Robert CASTEL, Louis QUERE, Rodney WATSON *(et al.), Le Parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, p. 300.

[658] Ceci n'est concrètement pas le cas puisque les études de marché de SYNTEC n'appréhendent pas en détail le contenu des pratiques professionnelles, le rapport à l'emploi et qu'elles sont adressées uniquement à la population des dirigeant-e-s de cabinets de conseil.

[659] Les différentes recherches réalisées font plutôt penser qu'il s'agit d'une structure « fantôme » comme un certain nombre de consultant-e-s en fin de carrière peuvent en créer. Voir parti IV de la thèse.

[660] Robert N. est actuellement toujours un des membres du jury final de ce prix (jury comprenant sept dirigeant-e-s de cabinets de conseil, dont une femme). Selon le site de SYNTEC, le prix académique SYNTEC CM « a pour objectif de renforcer les liens entre Grandes Ecoles/Universités et Cabinets de Conseil en management et de favoriser la notoriété des publications académiques sur le management ». L'organisation et le financement de ce prix sont assumés dans le cadre d'un partenariat entre SYNTEC CM, la Fédération

Elle lui permet de sauver la face et d'entretenir le capital social que sa trajectoire, en dépit de ses aléas, lui avait jusqu'alors permis de constituer.

3.3. La focalisation sur certains points de l'enquête

Les enjeux de statut social que revêtent ces réunions de « patrons » n'en sont pas les seuls points remarquables. En effet, tout en mettant en scène leur relative indifférence, en particulier dans le cas des réunions concentrant des « dominants » (chez Cap Gemini et au Conseil du SYNTEC), les participant-e-s vont manifester sur certains aspects de l'enquête une curiosité plutôt franche et unanime. De façon très intéressante, plus que sur la restitution des données quantitatives, c'est sur les entretiens qualitatifs conduits et les réponses formulées à la question ouverte 32, que les réactions vont se focaliser, mettant en exergue des questions de fond pour le groupe professionnel.

3.3.1. Quand un verbatim renvoie aux luttes de classement et de réputation

La réunion de présentation aux dirigeants de Cap Gemini Consulting est en particulier particulièrement animée au moment du retour concernant les entretiens qualitatifs, à partir desquels j'avais dégagé quelques tendances spécifiques à Cap Gemini. Pour évoquer les principaux thèmes que les entretiens permettaient de dégager (s'agissant du rapport à l'emploi et à l'entreprise), j'avais construit un support « *powerpoint* » permettant d'illustrer, à partir d'extraits d'entretien, les problématiques les plus communes et les plus épineuses soulevées par les consultant-e-s. Etaient en particulier évoqués : l'attachement ambigu à une entreprise que les interviewé-e-s considéraient souvent comme souffrant d'un déficit d'image, ainsi que ce que j'avais appelé de manière un peu provocatrice « le complexe McKinsey ». Cette partie reprenait une série d'extraits où les consultant-e-s évoquaient longuement la distance, l'écart de prestige entre leur propre entreprise et ce que certain-e-s désignaient, par un trait d'humour, comme « les cabinets de conseil chimiquement purs », c'est à dire les firmes de conseil en stratégie parmi les plus réputées (McKinsey, Boston Consulting Group, …)[661]. Certain-e-s interviewé-e-s tentaient de relativiser cet écart, d'autres le justifiaient par le niveau, le « *pedigree* académique » des consultant-e-s, beaucoup portaient un regard idéalisé sur une catégorie d'entreprise et de conseil, bref il s'agissait d'une controverse importante et d'un repère structurant, d'un étalon pour évaluer l'intérêt de son propre travail. Face à ce « retour » du terrain, le moins que l'on puisse dire, c'est que les dirigeants réunis semblent interpelés,

SYNTEC, la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises), le journal *Les Echos,* et d'une convention signée avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

[661] Voir en introduction Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil

certains manifestant des signes d'agacement, d'autres opinant silencieusement, semblant « se reconnaître » dans les opinions de leurs collaboratrices/teurs. Un des verbatim tout particulièrement est l'objet d'un échange à plusieurs, dont je suis plutôt spectatrice :

> *« Pourquoi ils continuent à avoir une prime à l'image ? Outre le positionnement acquis auprès des dirigeants, je crois qu'ils ont vraiment un meilleur KM[662]. Et aussi des gens un peu plus « sharp », avec un meilleur pedigree académique et une plus grande force de travail. »*[663]

Un des dirigeants souligne qu'il trouve ce résumé « assez juste », avec une évidente pointe de regret, tandis qu'un autre insiste pour dire que ce serait une erreur de se comparer à des firmes qu'il voit comme un autre monde… Une fois de plus, il est question d'un « monde à part », mais ici, d'un monde dont mes interlocuteurs semblent se sentir exclus. Ce point reviendra également dans les débats avec le Conseil de SYNTEC CM

> Pour répondre à une question qui concernait le poids respectif des différentes sources de frustration dans le travail, je souligne – en m'appuyant sur un constat effectué notamment lors de mes entretiens qualitatifs – à quel point la quête de reconnaissance exprimée très souvent par les consultants était presque systématiquement associée à la figure mythique de la « vraie société de conseil », figure incarnée dans l'esprit de tous ou presque par la firme McKinsey. La réaction des participants a, là encore, été intéressante : tous les participants ont semblé soudain très gênés de cette remarque, et sont restés assez silencieux, puis quelques commentaires contradictoires ont fusé: *« C'est un autre monde, on ne peut pas comparer. » « En fait, quand on arrive à mettre la main sur leurs études, on s'aperçoit qu'on n'a pas du tout à rougir de ce qu'on fait. » …*

3.3.2. La réception du cahier de doléances

Autre aspect de l'enquête à avoir nettement retenu l'attention, les réponses à la question ouverte 32 et l'analyse thématique qui en est proposée suscitent des débats vifs et particulièrement intéressants, notamment lors de la réunion du Conseil de SYNTEC CM le 21 octobre. Le fait que près de 18% des consultant-e-s enquêté-e-s évoquent la rémunération comme un point d'insatisfaction dans l'emploi – en tête du classement des thématiques mises en avant, soulève un véritable débat. Comment interpréter cette donnée ? De façon intéressante, les patrons qui reçoivent cette doléance la prennent au sérieux, même si certains soulignent qu'il « fallait s'y attendre », puisque la question invitait implicitement à « revendiquer » quelque chose. Le président, Jean-Luc P., échange avec un autre administrateur, évoquant le « bon vieux temps » (des années 1980-1990) où les salaires pouvaient augmenter de 10% par an. Il y a une sorte de consensus pour reconnaître une certaine légitimité à la mauvaise humeur salariale d'une partie des enquêté-e-s. De même, les exemples des réponses qui servent à

[662] Abréviation de « knowledge management », terme du jargon professionnel désignant la capitalisation des connaissances acquises à chaque mission. Voir chapitre 5.
[663] Ce court extrait est à nouveau cité et mis en perspective, au chapitre 5, à propos du contenu du travail et de la porosité des frontières entre différents sous espaces du conseil.

illustrer les différents thèmes extériorisés font clairement réagir : les critiques parfois virulentes (voir Encadré 33 : Quand une question ouverte devient un cahier de doléances) appellent des commentaires. Petit coup de théâtre qui témoigne de l'animation du débat, le représentant du cabinet ACCENTURE, qui n'a pourtant pas souhaité participer à l'enquête, se lève et se met à commenter le graphique projeté sur l'écran. Il souligne avec une sorte d'enthousiasme, que les motivations et attentes exprimées par les enquêté-e-s rejoignent celles que le « dispositif d'écoute sociale » mis en place au sein de son cabinet a extériorisées.

3.3.3. Comment balayer la question du genre

Par contraste, les réactions des protagonistes à certains des constats de l'enquête, s'agissant des questions de genre et des inégalités sexuées dans l'emploi et la carrière, manifestent plutôt un relatif embarras. Difficile de passer à côté du constat d'une féminisation indéniable de l'emploi – le taux de féminisation extériorisé par l'enquête est de 37% -, difficile d'ignorer les formes, verticales et horizontales, de la division sexuelle du travail, assez manifestes sur les quelques tableaux comparant par exemple le taux de féminisation par grade. Par ailleurs, les types dégagés à partir de l'ACM, font assez nettement ressortir le genre comme variable discriminante dans le rapport à l'emploi et les modes d'engagement dans le travail et la carrière. Je présente ces éléments, parmi d'autres, mais en y consacrant néanmoins un certain temps, notamment avec le Conseil d'administration.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que l'animation suscitée par des données « générales », énoncées au « masculin neutre », sur le métier, les points d'insatisfaction, n'est pas du tout au rendez-vous sur la question du genre. Perplexité mutique des administrateurs autour de la table. Seule autre femme présente dans la salle, la chargée de mission SYNTEC qui assiste à la réunion, assise non loin de moi, me regarde en souriant vaguement, et pose une ou deux questions. C'est la seule.

Semblant parler au nom de tous, Jean-Luc P. prend finalement la parole, en résumant ce qu'il estime être la définition de la situation : *« la difficile fidélisation des femmes »* :

> *« Vraiment, je ne sais pas, non mais, que peut-on faire, pour garder les femmes, elles ne restent pas, je suis désolé, elles ne restent pas … ».*

Son point de vue, auquel d'autres semblent adhérer, par de graves hochements de tête marquant semble-t-il leur regret face à cette « fatalité », est donc qu'il se produit une « disparition naturelle pour raison familiale » des consultantes. Et que cette explication, largement suffisante, clôt la discussion. Je n'ai moi-même alors que partiellement outillé ma réflexion sur

la question du genre, ni opéré tous les retraitements et tris croisés que je réaliserai par la suite. J'ai donc assez peu d'éléments concrets pour engager plus avant le débat. Mais cette réaction – ou absence de réaction – qui semble ouvertement dénier le genre comme axe d'analyse pertinent, est un des éléments particulièrement marquants dans mon itinéraire de recherche. Je réalise dans ces interactions à quel point j'ai construit mon enquête, en respectant certaines des catégories et représentations de l'espace étudié : en particulier, la figure d'un expert sans sexe. Condition pour pouvoir conduire l'enquête, certes. Mais cette étape de présentation me permet de saisir tous les mécanismes d'imposition d'une vision, d'un cadre de référence dominant masculin.

3.4. Epilogue

Fin février 2009, quelques semaines après avoir livré une mouture définitive du rapport d'enquête aux interlocutrices/teurs permanents de SYNTEC CM, je suis à nouveau sollicitée par Manon F., chargée de mission qui a épisodiquement suivi l'enquête, de conserve avec d'autres permanent-e-s. Elle me fait savoir que le Conseil de SYNTEC CM souhaiterait diffuser une version « résumée » des principaux résultats, version orientée vers des recommandations et des « pistes d'actions concrètes ». Elle me demande si je suis d'accord pour rédiger ce qu'elle appelle un *executive summary*, moyennant la facturation d'honoraires. Cette proposition semble clairement s'inscrire dans la suite des interactions particulières, des questions, du malaise qu'a pu provoquer mon statut de chercheuse indépendante et bénévole. Manon F. me fait comprendre que SYNTEC CM se sent une « dette » à mon égard, compte tenu du temps que j'ai consacré à conduire cette enquête. Lors d'un entretien conclusif avec Xavier H. qui a lieu à la même période, ce dernier laisse entendre qu'il y a eu des débats en interne et que certains – il ne me dit pas clairement qu'il en fait partie – ont souhaité que je puisse être indirectement dédommagée.

Après réflexion, j'établis une proposition pour la rédaction de ce *summary*, moyennant un montant d'honoraires (deux mille sept cents euros hors taxe), assez modique eu égard aux tarifs généralement pratiqués par les firmes de conseil pour ce genre de prestation[664]. Ma proposition est acceptée, et le projet de résumé est finalisé courant mai 2009, après un ou deux aller-retour aboutissant à une version très « légère », centrée sur des « suggestions » aux entreprises membres (sur la rémunération, les conditions de travail, la formation des consultants).

[664] Dans l'échelle des pratiques tarifaires du conseil en management, une personne présentant ma « maturité professionnelle » est en règle générale « facturée au client » entre 1500 et 4000 euros HT par jour (tarifs qui sont également liés au prestige de la firme).

Une des raisons qui me conduit à accepter cette offre est clairement économique : mon travail de doctorat ne bénéficie d'aucun financement autre que celui provenant de mon activité d'enseignante vacataire dans plusieurs écoles, dont l'ESSEC, et je ne peux pas complètement négliger le complément apporté par cette vacation de rédactrice. Si je l'accepte, c'est aussi parce qu'elle ne remet pas en cause ce qui reste pour moi essentiel, à savoir le contrat moral de « co propriété »[665] des données que j'ai noué au moment du lancement de l'enquête.

Quoi qu'il en soit, il me semble que cette transaction revêt un aspect symbolique et tranquillise curieusement des interlocuteurs comme Xavier H.. Il paraît nécessaire de la replacer dans le contexte des rapports sociaux que des patrons sont habitués à nouer dans le cours de leur activité professionnelle.

Ce besoin de me payer a en effet sans doute plusieurs sens, qui renvoient tous plus ou moins à la nécessité de replacer les relations dans le cadre connu de rapports marchands : rapports qui permettent l'impersonnalité et qui promettent l'extinction des relations une fois le prix du service versé.

Me payer permet ici à la fois d'éteindre une dette, de rétablir symboliquement un certain « ordre des choses »[666] plus conforme aux pratiques d'un groupement patronal (en me plaçant dans une relation juridiquement défini de fournisseur à client et ce, même si c'est *ex post*, sur une infime et anecdotique partie du travail). Il s'agit en quelque sorte d'un rattrapage. Enfin, me payer permet aussi et peut-être surtout de me signifier « mon congé », c'est à dire de me faire comprendre que ce terrain patronal – ouvert (ou entr'ouvert) pendant un peu plus d'une année – s'est refermé. Je n'ai par la suite plus de contact avec mes différents interlocuteurs de SYNTEC CM, y compris Xavier H., à l'exception d'une invitation à la remise du Prix de la recherche académique en management en juin 2009.

* * *

Cette restitution, à la fois chronologique et thématique d'un processus d'enquête, apporte en définitive plusieurs éclairages intéressants sur un monde patronal. Elle informe sur la frange des acteurs qui disposent, dans un contexte socio-historique donné, des ressources sociales,

[665] Pour sa part, SYNTEC CM semble d'ailleurs peu se préoccuper de récupérer une extraction des données brutes de l'enquête, ni d'ailleurs du détail des réponses à la question 32 par exemple.

[666] Je me suis également demandé si la question ne s'était pas posée par rapport à ce que le groupement peut éventuellement pratiquer s'agissant des études de marché réalisées périodiquement. Il est probable que l'appui ponctuellement apporté par des membres du Conseil d'administration de SYNTEC CM – comme Robert N. (voir Encadré 36 : Vie et survie sociale de Robert N.) – fasse l'objet d'une rétribution. Susceptible d'être, à l'instar de n'importe quelle personne morale, contrôlée sur le plan comptable et fiscal, un syndicat comme SYNTEC n'a vraisemblablement pas intérêt à extérioriser des différences de traitement trop visibles.

économiques, symboliques pertinentes et suffisantes pour prétendre former l'élite d'un espace à la fois professionnel et économique. Elle apprend également sur les luttes de position et de classement et pour la définition des catégories légitimes au sein de cet espace. Elle reflète les dynamiques plus globales qui redistribuent régulièrement les cartes du succès et du pouvoir économiques sur un marché propice à l'entrisme, au renouvellement, à la « déformation ». On peut enfin lire cette ethnographie comme révélatrice de la fonction de mise en scène jouée par tout groupement patronal. Une dimension performative, qui alimente la confirmation, que chacun adresse aux autres, de l'existence d'un métier et d'un espace.

Si cette enquête apporte une illustration parmi d'autres des rapports de patrons entre eux et des contradictions qui les traversent, elle les saisit d'ailleurs à un moment particulier de l'histoire de cet espace. Un moment de relative dynamisation du rôle du groupement SYNTEC, un moment où se prépare un renouvellement assez significatif des administrateurs de l'organisation. De façon intéressante, on constate l'arrivée à la présidence d'un représentant d'un cabinet jeune, en forte croissance, assez bien situé dans la hiérarchie de prestige indigène, de même que font leur entrée des représentants de cabinets de stratégie, *Bain*, cabinet américain, et *Mars*, firme fondée par un ancien *partner* français du *Boston Consulting Group*. Ce renouvellement jette un éclairage rétrospectif particulier sur les débats importants que l'enquête avait suscités à propos de la hiérarchie des firmes et des activités. Quoiqu'il en soit, le lancement par SYNTEC CM d'initiatives variées telles que le lancement d'une « web tv du management » (permettant à des représentant-e-s de la profession de débattre des « nouveautés » dans le domaine du *management*) ou l'édition d'un livre blanc sur la compétitivité de l'économie française, signent l'affirmation d'une image et d'un point de vue professionnels qui se veulent relativement unifiés.

Cette recherche d'unité n'empêche certainement pas la poursuite de luttes et conflits internes, typiques des organisations patronales, prises entre négociation d'objectifs communs et intérêts particuliers, (voire personnels, pour ceux qui, à l'instar de Gaël M., Michel R. ou Robert N., cherchent à faire ou à consolider leur carrière dans ce genre de collectif). Ces conflits ont largement joué lors du processus d'enquête, et me semblent la source principale de l'ambivalence forte des rapports des patrons à l'enquête, entre intérêt et attentisme[667].

Mais cette ethnographie d'une intruse dans un *entre-soi* masculin est surtout l'occasion d'ouvrir la recherche à la question des rapports de genre. Car ce qu'apprend le processus d'enquête, ce

[667] Une des conséquences regrettables de cette ambivalence a été que la promesse d'un retour aux enquêté-e-s semble avoir été très peu tenue par les entreprises.

sont à la fois la réalité d'une exclusion des femmes des positions de représentation et de pouvoir dans cet espace, et la très grande force du déni du genre, sujet toujours périphérique, soigneusement évité[668]. Mes propres interactions avec ce groupe de dirigeants sont une occasion d'expérimenter différents paradoxes et d'interroger ce qui tisse, renouvelle ou déplace les rapports sociaux de sexe. Tout en mobilisant des ressources sociales, scolaires, pour asseoir ma légitimité, je perçois à de nombreuses reprises ce que des travaux anglo-saxons désignent comme un *« gendered subtext »*[669]. Je ne peux faire comme si je n'étais pas une femme. Cette identité peut parfois m'être « profitable », puisque je bénéficie éventuellement des conventions ritualisées de « l'arrangement des sexes »[670] pour être protégée des manifestations d'hostilité les moins voilées. Mais à différents moments, ma démarche par elle-même dérange quelque chose dans l'ordre des rapports sociaux : notamment quand je cherche à imposer « une manière unique » de diffuser le questionnaire, ou quand je suis celle qui donne une vision globale du métier. C'est aussi à l'aune de cette (relative) subversion qu'il faut sans doute comprendre les curieuses manifestations de domination symbolique qui se produisent pendant mes présentations. Quoi que je fasse, et malgré l'extrême attention à la mise en scène ritualisée, contrôlée de ma féminité[671], le genre n'est à aucun moment de l'enquête, neutralisé. A certains moments, on peut même dire qu'il « me saute aux yeux » littéralement, notamment dans les interactions en grand groupe. La fiction d'un espace et de firmes de conseil *unisexe* où circuleraient des « cols blancs » sans sexe, de « pures compétences »[672], tombe d'elle-même.

Pour lui substituer un portrait plus réaliste, le chapitre qui suit va apporter des éclairages complémentaires, à partir des données de l'enquête quantitative, et tenter de saisir concrètement

---

668 Absence que semblent cautionner beaucoup des travaux de sociologie des élites, comme le remarque Marion Rabier. Ils ont été et sont encore largement écrits au « masculin neutre », s'arrêtant en général au constat de la sous-représentation des femmes « dans les bastions masculins ». M. RABIER, « Genre et élites », *op. cit.*

669 Ce « sous texte genré (ou sexué) » est au cœur par exemple de l'article de Karin Jonnergard *et al*. pour qui l'étude des systèmes d'évaluation des performances dans les firmes d'audit offre l'opportunité de montrer que les dispositifs et règles du jeu, en apparence formellement neutres, de l'évaluation, favorisent en fait implicitement des pratiques et des normes comportementales que les femmes sont perçues comme moins légitimes à adopter que les hommes. Karin JONNERGARD, Anna STAFSUDD, Ulf ELG, « Performance Evaluations as gender barriers in Professional Organizations : A study of auditing firms », *Gender, Work and Organization*, vol.17, n°6, november 2010, pp. 721-747

670 E. GOFFMAN, *L'arrangement des sexes, op.cit.*

671 Renouant avec l'envahissant « souci vestimentaire » de mes années de conseil, point qui sera plus amplement évoqué au chapitre 6.

672 Anne Witz *et al.* soulignent que l'idéal type wébérien de la rationalité instrumentale, idéal qui imprègne en particulier l'*ethos* professionnel des consultant-e-s, est en général présenté comme un idéal neutre du point de vue du genre, alors même qu'il renvoie à un ensemble de références attribuées au masculin. Anne WITZ, Susan HALFORD, Mike SAVAGE, « Organised Bodies : gender, sexuality and embodiment in contemporary organizations » *in* Lisa ADKINS *(et al)*., *Sexualizing the social : power and the organization of sexuality*, London, Macmillan, 1996, pp. 173-191.

où commence, où s'arrête la mixité de l'espace du conseil et les formes prises par une division sexuelle du travail.

CHAPITRE 4 : STRUCTURE ET DYNAMIQUE DU GENRE A TRAVERS L'ENQUETE QUANTITATIVE

* * *

Au cours du processus de l'enquête conduite avec SYNTEC CM, la division sexuelle du travail au sein de l'espace du conseil en management s'est imposée comme une « évidence invisible ». Mais pour aller plus loin qu'un constat sommaire sur le monopole masculin des positions dirigeantes, comment outiller la réflexion ? Qu'offre le contenu de l'enquête quantitative qui aiderait à saisir la façon dont cette division se fabrique ?

Dans ce chapitre, je vais tenter de répondre à cette question en analysant les données de l'enquête conduite en 2008 avec l'appui croisé de deux concepts qui aident à penser les rapports entre genre et travail.

Tout d'abord le concept de *division sexuelle du travail*, dont il s'agit de rappeler ici les principales implications. Première implication : la division du travail est un construit social qui est le fruit de négociations et de rapports de pouvoir ; cela est vrai pour l'accès à et la répartition des emplois, des rémunérations matérielles et symboliques afférentes, au sein d'un marché du travail, cela est vrai aussi du partage du travail dit « reproductif » par rapport au travail productif, ces deux formes de travail et leur division étant à penser ensemble. *« Le travail salarié est donc dévolu aux hommes qui sont dispensés du travail domestique. Aux femmes est assigné le travail domestique avec, en quelque sorte en plus, le travail salarié. »*[673]. C'est dans ces termes que Danièle Kergoat résume la division sexuelle du travail et le rapport social de sexe[674], afin de souligner qu'en dépit d'éventuels rapprochements des expériences objectives des salarié-e-s – en particulier dans des métiers *unisexe* comme le conseil – les expériences subjectives engagent en fait une grammaire différente et même opposée. Dans l'analyse du travail à la lumière des rapports sociaux de sexe apparaît une construction (historique) du travail salarié en opposition et en rupture par rapport au travail domestique, ainsi qu'une frontière étanche entre sphère publique/sphère privée[675], assignant symboliquement

673 Danièle KERGOAT, *Se battre, disent-elles*, Paris, La Dispute, 2012, p. 209

674 Dans le chapitre « La division du travail entre les sexes », D. Kergoat souligne que *« la notion de « travail domestique » n'est pas anhistorique : c'est la forme concrète que prend le travail reproductif assigné au groupe des femmes dans une société salariale. Ce terme est utilisable à partir du moment où se met en place une séparation spatio-temporelle entre un lieu et un temps pour produire et gagner son salaire, et un autre lieu et un autre temps pour se reproduire (reproduire sa force de travail et reproduire la famille). » iIbid.*

675 Dans cette opposition, dont Norbert Elias formule l'hypothèse qu'elle est centrale pour comprendre la *société bourgeoise professionnelle*, D. Kergoat montre la portée symbolique et subjective de cette conception antagoniste des deux sphères : « *la sphère du « privé » (est) sans continuité aucune avec le travail salarié ; il y*

à chacun-e une place « naturelle ». Ainsi, même si, comme on va le voir dans ce chapitre, les consultantes sont par bien des aspects très proches de leurs confrères consultants, par les dispositions acquises lors de la socialisation scolaire, par les tâches confiées au travail, et également pour beaucoup de celles qu'a saisie l'enquête, par leur statut marital et familial majoritaire (célibataire, sans enfants), qui les affranchit des « contraintes domestiques », en dépit donc de tous ces indices d'une possible égalité des conditions, on peut formuler l'hypothèse que le travail de conseil est construit selon un modèle masculin, lui même inscrit dans une certaine structure des rapports sociaux de sexe. Se souvenir que le travail productif, rémunéré, est pensé en opposition au travail domestique non rémunéré, la sphère publique à la sphère privée, va être important pour comprendre comment un espace professionnel peut, à la fois à un niveau matériel et symbolique, continuer à reproduire des rapports sociaux inégalitaires, tout en « démocratisant » son accès : permettre aux femmes d'y travailler pour peu que (ou tant que), elles soient (sont) conformes au modèle masculin du travail salarié.

Mais le concept de division sexuelle du travail a également une deuxième implication pour l'analyse du travail productif lui-même. Il invite à observer si et comment la structure des emplois est traversée par des frontières de genre plus ou moins étanches, plus ou moins explicites, traduisant une division horizontale du travail : trouve-t-on dans le conseil des spécialités « typiquement féminines » par exemple ? Par ailleurs, jusqu'à quel point l'accès aux positions les mieux rétribuées et aux fonctions dirigeantes – typiquement pour le conseil, l'accès aux fonctions d'associé-e, directrice/teur ou Partner – est-il plus difficile pour les femmes, quelles formes la division, cette fois verticale, des emplois prend-elle ?

Ce chapitre cherche par ailleurs à faire un usage opérationnel du concept de *régime de genre*, à partir de la réflexion engagée par Joan Acker[676] et Raewyn Connell[677]. L'une et l'autre, ont pointé la grande diversité des instances qui peuvent participer à la production de différences, d'inégalités, de hiérarchie entre les individus sur un marché du travail. Surtout, le point commun et l'originalité de leurs travaux sont d'aborder la réflexion au niveau des organisations, envisagées comme des échelons opérationnels centraux, particulièrement et « activement »[678] engagés dans la production effective de phénomènes discriminatoires et du

---

a même discontinuité car cette « vie privée » renvoie à la sphère de l'affectif : elle est exprimée et ressentie subjectivement en termes d'amour, de sexualité, toutes choses qui n'incluent pas la notion de travail. », ibid.; Norbert ELIAS, *La Société des individus*, Paris, Agora, 2011 (1991), 301 p.

[676] Joan ACKER, « Hierarchies, Bodies and Jobs… », *op. cit.,* pp. 139-158 ; J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*

[677] Raewyn CONNELL, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ?... », *op. cit.*

[678] *« Organizational gender arrangements are active, not passive. »* (Trad. de l'auteure : « Les arrangements organisationnels en terme de genre sont actifs et non passifs. »), *ibid.,* p. 838.

système de genre. Les institutions – entreprises, administrations de la fonction publique d'état, associations … – sont pour ces auteures les lieux concrets, où sont produits règles, discours, et où sont administrés sanctions et récompenses, bref il s'agit des instances gouvernant la vie des productrices et producteurs du travail, instances qui déterminent grandement la structure des opportunités. Ces institutions – et « pas seulement les personnes qui les composent »[679] – « fabriquent »[680] et « portent »[681] le genre, envisagé comme « un système dynamique et non une dichotomie statique », c'est-à-dire en permanence produit et remis en jeu dans les « interactions et les relations »[682].

Si J. Acker et R.W. Connell diffèrent quelque peu sur la terminologie qu'elles utilisent pour désigner les niveaux pertinents d'analyse, elles considèrent l'une comme l'autre comme essentielle l'idée de « régime local », en d'autres termes la possibilité d'agencements particuliers d'un ordre de genre global, agencements qui seraient relativement spécifiques pour chaque organisation. Elles proposent en outre d'avoir une analyse multi dimensionnelle de ces régimes locaux, afin de prendre en compte les éléments de nature différente qui se combinent et produisent un *régime*, c'est à dire une configuration d'ensemble (« overall pattern »[683]). La grille analytique proposée est, selon les deux auteures, d'autant plus utile que des mécanismes assez nombreux participent à des formes d'invisibilité des rapports de genre dans les organisations. Invisibilité ou déni qui sont entretenus à un niveau global par les rapports problématiques qu'entretient le *management* avec la question du genre, qu'il s'agisse de la littérature ou de l'enseignement du *management* (voir encadré).

Encadré 37 : <u>Les rapports problématiques du *management* avec les études sur le genre</u>

De façon assez générale, alors que la population des managers s'est féminisée de façon sensible, que la parité est atteinte dans les principales Grandes écoles de commerce en France, le sujet du genre est une question qui apparaît à plusieurs égards marginale voire tabou.

Ce constat a d'ailleurs alimenté la réflexion collective conduite avec deux autres chercheuses – Soline Blanchard et Marion Rabier – concernant le « répertoire d'actions » et le socle argumentatif progressivement construits par les actrices engagées dans la cause de l'accès des femmes au pouvoir

---

679 *«Organizations themselves – not just the people within them – are (…) the bearers of gender.»* (Trad. de l'auteure : « Les organisations elles-mêmes – pas seulement les personnes qui les composent - portent le genre (sont porteuses du genre). », *ibid.*

680 Cécile GUILLAUME, Sophie POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants… », *op. cit.*

681 Je traduis ici le terme « bearer » employé par R.W. Connell comme « porteuse/porteur ». R. CONNELL, *ibid.*

682 *« Gender is a dynamic system, not a fixed dichotomy; the categories themselves are not simple or stable (contrary to common sense »); and many gender issues concern patterns of interaction and relationship. », ibid.* Cette définition ici proposée n'est bien sûr pas isolée et s'inscrit dans un large corpus de travaux et recherches sur le genre, qui ont cherché à dépasser un point de vue fixiste, qui tendrait à limiter l'horizon des recherches. Voir sur ce point la discussion du concept de genre dans l'introduction.

683 *« The overall pattern of gender relations within an organization may be called its gender regime. »*, (trad. de l'auteure : « La configuration d'ensemble (« overall pattern ») prise par les relations de genre au sein d'une organisation peut être désignée sous le terme de *régime de genre.* »), R. CONNELL, *ibid.,* p. 839.

économique. Ce travail a permis de repérer les opérations de traduction et les aménagements discursifs opérés pour tenter de rendre compatibles et d'articuler les seules questions censées intéresser le champ économique et le monde des entreprises – à savoir la performance financière, l'efficience de la gestion – avec un agenda comportant une dimension politique (les questions d'égalité entre les femmes et les hommes).

Parmi ces opérations de mise en conformité avec un *logos* gestionnaire[684] : un glissement vers la rhétorique de la diversité, l'affirmation de la portée utilitaire et pragmatique de revendications présentées comme des « propositions » et surtout l'exclusion progressive d'un questionnement en terme de justice sociale. Une des préoccupations constantes de ces actrices a bien été de tenir à distance le « stigmate féministe »[685] et d'affirmer le primat du management comme technique de gouvernement légitime (sans d'ailleurs que des questions éthiques ou politiques ne soient explicitement soulevées sur ce point).

Ce mouvement de « gestionarisation » des questions d'égalité fait écho à la place très restreinte du genre dans les publications gestionnaires : (presque totale) absence dans les productions académiques et pédagogiques – florissantes – dans le domaine de la gestion/du management « général », cantonnement de ces questions à des ouvrages et publications « spécialisées »[686]. Ce constat concerne également les enseignements dans les écoles de commerce, avec notamment une tendance à la « dilution » de la question dans celle de la diversité[687], phénomène qui n'est pas limité à la France[688].

Certains travaux qui s'inscrivent dans le courant des *Critical Studies of management*, notamment ceux coordonnés par Mats Alvesson et Yvonne Billing, proposent certes d'analyser les impensés des travaux *mainstream* sur le *management*, montrant combien leur visée prescriptive et utilitariste tend plutôt à occulter les rapports de pouvoir associés à la question du genre. Ces travaux sont néanmoins eux-mêmes relativement hésitants quant à l'ampleur et à la portée de la critique qu'ils envisagent, tant l'idée d'une « rationalité apolitique » ou d'une neutralité axiologique de la gestion[689] semble s'être imposée comme légitime.

Dans une autre synthèse, Isabelle Fortier et Francine Harel Giasson, quant à elles, mettent l'accent sur les formes de résistance des sciences de gestion face à la question du genre. Elles soulignent, à partir des travaux de Kathy Ferguson[690] et de Peta Tancred-Sheriff[691], combien les « femmes ont été utilisées

684 Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit.*

685 Christine BARD (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme*, *op. cit.* ; Anne-Claire EMO, « Pratiques et identités féministes : Transmission ou invention », Intervention à la troisième table ronde du Mai des Féministes, 2008

686 Dans les années 1970, mêmes Les publications dans le domaine des ressources humaines, communément rangées aujourd'huin dans la sphère « féminine » du *management*, pouvaient relever d'un « masculin générique ». Voir comme exemple J. LAUFER, G. AMADO-FISHGRUND, G. TREPO, *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris, Flammarion, 1978, 371 p.

687 Voir Jacqueline LAUFER, « L'égalité est-elle soluble dans la diversité ? » et Laure BERENI, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », Usages de la diversité, *Raisons politiques*, n°35, août 2009, pp. 87-106. Sur ce point, les Grandes écoles de commerce françaises ne sont pas toutes logées exactement à la même enseigne puisque dans une analyse comparative, Soline Blanchard fait clairement apparaître le caractère (un peu) moins marginal de ces enseignements dans certaines institutions : *in* Soline BLANCHARD, *De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2011)*, thèse en cours, Université Toulouse 2 Le Mirail.

688 Voir par exemple l'analyse de la britannique Elizabeth Kelan, qui note que « the curriculum of leading business schools shows limited awareness of issues around diversity and gender » (« Le curriculum des principales business schools montre une faible prise en compte des questions de diversité et de genre »). Elizabeth KELAN, « The becoming of business bodies: gender, appearance and leadership development », *Management Learning*, février, 2013, vol. 44, n°1, pp. 45-61.

689 Mats ALVESSON, Yvonne BILLING, *Understanding gender and organization*, New Delhi, Sage publications., 1997, 248 p.

690 Kathy FERGUSON, *The Feminist Case against Bureaucracy*, Philadelphie, Temple University Press, 1984

691 Peta TANCRED-SHERIFF, « Gender, Sexuality and the Labour Process », in J. HEARN, D.L. SHEPPARD, P. TANCRED-SHERIFF (Dir.), *The Sexuality of Organization*, Londres, Sage Publications, pp. 45-55

pour leur loyauté envers la gestion, de même que pour leur sexualité, dans des fonctions qui servent de « contrôle adjoint » entre la gestion et le personnel ou la clientèle. »[692]. Cette fonction sociale des femmes en entreprise, leurs « savoir-faire discrets »[693] à la fois indispensables à la bonne marche du corps social et peu reconnus, sont selon ces auteures un élément clé de la compréhension des rapports problématiques des sciences de gestion à la question du genre.

Dans l'acception que lui donne R.W. Connell, un *régime de genre* se présente comme l'articulation de quatre facteurs. **La forme prise par la division sexuelle du travail** (« gender division of labour »[694]), déjà évoquée *supra*, en constitue le premier. Un deuxième ensemble de facteurs – regroupé sous la thématique **des relations de pouvoir** (« gender relations of power »[695]) – comprend les schémas formels et informels qui structurent les rapports sociaux entre individus ou groupes d'individus : les hiérarchies organisationnelles, la distribution du pouvoir de décision dans la structure, et les pratiques individuelles et collectives de la violence (légitimée, tolérée ou clandestine), pratiques qui visent à obtenir une répartition favorable des ressources matérielles ou un bénéfice symbolique par la contrainte. Troisième thématique intervenant dans la production d'un régime de genre : **les configurations relationnelles**, normes de sociabilité et formes de régulation des émotions en vigueur dans l'entité (« Emotions and human relations »[696]). Enfin, quatrième niveau, **l'ensemble des dispositifs symboliques** (« Gender cultures and symbolism »[697]) qui participent à une « définition culturelle des identités » (comprenant le langage et l'ensemble des productions symboliques – textuelles, iconographiques, matérielles – équipant les relations interindividuelles au sein de l'organisation), dispositifs qui nourrissent et entretiennent un certain nombre de croyances et d'attitudes en matière de genre. Le concept de régime de genre permet donc d'aller plus loin que le « simple » constat d'une division et hiérarchie des tâches et des emplois. Il repose sur une démarche analytique compréhensive qui se propose d'observer et d'explorer la forme, la profondeur et la dynamique des inégalités de genre dont un espace professionnel et les organisations qui le composent peuvent être le creuset.

Inspirée de cette réflexion, la question générale posée dans ce chapitre est donc de savoir quels régimes de genre semblent se dessiner dans l'espace du conseil en management et ce, à partir des réponses formulées par des consultant-e-s exerçant dans une grande variété d'environnements et d'organisations.

692 Isabelle FORTIER et Francine HAREL GIASSON, « Femmes et gestion », p. 9.
693 Patricia PAPERMAN, Sandra LAUGIER (Dir.), *Le souci des autres…, op. cit.*
694 R. CONNELL, *op. cit.*, p. 839.
695 *Ibid.*
696 *Ibid.*
697 *Ibid.*

Utilisant de façon privilégiée le matériau recueilli grâce à l'enquête conduite en 2008, ce chapitre ne va certes pas pouvoir éclairer l'ensemble des processus impliqués dans la production d'un régime de genre tel qu'il vient d'être envisagé. En particulier, il ne va pouvoir que très incidemment fournir des éléments sur les pratiques informelles liées aux relations de pouvoir – notamment les formes éventuelles de violence mises en œuvre dans ou en dehors des rapports hiérarchiques. Ces formes, qui peuvent être euphémisées, déniées, ou dissimulées par les actrices et acteurs, nécessitent d'être étudiées de façon différente, notamment par des travaux d'observation. De la même façon, la gestion des émotions, les formes prises par les relations de sociabilité informelle, ainsi que les productions symboliques qui soutiennent les identités professionnelles et les identités de genre, ne pourront qu'être partiellement approfondies ici. Toutes ces thématiques seront plus explorées dans les chapitres 5 et 6 de la thèse. On verra toutefois que certaines des données permettent d'appréhender croyances, préférences, attitudes, offrant un accès à l'*ethos* professionnel des enquêté-e-s.

Le matériau analysé va avant tout permettre d'offrir un panorama de la division sexuelle du travail de conseil, des formes spécifiques qu'elle peut prendre et du degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des régimes de genre. Ce sera l'objet de la première section. Le chapitre va ensuite s'employer dans sa deuxième section à comparer les différents points de vue exprimés dans l'enquête, s'agissant du rapport à l'emploi et du projet professionnel, en montrant dans quelle mesure le clivage apparaissant au sein de la population des consultant-e-s sur ces questions est structuré en terme de genre. Enfin, une analyse à l'échelon des organisations composant l'échantillon enquêté envisagera de dégager et différencier des types spécifiques de régimes de genre. Cette troisième section formulera des hypothèses sur la variété des formes de socialisation professionnelle que différents types de firmes de conseil peuvent produire et leur conséquence du point de vue du genre.

* * *

1. Division du travail et genre dans l'espace du conseil : premiers éléments apportés par l'enquête

1.1. Portée et éclairage général de l'enquête sur la division du travail de conseil en management

Les éléments fournis par l'enquête conduite en 2008 permettent d'offrir une vision d'ensemble de la répartition par sexe des emplois et des fonctions dans le conseil. Avant de présenter ce panorama, il est néanmoins utile de revenir sur quelques constats relatifs à l'organisation du

travail dans les entreprises de conseil, et d'aborder la question de la représentativité des données fournies par l'enquête.

1.1.1. La division du travail de conseil : un premier aperçu par les entretiens exploratoires

Pour structurer le questionnaire[698] et notamment trouver des axes pertinents et faisant suffisamment consensus afin de décrire les formes de travail et d'organisation, les entretiens exploratoires conduits au moment de la préparation de l'enquête (voir chapitre 3) ont apporté un soutien précieux, complétant mes propres observations et les travaux académiques existants sur le conseil. Ils ont été l'occasion de questionner les professionnel-le-s rencontré-e-s sur la division du travail et l'organisation générale dans leur firme (et éventuellement dans celles dans lesquelles ils avaient précédemment exercé), mais aussi sur les catégories en circulation dans leur environnement de travail pour comparer entre eux les parcours, différencier et hiérarchiser les firmes. Ces premiers entretiens ont, entre autres, fourni l'opportunité d'observer les échelles de prestige indigènes en usage, dont il a déjà été question (voir en particulier Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil).

S'agissant de la division du travail de conseil, trois points principaux sont nettement ressortis. Le premier a trait à la définition générique usuelle dont les consultant-e-s font *a priori* usage quand ils se présentent en entretien. La plupart du temps, les consultant-e-s rencontré-e-s revendiquaient une identité de « généraliste », se définissant d'abord et avant tout comme « consultant-e » ou « consultant-e en management ». Néanmoins, quelques consultant-e-s faisaient manifestement exception en se définissant d'emblée de façon plus précise : il s'agissait de consultant-e-s se disant « spécialistes de » ou « spécialisé-e-s » dans le « conseil en système d'information » ou le « conseil en ressources humaines ». Je reviendrai plus loin sur la signification qu'on peut attribuer à une telle différence, notamment pour ce qui concerne le rapport à l'emploi.

Deuxième point remarquable de ces entretiens : une distinction apparaissait dans la façon dont les consultant-e-s se représentaient leur situation au regard de l'espace du conseil en management « en général ». Les consultant-e-s exerçant dans de petites structures (moins de cent personnes) tendaient à affirmer le caractère spécifique de leurs conditions de travail, se comparant aux « grosses firmes » et insistant sur le moindre « poids hiérarchique », la moindre lourdeur organisationnelle, pesant sur eux. Les consultant-e-s en management salarié-e-s de

[698] Voir le questionnaire en annexe 7.

firmes plus importantes, pour leur part, se présentaient généralement comme étant les exemples types de consultant-e-s, les « représentant-e-s légitimes de la chose réelle »[699] ; ils avaient tendance à évoquer les dispositifs, l'organisation des emplois et de leur carrière, comme « standards » par rapport à ceux en vigueur dans l'espace en général.

Mais, et c'est le troisième point, ce clivage dans les affirmations identitaires des consultant-e-s ne semblait pas renvoyer pour autant à une structure radicalement différente des emplois. Quelles que soient les firmes et leurs tailles, cette structure est communément différenciée à travers une hiérarchie des grades (certes plus ou moins nombreux) qui renvoie à une division du travail de conseil : les grades les moins élevés réalisent principalement les tâches de production nécessaires à la réalisation des missions (recueil et analyse de données, production des documents de mission …) ; les grades les plus élevés prennent en charge l'encadrement du travail de production, une part conséquente du travail relationnel avec les clients et le public pendant la réalisation des missions. Cette division n'apparait certes pas totalement étanche et le travail réalisé à un certain grade peut recouper celui réalisé à un autre, car, par définition, la division du travail s'avère une division *ad hoc*[700] en fonction des missions, des disponibilités du personnel du cabinet, des desiderata des clients (voir les développements du chapitre 5 sur ce point). Outre une division – relative – du travail de conseil, cette hiérarchie des grades rend compte de l'expérience acquise, de la « maturité professionnelle » dans le jargon indigène, liée au nombre, à la variété des projets et missions réalisés. Elle est reliée à un principe général de gestion des carrières relativement partagé dans l'espace professionnel, communément appelé *up or out* (promotion/éviction) – dont les formes variées d'application seront plus largement analysées au chapitre 7. En d'autres termes, le système de grades dans le conseil est donc apparu avoir un caractère communément structurant, même s'il s'avère en général beaucoup plus sommaire dans les petites firmes[701] : il offre en lui-même de façon résumée une description formelle, aisément accessible, du système social qui régit les rapports de travail dans l'espace professionnel. Pour simplifier, une base productive d'un côté, une élite dirigeante, désignée

699 Harold GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie, op. cit.* H. Garfinkel revient fréquemment sur cette préoccupation très partagée par les actrices et acteurs sociaux, d'être de « dignes représentants » de leur groupe de référence. Il développe en particulier cette analyse à propos d'Agnès, jeune transsexuel-le, et ses problèmes de *passing*, cas qui va inspirer certaines réflexions relatives aux problématiques identitaires des consultant-e-s, au chapitre 6.

700 Ce mode d'organisation peut être rapproché de la forme « adhocratique », dans l'inventaire des organisations, à la fois descriptif et idéal-typique, réalisé par Henry Mintzberg. Henry MINTZBERG, *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions de l'Organisation, 2005, 703 p.

701 Dans des cabinets de moins de cinquante personnes, on peut constater assez souvent des systèmes se limitant à deux ou trois grades : les consultant-e-s juniors, les consultant-e-s chefs de projet et les associé-e-s/*partners*.

selon des principes de cooptation plus ou moins méritocratiques, chargée de l'entretien du carnet de commande, de l'autre.

Le questionnaire a dès lors intégré la hiérarchie des grades comme un élément important de description de la structure de l'emploi dans l'espace, donnant une indication de la répartition de la population enquêtée selon son statut et pouvant notamment servir de base pour comparer les organisations entre elles. Pour simplifier le traitement des questionnaires, il a fallu se résoudre à définir une structure type des emplois. Cela a bien sûr pour conséquence de ne pas rendre compte de la variété des échelles et dénominations de grades existantes, selon les organisations. Au final, la base d'une échelle de cinq grades a été validée par les consultant-e-s auprès de qui était testé le questionnaire : consultant junior, consultant senior, manager, senior manager/principal, directeur/director, une rubrique « autre » permettant de recueillir les déclarations d'enquêté-e-s insatisfait-e-s des propositions qui leur étaient faites[702]. Le choix des dénominations comme du nombre de grades a été ponctué d'hésitations et de débats (surtout lors des échanges avec la société administratrice de l'enquête) : les appellations qui oscillent entre des termes français et anglais (par exemple le terme anglais « principal », très communément usité, notamment dans de grandes firmes anglo-saxonnes), ont finalement été retenues sur la base de leur fréquence d'occurrence pendant l'enquête exploratoire. L'emploi du masculin neutre pour les titres des grades m'a interpellée *a posteriori*, lors de la reprise et de l'analyse des données issues de l'enquête. Il m'apparaît aujourd'hui en lui-même significatif des pratiques de l'espace professionnel. Emploi d'autant plus significatif d'ailleurs, qu'au moment du lancement de l'enquête, aucune des personnes associées à la conception du questionnaire – pas même moi, naturellement – n'a soulevé cette neutralisation du genre.

1.1.2. La question de la représentativité de la population enquêtée

Comme le chapitre précédent l'a évoqué, même si l'enquête a obtenu un taux de participation conséquent, permettant de disposer d'un échantillon présentant une certaine valeur statistique[703] (1637 réponses), les conditions mêmes d'administration du questionnaire ont produit des modalités non homogènes de sélection de la population enquêtée. L'envoi du lien permettant

[702] Au final, un nombre relativement limité d'enquêté-e-s a utilisé cette possibilité, qui a pu ensuite faire l'objet d'un retraitement manuel. Seul-e-s 42 répondant-e-s ont ainsi usé de la rubrique « autre » (soit 2,6% de l'échantillon). Il s'agissait dans 23 cas de dirigeant-e-s ne souhaitant pas se ranger dans la catégorie « directeur » et préférant se désigner comme « Partner », « Associé », « Associate Director », ce qui d'ailleurs renseigne sur l'importance accordée aux titres dans cet espace professionnel comme dans d'autres.

[703] La taille de l'échantillon – élément déterminant de la valeur d'une estimation – a permis d'avoir sur une partie conséquente des réponses des niveaux et intervalles de confiance intéressants. Sur ce point, on peut se reporter à Olivier MARTIN, *L'enquête et ses méthodes. L'analyse de données quantitatives*, *op. cit.*, voir en particulier pp. 31-44 : « Que valent les informations issues d'un échantillon ? ».

l'accès au questionnaire a en effet été laissé à la discrétion des entreprises ayant accepté de participer : envoi global ou partiel, certaines firmes laissant une sélection aléatoire s'opérer en adressant le lien vers le questionnaire à tout le personnel de l'entreprise, d'autres optant en revanche pour un envoi à un échantillon restreint de salarié-e-s et opérant une « sur sélection » sur certaines franges de leur personnel (cas de CAP GEMINI Consulting, avec les consultant-e-s seniors et les managers). Point également évoqué au chapitre 3, cet envoi à la discrétion des directions des firmes, décidé pour favoriser l'engagement des adhérents de SYNTEC CM dans l'enquête, a produit concrètement des contributions quantitativement très différentes (et pas nécessairement fonction du nombre de leurs employé-e-s) selon les cabinets participants. On l'a déjà dit, deux firmes se sont en effet détachées nettement par leur participation respective, les quatre premiers contributeurs représentant globalement 64,3% de l'effectif enquêté. La question se posait donc de savoir si, en dépit de ces modalités variables de recrutement des participant-e-s, on avait affaire à un échantillon relativement représentatif de la population de référence.

Une telle question apparaît en fait complexe, à plusieurs égards, s'agissant d'un espace comme le conseil en management. En effet, parler de « représentativité » suppose d'être capable de disposer de données générales précises sur la population d'ensemble, à partir d'une définition stabilisée des frontières de cet espace, population à partir de laquelle étalonner l'échantillon enquêté. Or, les données disponibles présentent les unes et les autres certaines failles. La statistique publique (Enquête Emploi) ne fournit que des indications génériques sur une population appréhendée à partir d'une classification des activités économiques, classification dont on a déjà évoqué l'instabilité sur la période récente, ainsi que les éléments d'incertitude et d'arbitraire qu'elles revêtent : porosité des frontières notamment avec l'audit ou le conseil informatique, déclarations et classements fluctuants (liés aux hésitations des professionnel-le-s quant à leur appartenance)… Par ailleurs, elle peut fournir des données de cadrage (structure par âge, sexe) mais ne permet pas d'appréhender en détail la structure de la population sur le plan des emplois, des grades, des spécialités, puisque le questionnaire n'est pas ou peu développé sur ces points.

Les études fournies par SYNTEC CM apportent pour leur part des données plus précises sur la structure des emplois ou du marché plus généralement, mais elles soulèvent des questions par rapport à leur propre représentativité, même si elles cherchent à dépasser le strict cadre des firmes adhérentes au groupement (plutôt situées dans la frange la plus prospère de l'espace). Les données disponibles ne présentent pas toutes la même « fraîcheur », en raison d'une

politique de diffusion très contrôlée de la part du groupement[704]. Ces différences dans le contenu des données s'expliquent naturellement par les missions très différentes poursuivies par les deux institutions qui les produisent. Comme le rappellent Sylvain Thine *et al.*, « tandis que l'INSEE dégage une cartographie générale de l'économie nationale – ce qui est conforme à sa mission économique originelle (…) le classement de la principale fédération de syndicats professionnels reflète d'abord l'histoire nationale d'une profession »[705]. Les éléments de cadrage apportés par ces deux sources confirment néanmoins que l'échantillon de l'enquête 2008 présente une structure concordante par rapport à d'autres enquêtes. Ainsi, qu'il s'agisse de la structure par âge ou par grade de l'échantillon enquêté, elles s'avèrent tout à fait comparables aux données extraites de l'étude réalisée par SYNTEC en 2012[706].

Tableau 14 – Structure de l'emploi par âge – Comparaison population enquête 2008 et étude SYNTEC CM 2012

	Enquête 2008	Etude SYNTEC CM 2012[707]
Moins de 26 ans	16,1%	12%
26-35 ans	59,1%	60%
36-45 ans	18,6%	20%
46-55 ans	5%	6%
Plus de 55 ans	1,2%	2%

Tableau 15 – Structure de l'emploi par grade – Comparaison population enquête 2008 et étude SYNTEC CM 2012

	Enquête 2008	Etude SYNTEC CM 2012
Consultant (junior)	31,1%	30%
Consultant senior	33,7%	31%
Manager	18,8%	20%
Manager senior (ou principal)	10,7%	12%
Directeur	5,7%	7%

S'agissant de la répartition femmes/hommes de la population, elle est également à la fois conforme aux données issues de l'enquête Emploi et de l'étude SYNTEC 2012. Alors que le

[704] La relative opacité de SYNTEC CM par rapport aux données est en elle-même révélatrice des questions que l'organisation patronale peut se poser par rapport à sa représentativité. En témoignent les difficultés rencontrées au moment de la réalisation de l'enquête en 2008 pour avoir des éléments de référence de la part de SYNTEC CM (voir chapitre 3). La relance effectuée début 2013 auprès de Xavier H. et David I. n'est toutefois pas demeurée totalement infructueuse : le Délégué général de SYNTEC CM a en effet accepté de me transmettre une « extraction » de données issues d'une étude du marché réalisée en 2012, me permettant d'avoir des informations en terme de structure par sexe, âge, grade, notamment.

[705] Sylvain THINE, Paul LAGNEAU-YMONET, François DENORD, Rémy CAVENG, « Entreprendre et dominer. Le cas des consultants », *Sociétés Contemporaines*, 2013, n°89, pp. 73-99.

[706] Statistiques issues de l'enquête « Rémunération » réalisée en 2012 par SYNTEC CM ; enquête réalisée auprès de 54 sociétés participantes (population observée : 11638 salariés)

[707] *Ibid.*

taux de féminisation se situe à 39,6% d'après les données INSEE agrégées 2008-2010[708] et à 35% pour l'étude SYNTEC 2012[709], l'enquête réalisée en 2008 fait ressortir une proportion de femmes de 37,1% (en tenant compte des fonctions « support »[710]) ou de 36,6% si l'on ne tient compte que de l'effectif employé dans des fonctions de conseil (du grade de consultant-e junior à directrice/teur ou associé-e). L'enquête se situe donc également pour ce qui est du *sex ratio*, avec une répartition comparable de l'échantillon par rapport à d'autres données disponibles.

1.1.3. Un panorama global de la division du travail de conseil en management

L'enquête conduite en 2008 avait pour objectif de recueillir un ensemble d'éléments descriptifs pertinents sur la structure des emplois dans le conseil, sur les pratiques professionnelles (le quotidien de travail, le contenu des tâches,…), sur les conditions de travail et sur les trajectoires professionnelles des enquêté-e-s. En dépit des négociations déjà évoquées à propos de la phase de conception du questionnaire, le protocole d'enquête[711] finalement adopté offre à l'analyse un matériau riche. Cette première partie ne va en utiliser qu'une partie, celle ayant trait à la division du travail, à la structure et au contenu des emplois[712]. La section suivante permettra ensuite de revenir et d'approfondir le rapport à l'emploi, la façon dont les consultant-e-s se représentent leur métier et leur degré d'engagement.

Les réponses des enquêté-e-s aux questions relatives au contenu de leur travail, au type d'intervention qu'elles et ils pratiquent, montrent en définitive que la division du travail de conseil n'est – quel que soit l'axe d'analyse retenu – jamais totalement étanche. Aucun-e des 1637 répondant-e-s n'apparaît absolument spécialisé-e-s ou cantonné-e-s à un type de tâches, de missions, de clients. C'est en soi un enseignement très fort de cette étude, qui vient assez largement contredire à la fois une rhétorique professionnelle et un point de vue « profane » relativement répandus, selon lesquels les firmes de conseil mettent à disposition des expert-e-s spécialisé-e-s sur des thèmes, des techniques, des secteurs. Outre le fait que, dans beaucoup de firmes, les consultant-e-s considèrent leur domaine d'exercice comme relevant de plusieurs grandes catégories de conseil (conseil en organisation et conseil en système d'information,

[708] Données issues des travaux de Sylvain Thine *et al.,* qui présentent l'intérêt d'avoir été obtenues à partir d'une agrégation des réponses données *en première interrogation* pour les années 2008, 2009, 2010, ce qui permet de tenir compte de la révision de la Nomenclature d'Activités Française (NAF), d'augmenter les effectifs pris en compte, sans compter plusieurs fois chaque individu. Voir Sylvain THINE *et al*., « Entreprendre et dominer… », *op. cit.*

[709] Statistiques issus de l'enquête rémunération. *Op.cit.*

[710] Voir sur la participation fortuite à l'enquête de quelques personnes relevant des fonctions « support » (secrétariat, responsable RH …), les réflexions développées au chapitre 3.

[711] Voir annexe7.

[712] Ces questions sont plus particulièrement abordées dans la première partie du questionnaire, des questions 10 à 21. Voir en annexe, l'intégralité du questionnaire.

conseil en organisation et conseil en ressources humaines par exemple)[713], sur le plan des secteurs économiques d'intervention, l'enquête montre l'absence de concentration sur un seul type de secteur, même si le secteur tertiaire est le premier secteur d'exercice des répondant-e-s (70,4% déclarent travailler pour des clients dans ce secteur). Qu'on analyse la question à l'échelle d'une organisation ou à l'échelle individuelle, force est de constater que les consultant-e-s peuvent avoir des clients relevant des différents secteurs : ainsi les consultant-e-s de ConsultAudit3 travaillent pour 80,3% d'entre elles/eux pour le secteur tertiaire, 75,2% pour le secondaire, et 20,5% pour les administrations et collectivités publiques. De même, à la question 15 qui s'intéresse aux « fonctions » pour lesquelles interviennent les consultant-e-s[714], si on constate que les directions « Systèmes d'information et organisation » et les « directions financières », arrivent en tête des réponses (62,5% et 47,8%), les réponses sont très souvent multiples pour une large part des enquêté-e-s (voir tableau *infra*).

Tableau 16 - Répartition des réponses à la question 15 : « Auprès de quelles fonctions intervenez-vous chez vos clients ? »

	% des répondant-e-s (N=1637)
Directions des systèmes d'information/Directions de l'organisation	62,5%
Directions financières/contrôle de gestion	47,8%
Directions générales/stratégies	45,9%
Directions RH	34,6%
Directions marketing/commerciales	31,6%
Directions Production	27,2%
Directions Administratives	22 ,2%
Autres fonctions	5,5%

(plusieurs réponses possibles)

Sur le plan du contenu des interventions et des méthodes associées[715], on constate là encore que les consultant-e-s n'affichent aucune spécialisation exclusive et déclarent des domaines d'intervention multiples. Interrogés sur leur participation aux différentes catégories d'activités observées notamment grâce à l'ethnographie – c'est à dire, les études stratégiques, le diagnostic d'une situation ou d'une organisation, les activités de conception (conception d'organisation ; refonte de processus ; conception de méthodologies), les interventions d'accompagnement et d'aide à la mise en œuvre (accompagnement humain du changement, maîtrise d'ouvrage

[713] Comme cela a déjà été évoqué dans le chapitre précédent. Voir Encadré 32 : Construction d'un classement historico-thématique des firmes

[714] Question 15 *: « Auprès de quelles fonctions intervenez-vous chez vos clients ? »*

[715] Pour une analyse approfondie du travail, voir le chapitre 5.

informatique)[716] – aucun-e consultant-e ne se trouve purement cantonnée-e à un seul domaine du travail d'intervention.

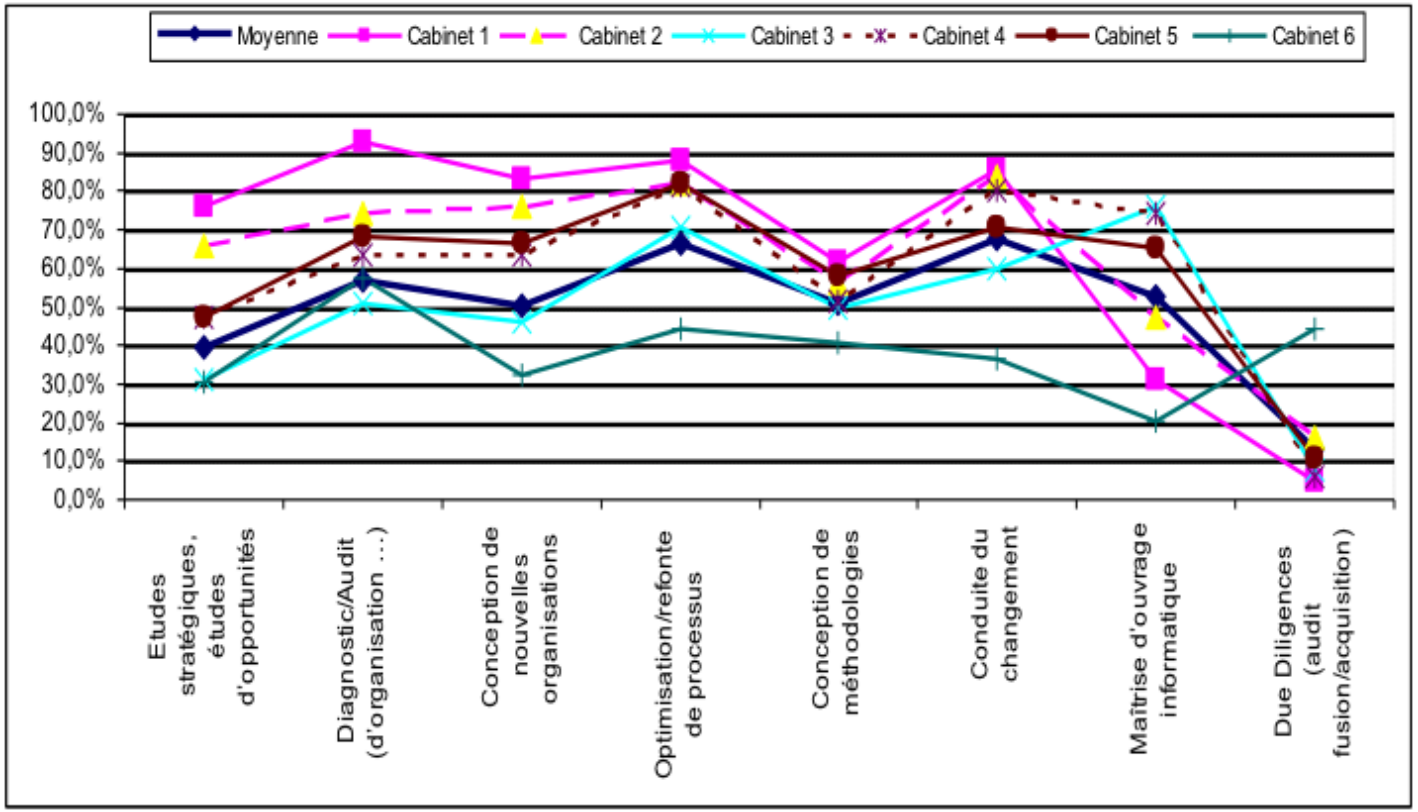
Est-ce à dire qu'il n'y aurait *a contrario* aucune division du travail dans cet espace ? Cela n'est pas le cas. Tout d'abord, on peut constater notamment à travers les ethnographies, mais aussi en s'intéressant aux descriptions qualitatives du travail en entretien, que les consultant-e-s peuvent développer une forme de pratique spécialisée sur une « offre » (une ou plusieurs méthodes d'intervention) ou des « dispositifs de gestion »[717], qu'elles/ils vont régulièrement réemployer. Toutefois, l'enquête souligne à quel point la division du travail est relative. Elle apporte empiriquement la preuve des frontières très discutables, très fragiles, tracées entre des firmes, en termes de « catégories » ou de « familles » de conseil. Ces catégories, revendiquées comme relativement exclusives les unes et des autres, ne le sont en fait pas et leur véhémente mobilisation apparaît surtout avoir une fonction de légitimation des hiérarchies indigènes fortement investies par les professionnel-le-s.

Une représentation graphique des réponses à la question 15, proposée *infra*, illustre parfaitement la faible différenciation qui peut exister entre les domaines d'expertise des firmes : le graphique présente les réponses agrégées par firme pour 6 entreprises de l'échantillon, qui ont été choisies parce qu'elles « revendiquent » tout particulièrement certaines spécialités liées à leur développement historique (voir légende)

[716] Ces huit catégories d'activités permettent de couvrir des familles de tâches poursuivant trois grandes finalités : la réflexion en amont sur une question posée en terme de stratégie (« que doit-on faire ? »), ou d'organisation (« comment s'organiser pour faire au mieux ? ») ; la construction de schémas d'ensemble, de prototypes, d'organigrammes ; l'aide à réalisation concrète. Ces familles d'activités – évoquées plus concrètement au chapitre 5 – forment le quotidien du travail sur les projets de conseil observés et évoqués pendant l'enquête, et renvoient à une méthode générale d'organisation du travail en « mode projet », qui structure les propositions d'intervention des consultant-e-s. Voir les remarques sur le « mode projet » dans l'introduction.

[717] Valérie Boussard souligne combien de nombreux éléments peuvent participer au « système de gestion d'une organisation », éléments à la fois « disparates mais finalisés et interdépendants » (p. 102). *« Le terme dispositifs de gestion permet de rendre compte de la mise en œuvre complexe, hétérogène, fragmentée mais articulée de savoirs et pratiques gestionnaires. »* (p. 103). Valérie BOUSSARD, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » , *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n° 126, pp. 99-113.

Graphique 1 : Division de travail de conseil selon les firmes (exemple de 6 firmes)



Légende du graphique

Cabinet 1	Cabinet de conseil en management/organisation généraliste	Cabinet 4	Cabinet de conseil en systèmes d'information
Cabinet 2	Cabinet de conseil en management/organisation généraliste	Cabinet 5	Cabinet de conseil en systèmes d'information
Cabinet 3	Cabinet de conseil en systèmes d'information	Cabinet 6	Cabinet de conseil et d'audit

Ce graphique illustre que, par rapport à la moyenne des réponses, les firmes peuvent certes s'écarter sensiblement sur certaines activités : la firme 6, émanation d'un *BIG* ayant arrêté[718] puis repris des activités de conseil, est par exemple beaucoup plus sensiblement présente sur des activités proches de l'audit comptable (les « *due diligences* ») que la moyenne de l'échantillon, mais elle présente toutefois une couverture généraliste et n'est absente d'aucune forme d'intervention.

Envisagée sous l'angle de l'organisation du travail en mission, la division du travail peut apparaître plus nette et varier significativement en fonction de l'ancienneté et de l'expérience. Ainsi, si toutes et tous apportent une pierre à l'édifice de chaque étape et peuvent formellement dire qu'elles/ils « font des études d'opportunité, ou de la conception d'organisation », les contributions concrètes vont très sensiblement varier. En particulier, avec la place prise par le travail relationnel et commercial, qui va croissant avec l'ancienneté. Ou sur la large part prise par les débutant-e-s, au « sale boulot » : « *data crunching* » (c'est-à-dire traitement répétitif de données, agrégation de chiffres dans des tableurs …) ou « production (extensive) de *slides* ».

Si l'ethnographie du travail[719] a apporté des éléments plus fins sur ces aspects de la division quotidienne et des ajustements pratiques sur les projets, les données de l'enquête par questionnaire en fournissent toutefois également un aperçu. L'analyse de la répartition du temps demandée aux consultant-e-s[720] montre en effet comment évolue la part occupée par les

---

[718] Des législations anti-trust successives ont à plusieurs reprises bousculé la morphologie du marché du conseil aux Etats-Unis avec des répercussions pour les marchés européens également. La loi Sarbanes Oxley votée en 2002 dans la foulée des scandales financiers Enron et Worldcom, prévoit un encadrement strict des cabinets d'audit comptable quant à leurs interventions pour le compte d'un même client (interdisant *de facto* l'intervention comme organisme de certification des comptes ET comme conseil). Voir les développements sur ce point dans l'introduction et au chapitre 2. Voir aussi Catherine SAUVIAT, « Deux professions dans la tourmente », *op. cit.*

[719] Voir chapitre 5. On retrouve les principes de division du travail dans l'organisation concrète des missions, également s'agissant des activités d'audit comptable. Voir sur ce point la partie ethnographique réalisée par Carlos Ramirez dans un BIG, sur une mission d'audit d'acquisition (dite aussi « *due diligence* »). Carlos RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels …, op. cit.,* en particulier pp. 289-302, partie « Le modèle de la grande firme vu de l'intérieur : essai d'observation participante ».

[720] Point abordé dans Q14 : « Au cours des six derniers mois, comment s'est réparti votre temps (en %) entre les … (le total doit faire 100 %)[1] Activités internes au cabinet (recrutement, formation, administration …)[2] Business développement (rédaction de propositions commerciales, prospection …)[3] Réalisation de projets ou missions (production/management/pilotage). La réponse à cette question a été concrètement facilitée par le fait que le contrôle de l'emploi du temps est l'élément le plus commun auquel les systèmes de contrôle des firmes – petites ou grandes – astreignent les consultant-e-s. Cette pratique suscite de nombreuses tensions, analysées finements par Lotte Damhuis, qui évoque la pratique des *timesheets* (feuilles de temps, semblables à celles utilisées dans le conseil en *management)*, dans le secteur informatique. Elle note ainsi dans ces dispositifs de gestion et de contrôle des salarié-e-s « l'ambivalence de la séparation entre des tâches mesurables par le temps que l'on y passe et des tâches invisibles » (p. 303), ce qui conduit les individus à « bricoler », en fonction des systèmes de sanction et de récompense. Lotte Damhuis, « La mesure du travail sous le prisme des transformations des temporalités sociales. Exploration des usages des timesheets dans le secteur informatique », in Mateo Alaluf, Pierre Desmarez, Marcelle

activités de commerce (par opposition à la réalisation de mission – activité de production – et aux activités dites « internes », centrées sur le fonctionnement du cabinet[721]).

Tableau 17 - Répartition des effectifs selon le grade consultant-e-s participant à une activité commerciale et consultant-e-s n'y participant pas (Q14)

	0% du temps sur activité commerciale	Activité commerciale entre 1% et 10%	Activité commerciale entre 11 à 30%	Activité commerciale plus de 30%
Consultant-e-s juniors	46%	31%	**16%**	**7%**
Consultant-e-s seniors	34%	56%	**21%**	**5%**
Managers	18%	41%	**28%**	**13%**
Senior Managers (ou principal)	8%	21%	**49%**	**22%**
Directrice/Directeur ; Associée/associé	3%	3%	**39%**	**55%**

(Source enquête 2008)

Lecture du tableau : par exemple, 16% des consultant-e-s juniors consacrent entre 11 et 30% de leur temps à des activités dites commerciales (rédaction de proposition commerciale, soutenance de proposition commerciale, rendez-vous de prospection …)

Mais on constate ici encore une division plus relative que totale des tâches : même parmi les consultant-e-s les moins expérimenté-e-s, 54% d'entre eux ont eu une contribution à des activités commerciales pendant les 6 mois précédant l'enquête (certes, souvent dans la phase de préparation de ces activités « en coulisses »[722]), pour 7% d'entre eux dans des proportions dépassant 30% du temps.

Cet exposé de la structure générale des emplois et de différentes facettes de la division du travail renseigne en définitive sur une caractéristique majeure de l'organisation de l'espace du conseil : celui-ci est marqué par la coexistence de deux principes (apparemment) contradictoires, des principes de division du travail clairement identifiés et des formes d'indifférenciation et de recouvrement des fonctions (pas de « pur spécialiste », pas de tâches

Stroobants (Dir.), *Mesures et démesures du travail,* Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, pp. 293-303

[721] La question 18 permet d'obtenir un détail pour les activités commerciales et les activités internes : *(Si réponses 1 ou 2 en Q17 supérieures à « 0 »)* Si vous avez réalisé des activités internes ou de business développement au cours des 6 derniers mois, veuillez cocher les activités réalisées[1] Recrutement/Gestion des carrières/bilan de compétences[2] Formation dispensée[3] Formation reçue[4] Capitalisation des connaissances[5] Rédaction de propositions commerciales[6] Soutenance de propositions commerciales[7] Rendez-vous de prospection[8] Actions de communication externe, préparation/animation d'actions de rayonnement du cabinet, Relations grandes écoles, Rédaction d'articles [9] Actions de communication interne, préparation/animation d'événements internes [10] Autres activités (Merci de préciser)

[722] Contribution à la rédaction des propositions commerciales notamment. Sur la discussion du concept de « coulisse professionnelle », voir le chapitre 5.

« purement » dévolues à certain-e-s). On pourrait résumer cette division toute relative et mouvante de la façon triviale suivante : « dans le conseil, tout le monde fait un peu de tout, selon des dosages variés ».

Cette géométrie variable de l'organisation du travail est à articuler avec la façon dont les profits des entreprises de conseil se trouvent formés. Si cette formation a déjà été pour partie décrite dans plusieurs travaux[723], il me semble qu'il faut insister sur les conséquences concrètes du « modèle économique » quant à l'organisation de la main d'œuvre dans le conseil. L'encadré 38 (« Division du travail et formation des profits dans les cabinets de conseil») revient sur la tension qui traverse le « modèle économique » guidant de façon plus ou moins explicite l'action des dirigeants des firmes de conseil : d'un côté, chercher à maximiser la marge en vendant cher une ressource et en minimiser le coût (ce qui revient souvent à affecter sur des projets des consultant-e-s moins expérimenté-e-s que ce qui est annoncé mais contraint aussi à leur assurer une formation accélérée sur le tas et à les rendre rapidement polyvalent-e-s), de l'autre, préserver dans la durée les relations avec la clientèle acquise en conservant sa confiance (ce qui suppose de s'assurer d'un niveau minimum de qualité perçue dans le service intellectuel rendu).

Encadré 38 : <u>Division du travail et formation des profits dans les cabinets de conseil</u>

La question du profit telle que se la posent les dirigeants des firmes est celle de l'application des principes capitalistes à une industrie intensive en main d'œuvre. En la formulant dans le vocabulaire de la micro-économie, le propriétaire d'une firme de conseil peut maximiser son profit financier (ou augmenter la marge qui représente la différence entre honoraires facturés et coûts de production du service) par l'augmentation du prix facturé d'une part, par la baisse des coûts, d'autre part. Le profit se construit par la facturation des prestations aux clients à laquelle est retranché le coût de production, essentiellement constitué par la rémunération des consultant-e-s. Il suppose naturellement aussi la capacité de trouver suffisamment de projets pour affecter l'ensemble des équipes.

Pour optimiser les profits, les dirigeants des firmes vont donc avoir intérêt à juguler le coût du travail. D'une part, ils vont chercher à restreindre le temps de réalisation des missions lorsqu'elles sont réalisées « au forfait »[724]. D'autre part, ils vont chercher à affecter en priorité des « ressources humaines » peu coûteuses sur les projets. Tous les entretiens comportent ainsi le récit d'au moins une mission réalisée dans des conditions de faible encadrement avec la présence très réduite ou l'absence du manager appelé sur un autre projet. Ces pratiques fréquentes contribuent à accroître sensiblement les profits de la firme[725]. Les dirigeants sont d'autant plus incités à défendre les marges que le mode de répartition du

723 Michel VILLETTE, *Sociologie du conseil en management*, *op.cit.* ; Sylvain Thine., *Les consultants et les systèmes d'information… op. cit.*

724 La prestation au client peut être facturée au forfait, en régie, ou avec un système de rémunération au résultat (*business fees*). La facturation au forfait (entente préalable sur un montant forfaitaire en échange de la réalisation des travaux) est néanmoins très majoritaire parmi les cabinets enquêtés (source enquête 2008 ; voir également *Rapport d'Activité SYNTEC 2007*)

725 En partant sur le scénario d'un projet de 136 jours, réalisé par un junior (72 jours), un senior (30 jours) et un chef projet (14 jours), la marge (prix facturé moins coûts directs principalement liés aux rémunérations des consultant-e-s) dégagée en augmentant la quantité de travail réalisée par le junior au détriment des consultants plus seniors (+ 14 jours, - 8 jours, - 6 jours), s'établit à 93.0068 contre 78.068

profit est souvent construit pour leur en permettre une appropriation très substantielle, alors que la rémunération des consultants jusqu'au grade de senior manager (ou principal), reste une rémunération principalement fixe assortie d'un variable en général limité à 10 à 15 % du salaire, la rémunération des associés (ou directeurs dans le cas de sociétés cotées) est largement voire exclusivement une rémunération (bonus, dividende …) qui dépend de la rentabilité de l'activité[726] (voir aussi Encadré 40 : Qui est propriétaire du profit dans les cabinets de conseil ?). Mais à la maximisation du profit à court terme s'allient d'autres considérations d'ordre commercial s'agissant de la qualité du service rendu au client.

Cette tension éclaire les motivations économiques qui peuvent alimenter l'ambivalence des pratiques des cabinets de conseil en management en matière de division du travail. Il est en effet nécessaire de permettre aux consultant-e-s d'être initié-e-s à la dimension commerciale du travail – et ainsi développer un « flair » et des initiatives de développement d'affaires lors des missions. Il est tout aussi nécessaire de maintenir un contrôle sur ces activités « stratégiques » (entretenir la frontière symbolique qui légitime le régime de rémunération très différencié entre les associé-e-s et les autres, maintenir un contrôle suffisant sur le volume d'affaires, préserver pour les associé-e-s le capital social lié au carnet d'adresses commercial dont elles/ils se présentent comme les détentrices/teurs exclusives/sifs)

La gestion de la main d'œuvre (et les travaux qui lui sont affectés) est donc placée dans une ambivalence intrinsèque car cette gestion va aller à la fois dans le sens du développement de l'autonomie (« produire » des consultant-e-s capables d'intervenir dans toute sorte de condition et à reproduire le modèle de transmission maître-apprenti déjà évoqué dans le chapitre 2) et dans le sens du contrôle et de maintien d'une division des tâches[727].

1.2. Introuvable division sexuelle du travail ?

Le panorama général des firmes enquêtées a, on vient de le voir, montré combien les frontières, difficiles à tracer entre différentes formes de conseil, l'étaient aussi entre les consultant-e-s, à l'échelle individuelle, selon l'activité, les tâches accomplies. Il s'agit maintenant de s'interroger sur les frontières selon le sexe des enquêté-e-s. Peut-on parler d'une division sexuelle des

---

euros (hypothèses de taux journaliers moyens junior : 800 euros HT, senior : 1400 euros HT, manager : 2500 euros HT ; les taux de marge moyens sur coûts salariaux appliqués – 68% – sont une estimation établie à partir de l'enquête salariale (enquête WIT ET ASSOCIES, *Stratégie de rémunération en cabinets de conseil*, Etude menée en août et septembre 2009*)* et redressée à partir d'hypothèses de taux d'occupation.

[726] Les données concernant la composition et la structure des rémunérations des cabinets de conseil sont parcellaires. Les travaux sur les échelles de revenus montrent la présence d'une proportion significative de consultant-e-s dans la frange la plus haute des revenus déclarés toutes catégories confondues (traitement effectué à partir des déclarations fiscales en Ile-de-France, de 1993 à 2007), les revenus pouvant osciller pour la catégorie « conseil en gestion » entre un maximum de 737.000 à 3.107.000 euros, selon les années. Voir Olivier GODECHOT et Sylvain THINE, « Les rémunérations pour la catégorie "conseil en gestion". Analyse des données DADS de 1993 à 2007», 2011 (données non publiées) ; Olivier GODECHOT, « Finance and the rise in inequalities in France », *Working paper*, n°2011-13, Paris, School of economics. Le contraste est net avec les salaires des collaborateurs non dirigeants (fourchette de 55.000 à 70.000 euros nets, pour un consultant senior de 30 mois d'ancienneté – Voir enquête WIT ET ASSOCIES). Ceci donne une idée des écarts de salaires et du niveau d'appropriation des profits par une frange réduite de professionnels (sur les mécanismes d'appropriation du profit, voir, s'agissant des professions financières : O. GODECHOT, *Working rich : salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte, 2007, 306 p.)

[727] Mats Alvesson et Dan Kärreman étudient les dispositifs de contrôle et de gouvernance mis en place dans plusieurs cabinets de conseil et observent comment la « base productive » des consultant-e-s se trouve inscrite dans des rapports de domination très outillés de la part des dirigeants de sa firme, tout en disposant de marges de manœuvre et d'interprétation vis-à-vis des règles et des systèmes de contrôle. Mats ALVESSON, Dan KÄRREMAN, « Interfaces of control… », *op. cit.*

tâches et des activités dans cet espace ? Qu'est-ce qui différencierait en pratique le travail d'une consultante et celui d'un consultant ?

1.2.1 Peut-il y avoir une division sexuelle dans un métier « unisexe » ?

Les questions qui touchent à la division sexuelle du travail dans les métiers « unisexe » s'appuient sur un corpus déjà bien établi d'enquêtes qui ont fait apparaître les mécanismes de ségrégation ou de discrimination – dans des « bastions masculins »[728] – en dépit d'une mixité de genre garantie formellement à tous les niveaux. Les métiers de cadres dans de grandes bureaucraties sont bien documentés[729] quant aux obstacles dans la carrière des femmes et à leur accès restreint et compliqué aux fonctions de pouvoir. Certains travaux, développant des comparaisons internationales sur la structure du marché du travail, approfondissent la question des arbitrages féminins entre différents types de carrières, et notamment le choix entre professions dites libérales et carrières bureaucratiques, qui peut s'opérer fort différemment selon les pays[730]. Dans leur ensemble, ces travaux ont dû consacrer beaucoup d'efforts à faire la démonstration de la réalité des obstacles rencontrés par les femmes dans des fonctions prestigieuses. Ces efforts étaient à la mesure de la relative incrédulité que pouvait soulever le fait que, à « niveau égal », à ressources, à qualité comparables, les femmes soient systématiquement défavorisées par leur appartenance de genre. Parce que, dès qu'on se situe dans un espace professionnel, les actrices et les acteurs sociaux peuvent être aisément acquis aux postulats de rationalité, de neutralité, de méritocratie qui sont énoncés « au nom de la performance ». Cet ensemble de croyances est ancré en chacun-e, et dans la recherche ici présentée, il pouvait être très présent chez mes enquêté-e-s comme, à certains moments, chez moi également.

Cette conviction se retrouve largement reprise lors des entretiens, se trouvant presque martelée par Cham[731], qui affirme sa croyance dans le caractère méritocratique du prestigieux cabinet de stratégie où elle a fait une carrière fulgurante et est devenue une très jeune *Partner*. Si elle

---

728 Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins »…, *op. cit.*

729 Parmi les principaux travaux, Rosabeth MOSS-KANTER, *Men and women of the corporation…, op. cit.* ; LAUFER J., « La construction du plafond de verre… », *op. cit.* ; Cécile GUILLAUME, SOPHIE POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. ... », *op. cit.* ; Nicky LE FEUVRE, « Feminising professions in Britain and France…», *op. cit.* ; Judy WAJCMAN, *Managing like a man…, op. cit.*

730 Voir en particulier les travaux de Nicky Le Feuvre sur la comparaison France-Royaume Uni. Ils combinent une réflexion sur les rôles respectifs et l'articulation des pratiques des entreprises, du fonctionnement des marchés de l'emploi nationaux et des politiques publiques plus ou moins incitatives, sur le maintien dans l'emploi et la poursuite des carrières des femmes, N. LE FEUVRE, *Ibid*. Voir aussi la réflexion sur la complexité des comparaisons liées à la diversité des traditions scientifiques *in* les Actes du colloque international du MAGE « Marché du travail et genre en Europe », du 31 mai et 1er juin 2007, Darmstadt, "Genre, science et recherches : regards franco-allemands".

731 45 ans, Grande Ecole d'ingénieurs (catégorie A), INSEAD, ancienne Partner ConsultStrat, fondatrice de plusieurs ONG, divorcée, vit en concubinage

reconnaît qu'un « écrémage » s'opère plus fortement pour les femmes au moment d'accéder aux grades de management, elle renvoie cette question aux seuls arbitrages liés à la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Et elle affirme sa conviction dans les programmes d'*empowerment* à l'égard des femmes mis en place par son ancien cabinet, qu'elle a quitté mais qu'elle cite comme modèle de promotion de la diversité :

> *« si les femmes, on a fait ce « woman program » c'est que il y avait une demande, il y avait un centre d'intérêt sur la question, et ça explique sans doute pourquoi autant de femmes ont réussi chez (Nom du Cabinet), parce que au bureau de Paris, il y a eu plusieurs femmes toutes toutes petites junior en culottes courtes quand j'avais commencé. Notamment je pense à Sandrine V. je l'ai connue, junior analyste maintenant je crois qu'elle est passée directeur je pense que si on faisait une stat, je n'ai pas les chiffres, je suis presque sûre que (Nom du Cabinet) serait une des boîtes dans lequel il y a le plus de femmes à des niveaux élevés. »*

Conviction qui est en fait infirmée quand on observe les chiffres du cabinet cité en exemple par Cham à ceux issus de l'enquête 2008 : d'après les données disponibles, 19%[732] des *partners* de l'entreprise en question sont des femmes, alors que la moyenne de l'enquête s'établit à 18,4%. Confrontée à de tels biais de perception à de multiples reprises au cours de l'enquête, j'ai formulé différentes hypothèses sur leur origine : s'agissait-il des phénomènes d'euphémisation et de déni du genre, relativement habituels, dont on retrouve la trace dans de nombreux espaces sociaux[733] ? Se pouvait-il également que certains éléments propres à la structure de la population dans le conseil puissent alimenter le sentiment d'un traitement identique et d'un métier affranchi du genre ?

1.2.2 - Une population féminine « dans la norme professionnelle » ?

Les statistiques descriptives produites à partir de la population enquêtée ont en effet apporté la preuve que par de nombreux points, les femmes et les hommes travaillant dans le conseil se ressemblaient. Ressemblance tout d'abord quant aux trajectoires scolaires ayant conduit les unes et les autres vers ce métier. Qu'il s'agisse du niveau ou du type de diplôme dont peuvent se prévaloir les enquêté-e-s, on constate une population très dotée en capitaux scolaires (87,9% des femmes sont titulaires d'un Baccalauréat + 5 ou plus, contre 92% des hommes), avec une prépondérance des formations en école de commerce (formation qui arrive en tête pour les deux sexes, avec presqu'un-e consultant-e sur deux) (voir tableaux *infra*).

---

[732] Données issues d'une enquête confidentielle communiquée par les membres d'un réseau féminin dans un des cabinets enquêtés (ConsultStrat2).

[733] On peut rappeler le constat de Christine Guionnet et Erik Neveu sur les « quatre i » qui caractérisent les phénomènes sociaux liés au genre et rendent difficiles leur étude. Ces auteurs soulignent en particulier les formes d'invisibilité de ces phénomènes, ainsi que le fait que leur simple évocation peut souvent susciter des rejets (« indésirabilité »), en invoquant une possible « guerre des sexes », fantasme alimentant fréquemment les manifestations et réactions antiféministes. Christine GUIONNET, Erik NEVEU, *Féminins-masculins : sociologie du genre*, Paris, Armand Colin, 2009, 430 p. ; Christine BARD (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme*, *op. cit.*

Tableau 18 - Niveau de diplôme – Comparaison femmes/hommes[734]

	Femmes	Hommes
Bac à Bac+3	4,3%	2,5%
Bac+4	7,9%	5,4%
Bac+5	76,2%	75,1%
>Bac+5	11,7%	16,9%

Tableau 19 - Type de formation – Comparaison femmes/hommes (pourcentage par sexe[735])

	Femmes	Hommes
Université	41,8%	35,5%
Ecoles de commerce	47,2%	47,4%
Ecoles d'ingénieur	15,5%	36,8%
Science Po	7,6%	5,8%
Autres	13,5%	8,7%

Certes, les deux populations ne sont pas identiques en tous points. Ainsi, les doubles cursus sont un peu plus nombreux pour les hommes que pour les femmes enquêtées, puisque le nombre moyen de diplôme s'établit à 1,25 par consultante ; 1,34 par consultant. Autre point de différenciation, reflet du genre des formations initiales et des spécificités des formations associées aux sciences dites « dures » et aux techniques[736], les femmes ingénieurs sont nettement moins nombreuses que les hommes (15,5% contre 36,8%). Quand elles sont titulaires du titre d'ingénieur, les femmes sont en revanche (presque) aussi nombreuses que les hommes à avoir un double diplôme (ingénieur + MBA en France ou aux Etats-Unis) : 18,1% des femmes ingénieures ont suivi une deuxième formation en école de commerce/*business schools* contre 20,6% des hommes ingénieurs. Enfin, les femmes sont un peu plus souvent formées à l'université que les hommes (41,8% contre 35,5%).

En définitive, mesurées pour l'ensemble des enquêté-e-s, les différences apparaissent assez faibles. Sur le plan des diplômes qui constituent, comme on l'a déjà souligné, un critère de sélection majeur dans l'espace du conseil, les femmes sont (preque) aussi « nanties »[737] que les hommes.

734 Le tableau 18 ainsi que les suivants produit des données intégralement issues de l'enquête 2008.
735 Le total est supérieur à 100% compte tenu des doubles cursus.
736 Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.* ; Nicole MOSCONI, Rosine DALH-LANOTTE, « C'est technique, est-ce pour elles ? Les filles dans les sections industrielles des lycées », *Travail, genre et sociétés*, 2003/1, n°9, pp. 71-90.
737 Le terme est ici emprunté à Alain Quemin qui l'emploie dans son appréhension des concurrences entre filles et garçons pour l'accès aux charges de commissaire-priseur, voir Alain QUEMIN, « Modalités féminines d'entrée et d'insertion dans une profession d'élites… », *op. cit.*

Semblables, consultantes et consultants le sont aussi sous l'angle des origines ethno-raciales, la description statistique de la population enquêtée montrant un espace occupé en large majorité par des femmes blanches et des hommes blancs. Certes, les quelques 28 femmes et 35 hommes enquêté-e-s, originaires d'Afrique, ne forment pas un groupe totalement « anecdotique »[738] et les entretiens m'ont fourni l'occasion d'échanger avec des personnes qui ont pu évoquer leur origine étrangère, la couleur de leur peau, leur « faciès » comme un potentiel stigmate ou un élément problématique de leur carrière. La statistique nous confirme ici qu'elles sont très minoritaires, en dépit des annonces et « façades institutionnelles »[739] de certains cabinets se faisant les promoteurs de la « diversité ethnique »[740].

Tableau 20 - Réponse à la question : « de quelle origine êtes-vous ? »

	France	Afrique	Asie	Europe (UE et hors UE)	Amérique du Nord	Amérique du sud	Océanie	Sans réponse
Femmes	532 (87,5%)	28 (4,6%)	12 (2%)	22 (3,6%)	4	5	0	5
Hommes	951 (92%)	35 (3,4%)	15 (1,5%)	15 (1,5%)	2	1	3	7

Les origines sociales des enquêté-e-s sont également proches. En analysant par exemple la profession du père des enquêté-e-s, les différences entre femmes et hommes n'apparaissent pas significatives, toutes et tous pouvant se prévaloir d'origines sociales favorisées, avec presqu'un-e consultant-e sur deux ayant un père exerçant une profession supérieure (voir tableau *infra*). Même si les données ne sont pas disponibles par sexe pour la profession maternelle[741], on constate la fréquence de l'activité professionnelle maternelle et le fait que les mères des consultant-e-s soient assez significativement présentes dans des professions supérieures (23,9%). La fréquence des mères au foyer – pour un-e enquêté-e sur quatre (24,5%)

738 Les questions posées en fin de questionnaire, qui constituent les principales variables à partir desquelles analyser les pratiques et les représentations du métier, ont fait l'objet de débat et d'échanges, entre les personnes les plus impliquées dans la construction de l'enquête quantitative. Celles touchant aux origines sociales ou ethno-raciales ont suscité, de façon assez inattendue, peu de réactions de la part des interlocutrices/teurs de SYNTEC CM (Voir chapitre 3).

739 Voir Vanessa CODACCIONI, Nicolas MAISETTI, Florent POUPONNEAU, « Façades institutionnelles : ce que montrent les apparences des institutions », *Sociétés Contemporaines*, 2012 n°88, pp. 5-15.

740 Cas notamment de cabinets anglo-saxons tels que McKinsey, Bain, Oliver Wyman … Sur la question des politiques des organisations en matière d'égalité professionnelle Femmes/Hommes et de « diversité », voir quelques éclairages au chapitre 8.

741 Un problème technique a rendu impossible d'obtenir une requête en fonction du sexe sur la profession de la mère. Les données sur ce point sont disponibles pour l'ensemble de la population. 24,5% des enquêté-e-s ont une mère femme au foyer, 23,8% ont une mère exerçant une profession libérale ou profession intellectuelle supérieure, 14,9% une profession intermédiaire, 13,6% ont une mère employée.

– apporte un indice supplémentaire de l'appartenance aux classes sociales aisées d'une frange conséquente des consultant-e-s.

Tableau 21 - Répartition selon la profession du père – Comparaison femmes/hommes

	Femmes	Hommes
Ouvrier	2,8%	3,1%
Employé	3,5%	4,5%
Profession intermédiaire (agents de maîtrise, instituteur …)	8,7%	7,9%
Profession libérale, cadre supérieur	49,0%	46,8%
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	12,2%	12,9%
Retraité[742]	16,4%	17,7%
Militaire	1,3%	1,4%
Agriculteur	0,8%	1,1%
Autres (religieux, …)	5,3%	4,7%

Le profil social des enquêté-e-s présente aussi des similitudes quant aux stratégies conjugales empruntées[743]. Certes, phénomène cohérent avec la jeunesse de la population enquêtée (Voir *supra*), une partie significative des consultant-e-s est célibataire (ne vivant pas en couple, marié ou non), même si le trait apparait quelque peu accentué pour les femmes (Voir tableau *infra*).

Tableau 22 - Situation maritale – Comparaison femmes/hommes

	Célibataire	Vit en couple	Marié-e	Séparé-e, veuve/veuf, divorcé-e
Femmes	42,4%	26,5%	28,1%	4,1%
Hommes	37,4%	22,5%	39,6%	2,4%

Mais pour les consultant-e-s qui ont franchi le pas de la mise en couple, on constate une assez forte homogamie sociale et des choix comparables[744] (Voir tableau *infra*). 63,7% des consultantes et 60,4% des consultants marié-e-s, pacsé-e-s ou en concubinage, ont des conjoints qui exercent dans des catégories professionnelles supérieures, comparables à la leur. Femmes et

[742] On constate une répartition homologue des catégories professionnelles pour les activités exercées avant le départ en retraite.

[743] Stratégies sur lesquelles on reviendra pour une analyse qualitative au chapitre 7.

[744] Contrairement à certaines enquêtes mettant en lumière une tendance à l'hypogamie sociale pour les femmes diplômées du supérieur, les consultantes sont plutôt inscrites dans des stratégies matrimoniales en lien avec leur socialisation scolaire et professionnelle (les entretiens montrent la fréquence des rencontres dans le cadre des années passées en classe préparatoire, grande école ou des premières années de vie active dans le conseil (ou l'audit), tous espaces présentant un fort niveau d'homogénéité sociale. Voir Y. GUICHARD-CLAUDIC, Armelle TESTENOIRE, Danièle TRANCART, « Distances et proximités conjugales en situations d'homogamie et d'hétérogamie » *in* Ariane PAILHE, Anne SOLAZ, *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, 2009, pp. 187-207.

hommes sont d'ailleurs nombreux à se mettre en couple avec des consœurs/confrères, même si le taux de 23% de consultantes en couple avec quelqu'un exerçant dans l'audit ou le conseil, surpasse le taux de 14% de leurs collègues masculins. *In fine*, sur le plan des choix conjugaux, femmes et hommes sont également assez proches, à l'exception de certaines occupations très clivées sur le plan du genre : c'est le cas de « conjoint au foyer » (qui ne concerne que les hommes, pour 7,1% d'entre eux), ou celui des catégories « artisans, commerçants, chefs d'entreprise » (avec un écart important, les femmes ayant plus souvent des conjoints dans cette catégorie que les hommes).

Tableau 23 - Répartition selon la profession du conjoint – Comparaison femmes/hommes

	Femmes	Hommes
Ouvrière/ouvrier	0,9%	0%
Employé-e	10,4%	14,7%
Profession intermédiaire (agents de maîtrise, instituteur …)	7,9%	11,4%
Profession libérale, cadre supérieur-e	63,7%	60,4%
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	11,3%	2,3%
Autres	5,8%	4,2%
Au foyer	-	7,1%

Au fil de cette comparaison des deux «classes de sexe »[745] sur des variables permettant d'appréhender les contextes de leur socialisation, il apparaît que peu de choses semblent différencier consultantes et consultants … à part le sexe. Plutôt bien doté-e-s en capitaux scolaires, ayant grandi dans des familles majoritairement bourgeoises, élisant leurs homologues comme conjoint-e-s, consultantes et consultants semblent partager les mêmes ressources et disposer des mêmes « chances de réussite ».

L'analyse globale de la division du travail par type d'activités ou de secteurs – division horizontale du travail – confirme également cette égalité. Ainsi la répartition des missions selon les types d'activités économiques des clients, diffère peu selon qu'on soit une femme ou un homme. Si les consultantes sont un peu plus nombreuses à participer à des missions dans les administrations publiques, de l'Etat ou des collectivités territoriales ou dans des établissements ayant mission de service public (Hôpitaux, Caisses de sécurité sociale, etc. …), la différence femmes/hommes reste modérée (39,5% contre 29,6%).

[745] Erving Goffman, *L'Arrangement des sexes*, *op. cit.*

Tableau 24 - Répartition selon le secteur d'intervention[746] (en pourcentage de chaque sexe)[747]

	Femmes	Hommes
Industrie et BTP	53,8%	54,8%
Secteur tertiaire (Banque, assurance, distribution …)	69,6%	70,9%
Administration d'Etat, Collectivités territoriales, Etablissements de Service Public	39,5%	29,6%

Les consultantes et les consultants sont par ailleurs à peu près aussi nombreux à déclarer appartenir à des cabinets qui interviennent en « conseil en stratégie » et en « conseil en organisation ». Ils diffèrent cependant plus nettement sur les cabinets ayant une activité de « conseil en informatique » – domaine de savoir où l'on constate de façon générale de résistantes frontières de genre[748]. Mais, même dans ce domaine, la différence femmes/hommes n'est pas d'une grande amplitude, plus d'une femme sur deux (53,8%) étant tout de même concernée par ce type de conseil (voir tableau *infra*).

Tableau 25 - Répartition selon le type de conseil pratiqué[749] (en pourcentage de chaque sexe)[750]

	Femmes	Hommes
Conseil en stratégie	49,0%	51,5%
Conseil en organisation	82,1%	86,9%
Conseil en informatique	53,8%	68,3%

Des constats similaires peuvent être établis quand on compare les réponses des femmes et des hommes quant aux fonctions de l'entreprise ou de l'organisation cliente auprès desquelles leurs interventions se déroulent. Certes, les hommes sont un peu plus représentés sur des missions auprès de fonctions réputées « techniques » ou ayant un rapport avec les chiffres[751] : ils sont 54,8% à intervenir auprès des fonctions financières, les femmes 41,4%, 28,3% de consultants

[746] Réponse à la question Q 26 : « Dans quels secteurs d'intervention se trouvent vos clients ? » NB : Les résultats pour les secteurs «primaires (agriculture) » et « autres » ne sont pas repris ici car ils représentent une part très faible des réponses (respectivement 3,8% et 4,5% du total des enquêté-e-s).

[747] Le total de chaque colonne est supérieur à 100% car une part des consultant-e-s peut avoir effectué des missions sur plusieurs secteurs.

[748] Voir Monique MERON, Laure OMALEK, Valérie ULRICH, *« Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes »*, *op. cit.* ; voir aussi Hélène STEVENS, « Destins professionnels de femmes ingénieurs *», Sociologie du Travail*, vol.49, 2007, pp.443-463.

[749] Réponse à la question 14 « Votre cabinet exerce-t-il dans le domaine suivant ? »

[750] Le total de chaque colonne est supérieur à 100% car les consultant-e-s déclarent fréquemment plusieurs types de conseil pour leur firme.

[751] Sur la construction sociale des stéréotypes sexués, s'agissant du domaine des machines et des chiffres voir par exemple Boel BERNER, « L'ingénieur et le génie du mâle : masculinité et enseignement technique au tournant du XXème siècle » *in* Danièle CHABAUD-RYCHTER, Delphine GARDEY, *L'engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques*, Paris, Editions des archives contemporaines, histoire des sciences, des techniques et de la médecine, 2004, pp.157-172 ; Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs*, *… op.cit.*

interviennent auprès des fonctions de production (directions d'usine, production industrielle), contre 24,2% des femmes. Les écarts les plus importants portent de façon prévisible sur deux fonctions particulièrement « genrées » : les directions des systèmes d'information et les directions des ressources humaines où l'on constate à chaque fois plus de 10 points d'écart, à l'avantage des femmes pour les fonctions réputées « féminines » (45,6% contre 27,7%) et à celui des hommes pour les fonctions stéréotypées « masculines » (66,3% contre 55,6%) (voir tableau *infra*). Mais pour l'ensemble de ces spécialités, on remarque qu'il n'y a pas là non plus de division sexuelle étanche.

Tableau 26 - Répartition selon les directions clientes[752] (en pourcentage de chaque sexe)[753]

	Femmes	Hommes
Direction financière, comptable	41,4%	54,8%
Direction du Marketing, direction commerciale	29,6%	32,5%
Direction de la Production	24,2%	28,3%
Direction Générale	41,8%	48,0%
Direction administrative	24,0%	20,7%
Direction des Systèmes d'information	55,6%	66,3%
Direction des Ressources Humaines	45,6%	27,7%

A ce stade, on pourrait donc conclure que, globalement, l'espace du conseil en management, appréhendé à partir de l'enquête, apparaît sous le jour d'un espace social plutôt avancé sur le chemin d'une mixité de genre, au moins sous l'angle numérique. Cette photographie des formes de spécialisation nous explique ce qui peut légitimement alimenter pour les femmes et les hommes le sentiment d'égalité et d'indifférenciation. Consultantes et consultants vivent de toute évidence dans un univers où collaborent des professionnel-le-s des deux sexes, partageant souvent les mêmes secteurs ou domaines d'intervention.

1.3. Une construction dynamique des inégalités

L'intuition que le genre serait activement (re)produit dans l'espace du conseil en management, fondée notamment sur le parcours ethnographique au sein de l'organisation SYNTEC CM, est pourtant bel et bien confirmée quand on s'intéresse à la répartition des femmes et des hommes selon le grade. La division sexuelle du travail – verticale cette fois-ci – apparaît de façon très visible dans les deux tableaux *infra*, qui présentent d'une part la structure par sexe dans chaque grade, et la structure par grade pour chaque sexe.

[752] Réponse à la question 15 « Auprès de quelles fonctions intervenez-vous chez vos clients ? »
[753] Le total de chaque colonne est supérieur à 100% car les consultant-e-s déclarent fréquemment intervenir pour plusieurs directions clientes.

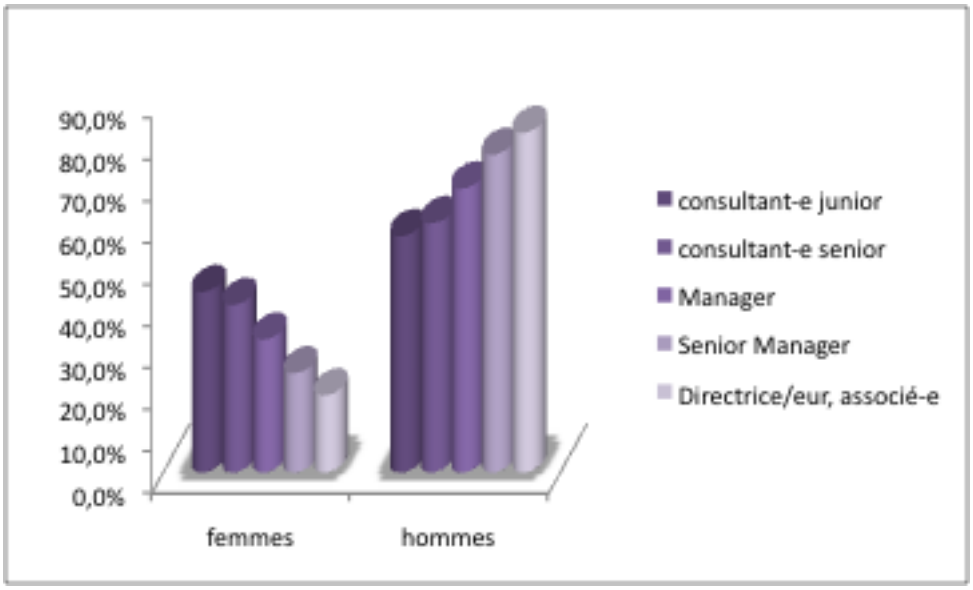
Tableau 27 - Répartition selon le sexe des enquêté-e-s par emploi et grade

	Femmes	Hommes	Total
Population enquêtée	**608**	**1029**	**1637**
% total population enquêtée	37,14%	62,86%	100%
Emplois (après retraitement des "autres")			
Fonctions "Support" (Communication, Ressources humaines, assistants de direction …)	15	2	17
(En % de l'emploi par sexe)	(2,47%)	(0,19%)	
Stagiaires	1	3	4
Consultant-e-s	592	1024	
(% de l'emploi par sexe)	(97,37%)	(99,51%)	
Grades			
Consultant-e junior	218	285	503
(en % du grade)	*43,34%*	*56,66%*	*100%*
Consultant-e senior	219	326	545
(en % du grade)	*40,18%*	*59,82%*	*100%*
Manager	97	207	304
Répartition par sexe de l'effectif dans le grade	*31,91%*	*68,09%*	*100%*
Senior Manager, Principal	41	131	172
Répartition par sexe de l'effectif dans le grade	*23,84%*	*76,16%*	*100%*
Associé, Directeur, Partner	17	75	92
Répartition par sexe de l'effectif dans le grade	*18,48%*	*81,52%*	*100%*
Total	592	1024	1616
Répartition par sexe de l'effectif total	*36,63%*	*63,37%*	

Tableau 28 - Structure par grade pour les femmes et les hommes

Structure des grades	Femmes	Hommes	Total
Consultant-e junior	218	285	**503**
(en %)	*36,82%*	*27,83%*	*31,13%*
Consultant-e senior	219	326	**545**
(en %)	*36,99%*	*31,84%*	*33,73%*
Manager	97	207	**304**
(en %)	*16,39%*	*20,21%*	*18,81%*
Senior Manager, Principal	41	131	**172**
(en %)	*6,93%*	*12,79%*	*10,64%*
Directrice/teur, Associé-e, Partner	17	75	**92**
(en %)	*2,87%*	*7,32%*	*5,69%*
Total Consultant-e-s	592	1024	**1616**
	100%	**100%**	**100%**

Graphique 2 - Répartition par sexe et par grade



A l'échelle globale de la population enquêtée, la proportion de femmes diminue donc sensiblement et de façon régulière au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie (ce que le graphique ci-dessus, qui reprend les données du tableau relatif à la répartition par sexe dans chaque grade permet de visualiser aisément) : les consultantes représentent 36,6% de la population enquêtée (hors «autres fonctions »), elles composent 43% de la population des consultant-e-s juniors, proportion qui tombe à 23,8 et 18,4% respectivement aux grades de senior manager et d'associé-e. Compte tenu du système préalablement décrit de promotion/éviction, on peut déduire de cette photographie l'existence d'une division verticale du travail de conseil, l'inégalité d'accès aux postes de pouvoir se construisant de façon dynamique et progressive au long de la carrière. On constate ainsi que, dès les premiers niveaux de management (grade de « manager »), la proportion de consultantes marque un premier décrochage.

Ce constat s'articule avec celui d'un décrochage de la part des femmes, qu'il s'agisse de la pyramide des âges ou de celle de l'ancienneté dans le métier

Tableau 29 - Structure par âge – Comparaison femmes/hommes

	Femmes	Hommes	Part des femmes dans la tranche d'âge
Moins de 26 ans	118 (19,4%)	146 (14,2%)	44,7%
26-35 ans	343 (56,4%)	624 (60,6%)	35,4%
36-45 ans	112 (18,4%)	199 (19,3%)	36%
46-55 ans	28 (4,6%)	45 (4,4%)	38,3%
Plus de 55 ans	7 (1,2%)	15 (1,5%)	31,8%
Total	608 (100%)	1029 (100%)	

Tableau 30 - Ancienneté dans le conseil – Comparaison femmes/hommes

	Femmes	Hommes	Part des femmes dans la ligne
Inférieure ou égale à un an	19,9%	17,6%	40,1%
Supérieure à 1 an, inférieure ou égale à 5 ans	45,7%	42,5%	38,9%
Supérieure à 5 ans, Inférieure ou égale à 10 ans	24,7%	26,0%	35,9%
Supérieure à 10 ans	9,7%	13,9%	29,2%

A la lecture de ces données, on peut tirer plusieurs conclusions provisoires : les femmes ne semblent pas avoir les mêmes carrières que les hommes dans le conseil, sont un peu plus nombreuses à sortir dès les premières années et ont surtout des chances qui semblent restreintes par rapport aux hommes d'accéder aux fonctions de responsabilité (environ deux fois moins au grade de *senior manager/principal* ; trois fois moins au grade de *directrice/teur, associé-e)*. On remarque néanmoins également que, loin de disparaître totalement des populations les plus âgées ou les plus anciennes, les femmes continuent d'en représenter une part certes amoindrie mais qui reste conséquente : elles forment 31,8% des professionnel-le-s de plus de 55 ans (38,1% de la tranche d'âge 46-55 ans), ou 29,2% de celles et ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté. Ces observations fournissent un indice intéressant du fait que le système de *up or out* censé régir de façon relativement mécanique les carrières des consultant-e-s, ne semble qu'imparfaitement ou partiellement appliqué. Il apparaît ainsi possible que des individus restent dans l'emploi au-delà de 10 ans par exemple sans nécessairement atteindre les grades ultimes, cette situation concernant comme on vient le voir plus souvent les femmes que les hommes. Ce constat confirme les échanges avec certain-e-s consultant-e-s pendant la phase de cadrage et de test du questionnaire[754]. Parmi les interviewé-e-s, quatre femmes, ayant à leur actif plusieurs années dans le métier, parfois dans la même firme, parfois dans plusieurs, ont fait le récit de

[754] Voir chapitre 3

carrières qui n'étaient pas « dans la norme ». Se référant souvent explicitement au « modèle » *up or out*, elles évoquaient les entorses de leur parcours à la règle, entorses que leur firme leur avait permis de faire. Par exemple, âgées de plus de 40 ans, Odile ou Anne-Laure étaient « encore » au grade de senior manager, vendant et encadrant des projets pour l'une, plutôt avec un rôle d'expertise pour l'autre. S'il ne s'agit pas ici d'analyser en détail la dynamique de ce type de carrière – point qui sera développé au chapitre 7 – force est donc de constater, en croisant à ce stade données de l'enquête quantitative et entretiens qualitatifs, que la « loi d'airain » du *up or out* peut s'accommoder d'itinéraires « déviants ». On affinera plus loin le constat, en s'intéressant aux organisations qui peuvent avoir recours à un tel double standard de carrière. Quoi qu'il en soit, ces données éclairent une dimension importante de la construction du genre dans l'espace du conseil : celle-ci semble avant tout se construire dans le temps et se traduire principalement par une certaine division du pouvoir, plus que par une division horizontale du travail.

Il faut noter ici que l'enquête quantitative n'a pu approfondir de façon systématisée une question importante, celle de l'égalité salariale femmes/hommes. C'est malheureusement un point relativement aveugle de l'enquête. Dans les « négociations » avec le SYNTEC CM, j'ai de mon propre chef évité d'aborder « frontalement » cette question et de la proposer dans le questionnaire initial, tant elle me semblait « risquée » sur le plan de la fragile confiance que j'essayais de bâtir. On va voir cependant plus loin dans ce chapitre, puis aux chapitres 5 et 6 de manière incidente, que la question des inégalités salariales peut être épisodiquement mentionnée par certaines consultantes. J'ai par ailleurs été destinataire, en juin 2013, d'un mail d'une de mes étudiantes à l'ESSEC, Lucile, avec laquelle j'avais préalablement échangé à propos de son désir de devenir consultante en *management*[755] et qui a participé à un atelier, organisé par l'école, concernant la négociation salariale. Cet atelier est l'occasion pour elle de découvrir que des entreprises pratiquent des discriminations salariales à l'embauche, vis-à-vis des femmes, discriminations que le service de l'école en charge des relations avec les entreprises semble suivre avec vigilance. Elle s'empresse donc de m'écrire ce mail (ici anonymisé).

Le 17/06/13 23:03, « Lucile V. a écrit :

Bonsoir Madame Boni,

[755] Pendant tout cet échange, Lucile se montre très sceptique quand j'évoque avec elle la possibilité qu'il existe des discriminations à l'embauche, notamment salariales.

Merci pour cette validation et pour vos encouragements.

De plus, j'ai participé mercredi dernier à un atelier de Négociation Salariale organisé par Mme XX. Elle nous a montré un fichier excel indiquant les salaires de sorti d'école des ESSEC et je pense que ces informations peuvent vous intéressez pour votre étude. On y voit très clairement que pour un même poste, les filles ont un salaire moins élevé que les garçons (Par exemple: Consultant chez Consulstrat2 56 000€, ConsultantE chez ConsultStrat2 43 000€). A l'unanimité ces chiffres ont fait sourire l'ensemble de la salle... Peut-être pouvez-vous demander à Mme XX ce fichier si cela vous intéresse.

Encore merci pour la validation du stage,

Cordialement,

Lucile »

Ce mail n'est certes qu'un indice parmi d'autres du caractère assez institué de pratiques discriminatoires salariales (qu'un corpus de recherches envisage de saisir[756]), ici dans le cas d'un cabinet de conseil en stratégie relativement réputé. Il serait tout à fait important de pouvoir constituer une base de données plus complète de ces discriminations.

Au delà de cette facette particulière, « sonnante et trébuchante », des inégalités, le constat plus général de cette partie pourrait revêtir une dimension relativement paradoxale, si l'on force le trait : pas de différence dans le travail, et des différences dans les carrières. Aurait-on affaire à des firmes assumant des pratiques totalement discriminatoires, se servant des femmes comme petites mains sans les promouvoir ? Serait-on dans un métier qui « obligerait » les femmes à renoncer à faire carrière, compte tenu des contraintes ou de la pression du métier, incompatibles avec « une vie de famille » ? Ces pistes, formulées ici de façon simpliste, forment des hypothèses classiques pour comprendre les inégalités, pistes qu'on s'autorisera à approfondir de manière nuancée dans les chapitres qui suivront.

Mais au stade de cette présentation qui souhaite se centrer sur les enseignements de l'enquête quantitative, les données recueillies apportent par elles-mêmes des éléments qui éclairent et nuancent les constats sur l' « introuvable » division du travail selon le sexe. Surtout, elles permettent de commencer à saisir certains mécanismes qui peuvent contribuer à écarter plus

[756] Voir par exemple Monique Meron et Rachel Silvera , « Salaires féminins : le point et l'appoint » , Travail, genre et sociétés, 2006/1 N° 15, p. 27-30. Dominique Meurs, Ariane Pailhé and Sophie Ponthieux, Child-related Career Interruptions and the Gender Wage Gap in France, Annals of Economics and Statistics / Annales d'Économie et de Statistique, No. 99/100, MEASURING DISCRIMINATIONS (JULY/DECEMBER 2010), pp. 15-46

sévèrement les femmes des fonctions de direction. En effet, à y regarder de plus près, femmes et hommes – à grade égal et placés dans des conditions d'apparente égalité quant à la nature du travail effectué – peuvent être associé-e-s de façon différente aux activités centrées sur le *business development*. Or, ces activités ont un rôle important pour développer et affirmer des savoir-faire commerciaux, acquérir un carnet d'adresses et un palmarès utiles pour l'accès aux grades les plus élevés de senior manager et surtout de directrice/teur ou associé-e.

Le tableau suivant s'intéresse avant tout aux grades intermédiaires, au cours desquels s'intensifient certaines formes d'apprentissage relatif à l'activité commerciale. Les données indiquent que, si les femmes sont un peu plus nombreuses que les hommes à consacrer un temps conséquent aux activités commerciales lorsqu'elles sont encore à un grade d'exécution (consultante senior), cette tendance s'inverse aux grades de manager puis senior manager, l'écart allant croissant. Cela signifie que les hommes vont proportionnellement avoir plus d'opportunités d'apprentissage à un moment où celui-ci devient crucial pour être promu-e.

Tableau 31 - Part des consultant-e-s réalisant plus de 20% de leur temps en *business development*, en fonction du grade[757]

	Femmes	Hommes
Consultant-e senior	14,4%	11,3%
Manager	17,5%	21,8%
Senior Manager/principal	36,6%	43,5%

Quand on approfondit plus en détail la nature des contributions apportées par les femmes et les hommes aux activités commerciales, on retrouve un déficit de participation des femmes aux activités à proprement parler relationnelles, lorsqu'elles sont aux grades intermédiaires de consultante senior ou manager. Qu'il s'agisse des rendez-vous dits « de prospection », où les consultant-e-s cherchent à entrer en relations avec de nouveaux clients, ou des réunions dites de « soutenance », où sont défendues les propositions de mission[758], les consultantes sont nettement moins associées à ces activités auréolées de prestige, lorsqu'elles sont à des grades intermédiaires. On constate dans les deux cas une inversion de la part des femmes et des hommes qui participent à ces activités, soit au grade de manager (dans le cas des rendez-vous de prospection), soit au grade de consultant-e senior (dans les cas des soutenances) : ainsi, si les consultantes junior et senior sont sensiblement plus nombreuses que leurs confrères hommes à

[757] A partir de la question 17 : « Au cours des 6 derniers mois, comment s'est réparti votre temps entre … »
[758] Le jargon professionnel désigne souvent les propositions commerciales sous le terme de « propal ». Pour une présentation plus fine du contenu concret des activités, voir le chapitre 5.

être associées à des entretiens de prospection[759] (13,4% contre 6,9% au grade de junior), elles sont en revanche largement moins présentes sur ce type d'activité au grade de manager (35,5% contre 53,3%) ou de senior manager (59,0% contre 76,9%). Le retrait des femmes se produit aux grades de consultant-e senior ou de manager pour la participation à des soutenances commerciales, avec un écart de plus de 15 points entre les deux populations. On note que ce décalage disparaît de façon logique une fois atteint le grade d'associé-e ou équivalent, dans la mesure où l'accès à cette fonction correspond à l'attribution officielle d'un rôle commercial principal voire exclusif.

Tableau 32 - Part des consultant-e-s ayant participé à des rendez-vous de prospection (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade[760]

	Femmes	Hommes
Consultant-e-s juniors	13,4%	6,9%
Consultant-e-s seniors	36,6%	23,5%
Managers	35,5%	53,3%
Senior Managers (ou principal)	59,0%	76,9%
Directrice/Directeur ; Associée/associé	100,0%	92,6%

Tableau 33 - Part des consultant-e-s ayant participé à la soutenance de proposition commerciale (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade

	Femmes	Hommes
Consultant-e-s juniors	12,1%	10,1%
Consultant-e-s seniors	40,2%	59,8%
Managers	51,1%	69,7%
Senior Managers (ou principal)	76,9%	78,5%
Directrice/Directeur ; Associée/associé	90,0%	90,7%

Ce décalage de participation se produit aussi pour un troisième type d'activité – moins interactionnelle – celle qui concerne la rédaction des propositions commerciales, mais il apparaît néanmoins moins marqué.

Tableau 34 - Part des consultant-e-s ayant participé à la rédaction de propositions commerciales (au cours des 6 derniers mois) en fonction du grade[761]

	Femmes	Hommes
Consultant-e-s juniors	61,5%	52,4%
Consultant-e-s seniors	70,2%	72,0%

[759] C'est en général à l'initiative d'une personne en charge d'un compte, directrice/teur ou Partner, que ce type de rendez-vous est organisé.
[760] A partir de la question 18 : « Si vous avez participé à des activités de business development, avez-vous participé à … »
[761] A partir de la question 18 : « Si vous avez participé à des activités de business development, avez-vous participé à … »

Managers	81,1%	88,7%
Senior Managers (ou principal)	89,7%	93,1%
Directrice/Directeur ; Associée/associé	90,0%	94,4%

Dans le domaine spécifique des activités commerciales, qui constituent un socle important de construction de la carrière, les consultantes apparaissent donc globalement moins favorisées que leurs collègues masculins. Pour comprendre ce qui peut freiner la participation féminine à ces tâches stratégiques et valorisées, l'ethnographie du travail et l'analyse des formes symboliques que celui-ci peut revêtir apporteront des matériaux complémentaires indispensables, mobilisés aux chapitres 5 et 6.

Pour l'heure, l'ensemble de cette première section permet donc de conclure à l'existence d'une division sexuelle du travail de conseil, division qui est plus relative qu'absolue, plus affaire de « degré » que de ségrégation franche et nette. Constat nuancé donc, en partie lié à la division générale du travail qui est comme on l'a vu, également très relative. Mais constat formel toutefois : formant une population très semblable qu'il s'agisse par exemple des origines sociales ou des capitaux scolaires détenus, les femmes et les hommes n'ont pourtant pas les mêmes chances de carrière, les consultantes « dépérissant »[762] au fil des promotions. L'espace du conseil en management n'échappe pas à l'existence d'un « plafond de verre »[763] qui concerne les professions supérieures dans leur ensemble. Si les causes de ce dépérissement peuvent être multiples, la moindre participation des femmes aux activités qui permettent de s'affirmer dans un rôle commercial apporte d'ores et déjà un éclairage intéressant sur la dynamique inégalitaire.

2. Le rapport à l'emploi est-il une affaire de genre ?

Après avoir exploré les formes particulières de division du travail au sein du conseil en management et la potentielle (re)production du genre qui en résulte, il s'agit maintenant de s'interroger sur le rapport à l'emploi des consultant-e-s. Constituant une des deux grandes parties de l'enquête (l'autre étant centrée sur les pratiques et conditions de travail concrètes), la question du rapport à l'emploi a été explorée en s'inspirant du cadrage théorique et

[762] L'expression est ici empruntée à Sandra Beaufaÿs et Beate Krais, dans leur analyse des carrières scientifiques féminines en Allemagne, où elles constatent la progressive et régulière « disparition » des femmes au fil de la hiérarchie universitaire. Sandra BEAUFAŸS, Beate KRAIS, « Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne : les mécanismes cachés du pouvoir », *Travail, genre et sociétés*, n°14, novembre 2005, pp. 49-68

[763] Marie BUSCATTO, Catherine MARRY, « Le plafond de verre dans tous ses éclats », *op. cit.*

méthodologique proposé par Christian Baudelot et Michel Gollac[764], à l'occasion de leur enquête de grande ampleur sur le « bonheur au travail » des français-e-s, enquête qui tire sa richesse heuristique de la comparaison. Ceux-ci soulignent les difficultés inhérentes à l'appréhension de la relation des individus à leur métier : nécessairement subjective[765] et affaire de perception, comportant souvent plusieurs facettes éventuellement contradictoires, inscrite dans des processus et des dynamiques identitaires[766] et donc sujette à des remises en question. L'enquête de C. Baudelot et M. Gollac a montré les possibles contradictions qui traversent le rapport que chacun-e peut entretenir avec son « job », « boulot », « gagne-pain », elle a souligné de façon prévisible les importants écarts de satisfaction qui peuvent opposer les travailleuses et travailleurs des métiers « nobles » et socialement valorisés à celles et ceux qui œuvrent dans des « professions modestes »[767]. Cette enquête a également éclairé des sources inattendues de satisfaction, y compris pour des groupes socio-professionnels chargés d'activités pénibles : dans tout métier, on élabore une vision du monde, on « se construit » parfois envers et contre la pénibilité, la souffrance, les risques. Inscrits dans une autre tradition théorique, les recherches conduites en psycho dynamique du travail ont elles aussi apporté leur contribution à une réflexion sur les liens complexes et parfois paradoxaux aux métiers, entre amour et haine. Dans cette perspective, la frontière entre individu et collectif, mécanismes psychologiques et sociologiques est questionnée, et des ponts établis entre la construction psychique individuelle et les stratégies de défense collectives dans les activités laborieuses. Les travaux de Christophe Dejours[768] et de Pascale Molinier[769], invitent ainsi à observer combien les métiers produisent à la fois de la peur et de la souffrance et des stratégies pour les tenir à distance, les nier, pour pouvoir « tenir » et continuer. Stratégies pour tenir à distance le dégoût ou la haine de celles et ceux dont on a la charge affective, morale, physique, dans les métiers du *care*, qu'il s'agisse du travail des infirmières[770], de celui des « petites bonnes »[771] ou des hôtesses de bar au Japon[772].

764 Christian BAUDELOT, Michel GOLLAC, *Travailler pour être heureux ?..., op. cit.*
765 Sur les tensions qui traversent les formes contemporaines prises par la subjectivité et la mobilisation au travail, on peut utilement se reporter à Jean-Pierre DURAND, Danièle LINHART, (Dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octares, 2005, 318 p.Danièle LINHART (DIR), Pourquoi travaillons-nous ?, Paris, Erès, Clinique du travail, 2008, 336 p.
766 Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, 476 p. ; Claude DUBAR, *La socialisation, op. cit.*
767 Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…, op. cit.*
768 Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale…, op. cit.*
769 Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail,* Paris, Payot, 2007, 335 p., P. MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op. cit.*
770 *Ibid.*
771 Pascale MOLINIER, Maria Fernanda CEPEDA, « Comme un chien à carreau. Des employées domestiques colombiennes entre care et justice », *Travailler*, 2012/2, n°28, pp. 33-55.
772 Rhacel SALAZAR PARRENAS, « Le travail de *care* des hôtesses de bar au Japon », *Travailler*, 2012/2, n°28, pp. 15-31

Stratégies qui consistent parfois à nier les risques, à adopter dans des métiers réputés masculins, des « stratégies défensives viriles »[773]. C'est par exemple, pour les métiers du bâtiment, ne pas porter de casque, ne pas s'attacher à son échafaudage. « Mettre du cœur à l'ouvrage » suppose d'ailleurs souvent de mettre son corps en jeu, d'aller se confronter à la machine ou au métal en fusion, dans certaines professions industrielles observées par Marcelle Stroobants[774], où aucun capteur sophistiqué ne remplace « l'intelligence de la main ».

Si les hypothèses de travail ont pu intégrer certains acquis d'enquêtes précédentes – comme par exemple le niveau de satisfaction en général élevé des métiers « intellectuels » et des professions supérieures – l'enquête n'a donc pu faire abstraction des difficultés à appréhender les formes complexes et paradoxales que peut revêtir le rapport à l'emploi, et les données recueillies par le questionnaire ne sont certes pas exemptes de points aveugles. Les chapitres de la partie III, qui se situent dans une appréhension micro sociologique de la socialisation professionnelle, tenteront de pallier ces lacunes. Néanmoins, le questionnaire a proposé aux enquêté-e-s plusieurs angles et modalités de réponses, susceptibles de permettre l'exploration de différentes facettes du rapport au travail et à l'emploi. Par rapport aux données rassemblées par Sylvain Thine et présentées notamment dans le chapitre II de sa thèse[775], l'intérêt de cette étude est d'appréhender et d'articuler à la fois les points de vue subjectifs et les situations objectives sur un échantillon diversifié de consultant-e-s. Dans son travail, S. Thine s'est pour sa part centré sur la reconstruction des trajectoires professionnelles, et sur une fraction, parmi la plus reconnue socialement, de l'espace, puisque sa réflexion sur les « usages » du conseil dans une carrière professionnelle se fonde principalement sur l'analyse des notices du *Who's who*.

Les questions de l'enquête sur le rapport à l'emploi sont organisées autour de trois axes complémentaires : un premier axe a trait au projet professionnel initial, lors de l'intégration dans le conseil (et aux attentes par rapport au métier), et au degré de satisfaction par rapport à ce projet[776]. Le second axe se rapporte à la reconstitution d'une échelle de valeurs

---

[773] Sur les stratégies collectives, voir aussi les formes spécifiques de gestion collective du stress observées chez le personnel policier. Marc LORIOL, Valérie BOUSSARD, Sandrine CAROLY, « La résistance à la psychologisation des difficultés au travail. Le cas des policiers de voie publique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2006/5, n°165, pp. 106-113.

[774] Marcelle STROOBANTS, Intervention au séminaire « Histoire des professions techniques » d'André Grelon, EHESS, 14 janvier 2013; M. STROOBANTS, « Dénouer les ficelles du métier », *Techniques & Culture* [En ligne], 51 | 2009, mis en ligne le 15 juin 2011. URL : http://tc.revues.org/4625.

[775] Sylvain Thine, *La déformation de l'espace du conseil…*, *op. cit.,* voir en particulier « Morphologie et dynamique professionnelle », pp. 76-90.

[776] Il s'agit des questions Q28 et Q29. *Q28* : « Parlons maintenant de votre perception du métier. Voici des raisons pouvant expliquer le choix d'être consultant. Pouvez-vous dire pour chacune d'elle si cette motivation a été très, assez, peu ou pas du tout importante dans votre choix de devenir consultant ? » (les items proposés : variété des problématiques, progresser rapidement, possibilité d'initiative, opportunités

professionnelles, en proposant aux enquêté-e-s d'évaluer différents métiers plus ou moins « proches » du leur, ainsi que le leur (« consultant en cabinet »)[777]. Le troisième axe traite de l'expression – libre – d'éventuelles sources d'insatisfaction dans le travail[778].

Se fondant principalement sur les réponses à ces questions, la présente section explore donc le niveau de satisfaction et le modèle professionnel des consultant-e-s, en comparant les résultats des femmes et des hommes. Elle présente également les résultats d'une analyse des correspondances multiples, destinée à identifier des formes typiques de rapports à l'emploi et de projets professionnels.

2.1. Le « bonheur » d'être consultant-e ? Attentes et satisfactions professionnelles

A l'observation, consultantes et consultants diffèrent peu quant aux motifs d'être heureuses/heureux au travail, résultats cohérents avec les travaux de Christian Baudelot et Michel Gollac.

Sur le plan des aspirations professionnelles, tout d'abord, femmes et hommes se rejoignent sur beaucoup de points (voir graphique et tableau infra). Ainsi, dans le classement opéré à partir des réponses multiples à la question 28[779], trois des cinq premiers choix des consultantes recoupent ceux des consultants : la variété et la diversité des problématiques traitées (1er choix pour les femmes comme pour les hommes), la progression professionnelle rapide (3ème choix féminin, 2ème masculin) et les opportunités de carrières variées (5ème choix pour les deux groupes).

Certes, à y regarder de près, la « coloration » générale des motifs d'orientation professionnelle pour les consultantes semble aller dans le sens d'un moindre attachement aux rétributions concrètes et au prestige social. Elles se distinguent assez nettement des hommes qui expriment des attentes plus fortes sur des éléments comme la rémunération (89,3% contre 81,9% pour les

---

de carrière variées, rémunération attractive, se former à des méthodes, interagir avec des clients à haut niveau, sentiment d'utilité, enrichir un CV, se constituer un carnet d'adresse, métier valorisant socialement, nouer des amitiés professionnelles durables). *Q29* : « Et dans la pratique, dans quelle mesure vous estimez-vous satisfait de ces différents aspects de votre métier de consultant ? ». Voir questionnaire en annexe.

[777] Il s'agit des questions Q30 et Q31. *Q30.* « Voici différents métiers, dont les métiers de consultants. Pouvez-vous leur donner une note de 0 à 10, 0 si vous en avez une très mauvaise opinion, et 10 si vous en avez une très bonne opinion ? » (professions proposées : artisan, chercheur, consultant indépendant, consultant en cabinet, professeur, entrepreneur, profession libérale (médecin, avocat, architecte …). *Q31.* « Voici des qualificatifs pouvant s'appliquer à ces différentes professions. Pour chacun d'eux, pouvez-vous dire auxquelles de ces professions il s'applique bien ? (Plusieurs réponses possibles par ligne) ».

[778] Q32. Qu'est-ce qui vous manque le plus aujourd'hui pour vous épanouir encore plus dans votre travail ? Déjà évoquée au chapitre 3, voir Encadré 33 : Quand une question ouverte devient un cahier de doléances.

[779] Ont été cumulées les aspirations notées « très importantes » ou « assez importantes ». Par ailleurs, ces réponses ont été reconverties en notes moyennes sur 5.

femmes), ainsi que l'interaction avec des clients de haut niveau (87,9% contre 81,9%). A l'inverse, les femmes privilégient l'intérêt intrinsèque ou l'utilité du métier, exprimant des attentes en moyenne plus prononcées sur l'acquisition de compétences ("se former à des méthodes" : 92,8% contre 81,5% chez les hommes), elles accordent en moyenne aussi plus de poids à la notion d'utilité aux entreprises (77% contre 70,4%) ou le développement d'amitiés professionnelles durables. Toutefois, on ne peut réellement parler d'attentes intrinsèquement différentes par rapport au métier. Même s'ils sont statistiquement significatifs[780], les écarts dépassent rarement 8 ou 9 points.

S'agissant de la satisfaction de ces aspirations, les différences entre femmes et hommes n'apparaissent qu'assez faibles et concentrées sur certains éléments. Tout d'abord, un point commun majeur : un assez haut niveau de satisfaction (voir les détails des valeurs sur le graphique *infra* « Attentes et satisfaction professionnelle"). Sur les cinq principales aspirations exprimées par chaque classe de sexe, la proportion des personnes assez, voire très satisfaites, dépasse la plupart du temps 70%. Pour les femmes, cela est vrai dans tous les cas, pour les hommes, une seule aspiration majeure (« interagir avec des clients à haut niveau ») donne lieu à un niveau de satisfaction légèrement inférieur à 70% (66%). Par ailleurs, de façon assez homologue, les écarts entre aspirations et niveau de satisfaction les plus marqués concernent les points sur lesquels les attentes exprimées étaient les plus fortes. Les femmes comme les hommes, qui se sont déclaré-e-s à la quasi-unanimité pour la « variété des problématiques traitées » comme source de motivation professionnelle, sont sensiblement moins nombreux à dire cette attente satisfaite (écarts de 16,7, et 18,5 points – voir tableau *infra*). Le classement des principaux écarts entre attentes et satisfaction montre au final un tableau assez proche pour les deux populations, même si la « déception » la plus importante pour les hommes concerne l'interaction « avec des clients de haut niveau » (21 points d'écarts sur cette attente, point de motivation significativement plus fort du côté masculin).

Tableau 35 – Principaux écarts de satisfaction[781]

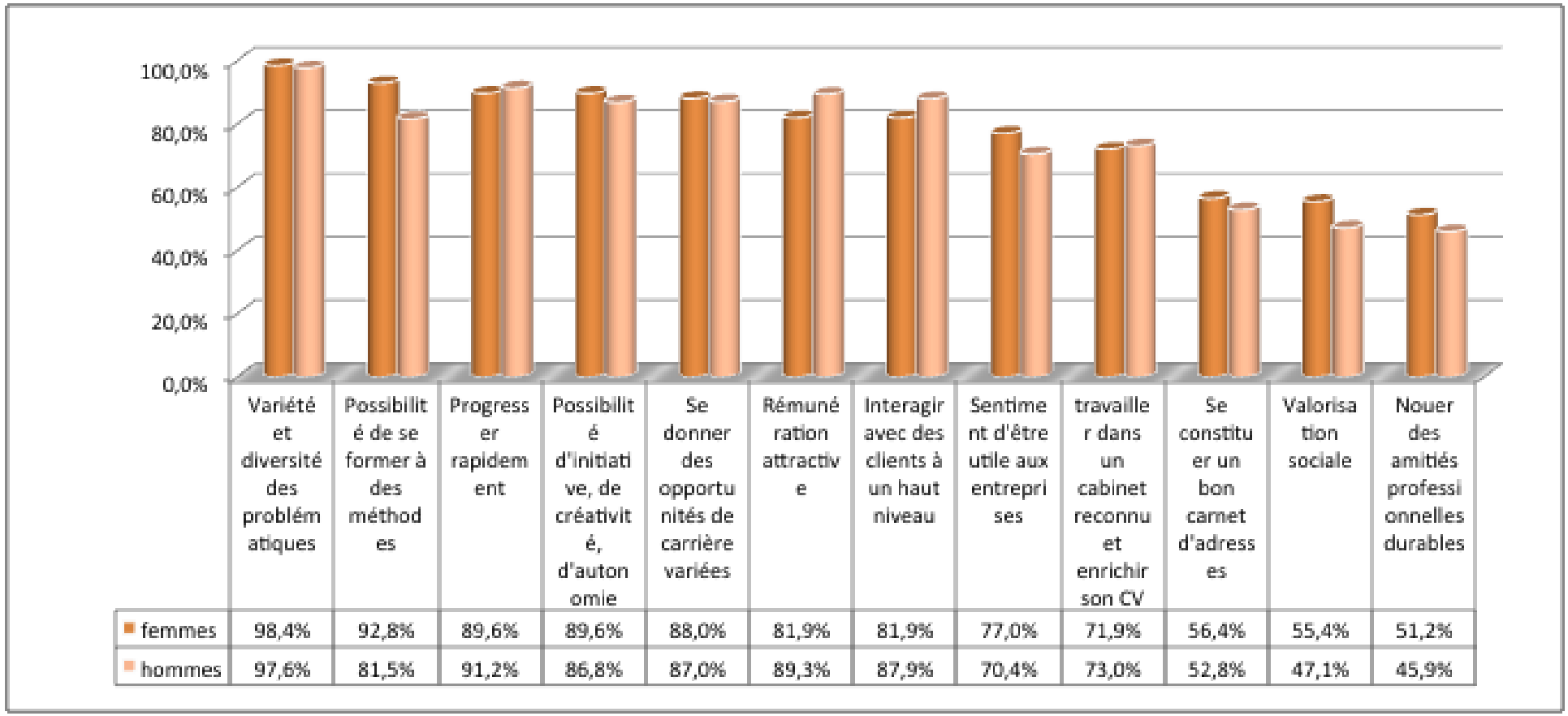
	Femmes	Hommes
Variété des problématiques	**16,7 points (1er)**	**18,5 points (2ème)**
Progresser rapidement	**15,8 points (2ème)**	**15,2 points (3ème)**
Initiatives, créativité, autonomie	**14,6 points (3ème ex aequo)**	12,1 points (7ème)
Opportunité de carrière variées	**14,6 points (3ème ex aequo)**	13,7 points (5ème)
Se former	13,9 points (4ème)	9,3 points

[780] L'intervalle de confiance est compris pour les items mentionnés entre + et – 1%.

[781] Il s'agit d'un écart mesuré par la comparaison entre la proportion de personnes disant avoir un fort ou un assez fort niveau d'attente (lors de l'entrée dans le métier) sur un item, et la proportion de personnes se disant très ou assez satisfaites sur cet item.

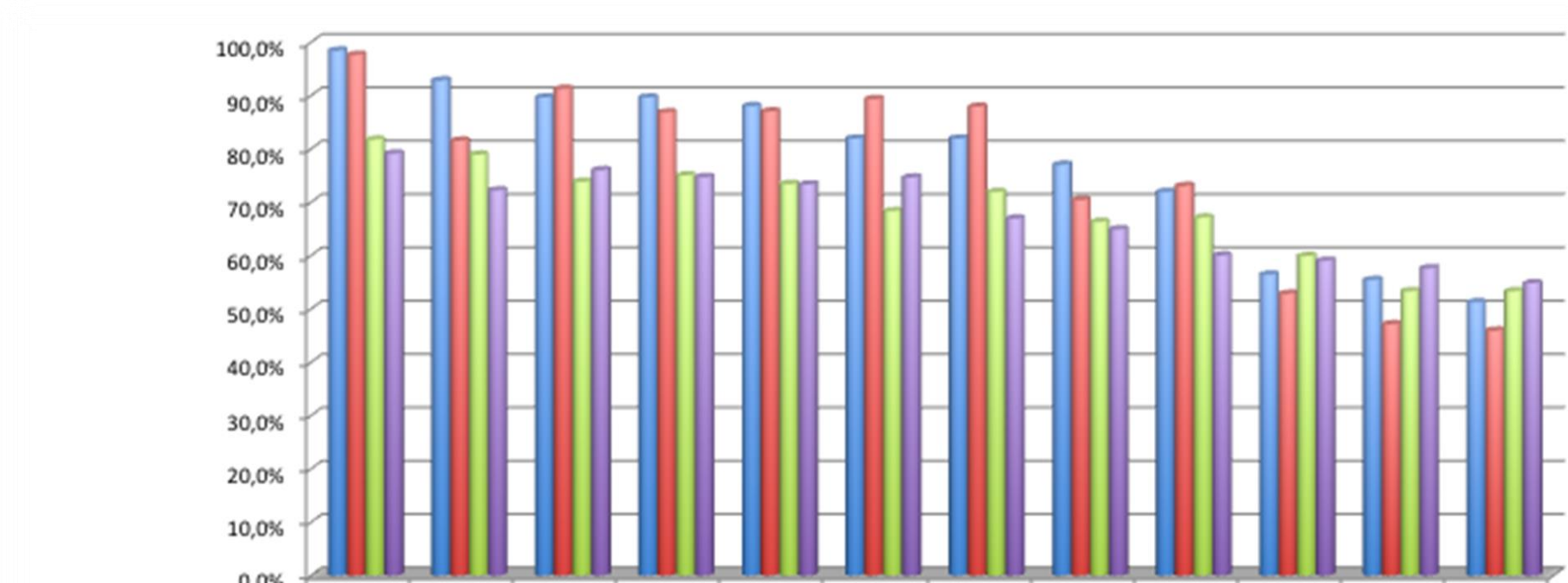
Rémunération attractive	13,6 points (5ème)	**14,7 points (4ème)**
Sentiment d'être utile aux entreprises	10,7 points (6ème)	5,5 points
Interagir avec des clients de haut niveau	10 points	**21 points (1er)**
Travailler dans un cabinet reconnu, enrichir son CV	4,8 points	13,0 points (6ème)

Graphique 3 : Aspirations professionnelles lors de l'entrée dans le conseil



	Variété et diversité des problématiques	Possibilité de se former à des méthodes	Progresser rapidement	Possibilité d'initiative, de créativité, d'autonomie	Se donner des opportunités de carrière variées	Rémunération attractive	Interagir avec des clients à un haut niveau	Sentiment d'être utile aux entreprises	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Se constituer un bon carnet d'adresses	Valorisation sociale	Nouer des amitiés professionnelles durables
femmes	98,4%	92,8%	89,6%	89,6%	88,0%	81,9%	81,9%	77,0%	71,9%	56,4%	55,4%	51,2%
hommes	97,6%	81,5%	91,2%	86,8%	87,0%	89,3%	87,9%	70,4%	73,0%	52,8%	47,1%	45,9%

Graphique 4 : Attentes et satisfaction professionnelles



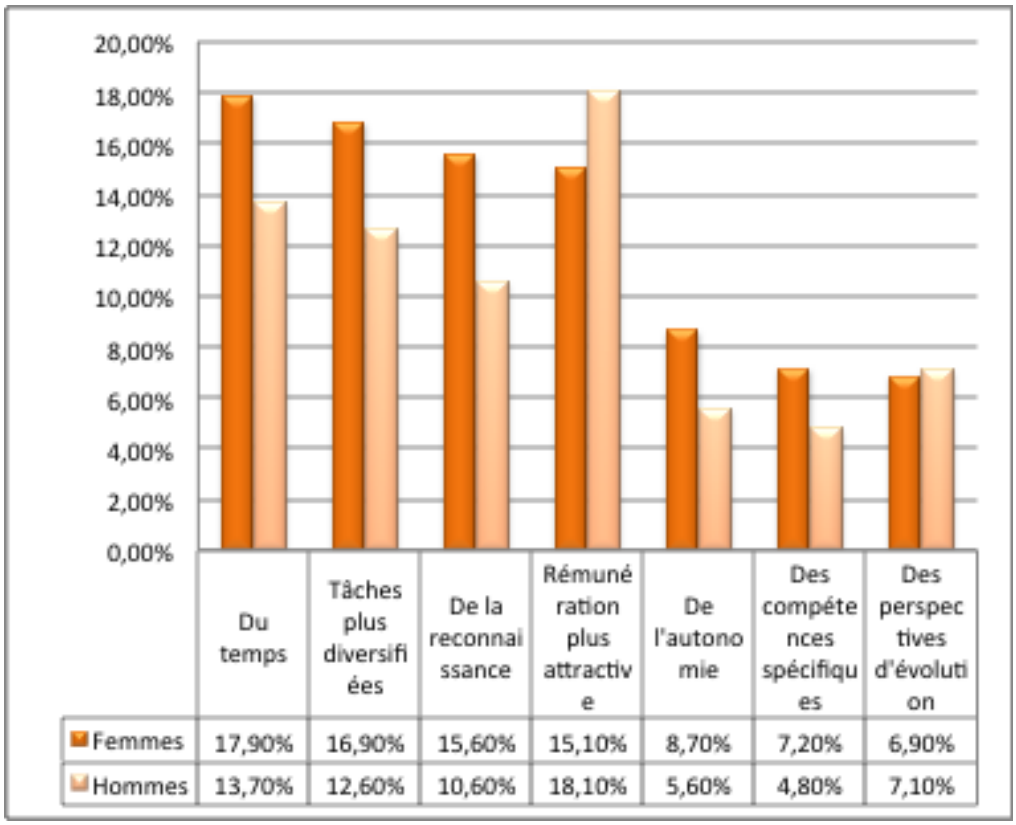
	Variété des problématiques	Se former	Progresser rapidement	Initiatives, créativité, autonomie	Opportunités de carrière variées	Rémunération attractive	Interagir avec des clients à un haut niveau	Sentiment d'être utile aux entreprises	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Se constituer un bon carnet d'adresses	Valorisation sociale	Nouer des amitiés professionnelles durables
femmes	98,4%	92,8%	89,6%	89,6%	88,0%	81,9%	81,9%	77,0%	71,9%	56,4%	55,4%	51,2%
hommes	97,6%	81,5%	91,2%	86,8%	87,0%	89,3%	87,9%	70,4%	73,0%	52,8%	47,1%	45,9%
très ou assez satisfaites	81,7%	78,9%	73,8%	75,0%	73,4%	68,3%	71,9%	66,3%	67,1%	59,9%	53,3%	53,3%
très ou assez satisfaits	79,1%	72,2%	76,0%	74,7%	73,3%	74,6%	66,9%	64,9%	60,0%	59,0%	57,6%	54,8%

Globalement, dans leurs principales composantes, les modèles de métier auxquels se réfèrent consultantes et consultants apparaissent donc assez proches. De façon congruente, femmes et hommes apparaissent assez exigeants quant aux apports attendus de leur investissement professionnel : apprentissage, progression, autonomie, rétributions matérielles, … Beaucoup d'éléments retiennent l'attention et sont sollicités pour participer à l'équation de l'engagement professionnel. Point notable, certain-e-s peuvent se juger finalement déçu-e-s sur l'une ou l'autre de ces composantes, mais dans l'ensemble, les scores de satisfaction sont élevés : la majorité s'affirme comme plutôt « bien servie ».

Pour compléter ce premier panorama interrogeant le « bonheur au travail » au prisme du genre, la comparaison des réponses les plus fréquentes à la question « Ce qui vous manque le plus aujourd'hui … » (question ouverte 32), montre également une assez grande proximité. L'ordre diffère certes légèrement, puisque les femmes sont plus nombreuses à réclamer « plus de temps, un meilleur aménagement des horaires »[782], alors que les hommes mettent – de façon cohérente avec les réponses quant aux attentes professionnelles – l'amélioration de leur rémunération comme première « revendication ». Mais, dans leur ensemble, les réponses les plus fréquentes des femmes et des hommes portent sur les mêmes questions : temps, variété des tâches, reconnaissance, rémunération.

[782] Les différentes rubriques sont une agrégation des réponses à la question ouverte en fonction des thématiques évoquées. Les réponses ont pu être comptées plusieurs fois dans plusieurs rubriques lorsqu'elles portaient sur plusieurs thèmes.

Graphique 5 : « Ce qui vous manque le plus aujourd'hui... »



	Du temps	Tâches plus diversifiées	De la reconnaissance	Rémunération plus attractive	De l'autonomie	Des compétences spécifiques	Des perspectives d'évolution
Femmes	17,90%	16,90%	15,60%	15,10%	8,70%	7,20%	6,90%
Hommes	13,70%	12,60%	10,60%	18,10%	5,60%	4,80%	7,10%

Les différences et frontières de genre apparaissent ici bien relatives, encore une fois plus affaire de degré que de dichotomie : les hommes sont certes moins nombreux à demander « plus de temps (libre) » mais ils sont quand même 13,7% (17,9% pour les femmes), les femmes sont pour leur part légèrement moins focalisées sur leurs revenus mais 15,1% d'entre elles évoquent ce point (18,1% des hommes).

A ce stade, l'approche par les attentes/aspirations et le niveau de satisfaction ne permet qu'imparfaitement d'appréhender l'idéal ou les idéaux professionnels qui constituent l'horizon, la référence que les consultant-e-s mobilisent pour étalonner leur jugement. Cette approche peut en outre introduire un biais et encourager l'expression des insatisfactions et des doléances, chez des enquêté-e-e qui sont par ailleurs peut-être très « heureux ». En effet, peut-on aisément résister, quand on est salarié-e, à dire, par exemple, qu'on souhaiterait être mieux payé-e … D'autres éléments apportés par l'enquête peuvent aider à mieux comprendre « l'échelle de valeur professionnelle » des enquêté-e-s.

2.2. Appréhension de l'idéal professionnel : évaluer son métier par rapport à d'autres

Lors de la phase exploratoire de l'enquête[783], deux questions – portant sur d'autres métiers et les façons de les évaluer – avaient été testées avec succès[784]. Elles avaient suscité un intérêt teinté d'amusement chez les interviewé-e-s, qui s'exprimaient avec entrain sur les mérites respectifs de différentes occupations. Leur objectif était de faciliter l'expression – par analogie et comparaison – d'une échelle de prestige socio-professionnelle, à partir de laquelle les enquêté-e-s pourraient étalonner leur propre métier ; il s'agissait aussi de saisir sur quel socle normatif étaient fondés les différents jugements de valeurs. En d'autres termes, les questions 30 et 31 avaient pour but de saisir quelles étaient les « grandeurs »[785] mobilisées pour valoriser son métier par rapport à d'autres.

> Les réactions lors des entretiens, les commentaires énoncés tout en réfléchissant aux questions, ont d'ailleurs souvent montré combien l'évaluation d'autres activités professionnelles est fréquemment mise en rapport à son propre vécu professionnel. Souvent dans les commentaires, les enquêté-e-s ont pu à la fois s'exprimer en termes de sentiment de proximité ou distance par rapport à leur vécu, et en référence aux grandeurs jugées pertinentes pour « donner une valeur » (ici une note sur dix) à chaque métier.
>
> Le point de vue de Daniel[786] en fournit ici une illustration :
>
> *« Artisan, moi j'aime bien, parce que c'est du travail manuel...*
>
> *Alors, une note de 0 à 10 ? C'est compliqué ?*
>
> *Oui, c'est compliqué ! Mais artisan, je mets 7, j'en rêverais d'être artisan. Cadre supérieur, oui je mets 7 aussi. Alors, chercheur, j'aime beaucoup aussi, parce qu'on est des chercheurs en entreprise, on est dans notre milieu d'étude, on est chercheur, quelque part donc 8, j'aime bien chercheur ! »*
>
> Comme Daniel, et plusieurs enquêté-e-s lors de cette phase exploratoire, le métier d'artisan suscite notamment une réaction amusée d'Aymerich[787] :
>
> *« ... C'est marrant, moi, l'artisan, c'est un métier où je mets « très valorisé » ! C'est un beau métier ! Menuisier, tiens ! C'est un métier qui m'aurait plu !*
>
> *Menuisier ?*
>
> *Pourtant, je ne suis pas du tout manuel, hein !*
>
> *Mais ça vous plaît ?*
>
> *Ouais, je trouve ça chouette ! La matière... »*
>
> Tout en évoquant une représentation clairement idéalisée d'un métier « lointain », qu'il est peu probable qu'on exerce un jour (« je ne suis pas du tout manuel, hein ! »), on note dans cet

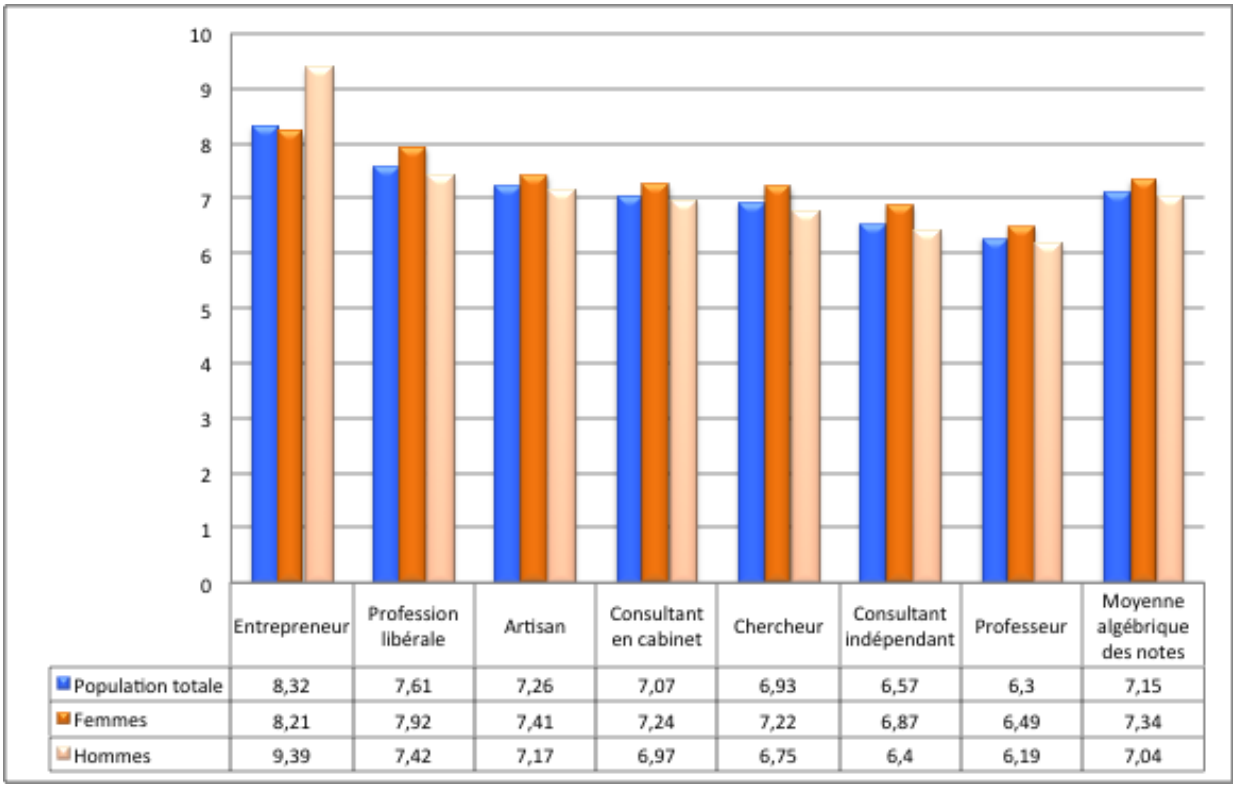
[783] Rappel : 13 entretiens ont été réalisés à la fois dans une optique de test du questionnaire et de recueil de biographies professionnelles. Voir chapitre 3.
[784] Le test du questionnaire a permis de limiter la liste des métiers proposés et de simplifier les modalités d'évaluation proposés.
[785] Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, *De la justification : les économies de la grandeur..., op. cit.* Voir les remarques déjà évoquées à propos de la question des échelles de prestige indigènes, en introduction.
[786] 32 ans, DESS, consultant senior, ConsultAudit, marié, 2 enfants
[787] 26 ans, Science Po province, Master Marketing, consultant junior, ConsultOrg, vivant maritalement, sans enfant

exemple également la formulation d'un élément de différenciation et de valorisation (la catégorie « un beau métier » est ainsi associée à l'idée d'un métier de vocation, un métier que l'on choisit – « un métier qui m'aurait plu » – et semble renvoyer implicitement le métier de consultant actuellement occupé par l'interviewé au rang d'une activité non vocationnelle, non choisie).

Quels enseignements peut-on tirer de l'ensemble des réponses aux questions sur les métiers ? Tout d'abord, que les moyennes des notes attribuées aux différents métiers sont relativement peu écartées (voir le graphique et le tableau *infra* : notes moyennes attribuées aux métiers) : entre le métier le plus valorisé (« entrepreneur ») et le moins bien noté (« professeur »), l'écart est de deux points (8,32/10 contre 6,30/10). En dépit de cette échelle assez resserrée, le classement offre une vue du prestige respectif des métiers, et laisse transparaître une fierté toute relative à être consultant-e.

Alors que le métier d'« entrepreneur » se détache nettement, se plaçant à plus d'un point au-dessus de la moyenne algébrique (8,32/10 contre 7,15/10), pour sa part, le métier de « consultant en cabinet » est situé légèrement en dessous de cette moyenne, et se situe, dans l'échelle de valeurs, au 4ème rang, dans une position intermédiaire : il ne s'agit ni du plus, ni du moins valorisé des huit métiers évalués.

Graphique 6 : Moyennes des notes attribuées aux métiers



	Entrepreneur	Profession libérale	Artisan	Consultant en cabinet	Chercheur	Consultant indépendant	Professeur	Moyenne algébrique des notes
Population totale	8,32	7,61	7,26	7,07	6,93	6,57	6,3	7,15
Femmes	8,21	7,92	7,41	7,24	7,22	6,87	6,49	7,34
Hommes	9,39	7,42	7,17	6,97	6,75	6,4	6,19	7,04

Quelques attributs[788] contribuent spécifiquement à différencier les évaluations : en les classant selon leur degré de significativité, on obtient des enseignements sur l'échelle de valeur et le modèle professionnel dominant au sein de la population enquêtée (voir tableau : hiérarchie des attributs). Ainsi, les attributs « moralement gratifiant », « socialement valorisant » et « résultats visibles », expliquent une part substantielle des différences de scores et constituent les « grandeurs » principales à partir desquelles les consultant-e-s interrogé-e-s établissent leur jugement sur les métiers. De façon intéressante – et cohérente – on peut constater que la place accordée à la gratification morale et à la valorisation sociale fait écho à la demande de reconnaissance, qui apparaît fortement exprimée dans les réponses à la question ouverte 32. Cette demande n'a rien de surprenant, ni de spécifique au conseil si on se réfère aux apports de la psychodynamique s'agissant de la construction identitaire dans le travail. La reconnaissance est en effet obtenue « par la médiation de deux jugements : le jugement de beauté, le jugement d'utilité »[789], jugements portés sur le travail effectif fourni, l'un étant délivré par les pairs (le jugement de beauté) l'autre par la hiérarchie (le jugement d'utilité). Rien de surprenant, mais cependant, on peut voir dans l'échelle de valeurs professionnelles ici exprimée, la confirmation que, même en étant nombreuses/eux à vivre leur emploi comme une situation transitoire, les consultant-e-s construisent un rapport subjectif à ce travail, s'y construisent (ou tentent de le faire).

Tableau 36 - Hiérarchie[790] des attributs en fonction de leur contribution à l'échelle de valeur professionnelle

		F de Fisher	Significativité
1	Moralement gratifiant	389,350	*****
2	Socialement valorisant	372,797	*****
3	Résultats visibles	264,564	*****
4	Richesse relationnelle, contacts humains	224,320	*****
5	Autonomie dans le travail, liberté d'action	144,192	*****
6	Rémunération attractive	133,279	*****

[788] Après avoir mis une note globale pour chaque métier (Q30), il s'agissait de noter de 1 à 10 chaque métier sur un ensemble d'attributs (Q31) : « Moralement gratifiant », « socialement valorisant », « résultats visibles », « richesse relationnelle/contacts humains », « autonomie dans le travail/liberté d'action », « rémunération attractive », « diversité/variété du travail », « horaires raisonnables », « ouverture possible vers d'autres métiers », « possibilité d'évolution rapide », « requiert peu de déplacements », « sécurité de l'emploi »

[789] Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail…, op. cit.*, p. 141

[790] Cette hiérarchie des critères est obtenue par une analyse de variance qui étudie les corrélations entre les notes sur les attributs d'image et la note d'évaluation globale. Elle permet de hiérarchiser les attributs en fonction de leur importance dans l'appréciation globale.

7	Diversité, variété du travail	107,843	*****
8	Horaires raisonnables	71,646	*****
9	Ouverture possible vers d'autres métiers	52,390	*****
10	Possibilité d'évolution rapide	9,433	*****
11	Requiert peu de déplacements	8,195	*****
12	Sécurité de l'emploi	6,475	***

De façon peu surprenante, compte tenu de sa note globale intermédiaire, le métier « consultant en cabinet », obtient un score également médiocre par rapport aux principaux attributs de l'échelle de valeur professionnelle. Qu'il s'agisse de la « gratification morale », de la « valorisation sociale », « des résultats visibles », le profil Z[791] – établi pour comparer entre eux les métiers sur leurs scores respectifs par rapport aux différents attributs – permet aisément d'identifier que le métier de « consultant en cabinet » se trouve classé en dessous de la moyenne sur les dimensions « moralement gratifiant » et « résultats visibles » et à la moyenne pour la dimension « valorisation sociale ». De cet examen de l'échelle professionnelle, on peut conclure que les enquêté-e-s n'exercent pas un métier « de vocation », un métier qui les ferait « rêver ».

Dans les éléments qui concourent à leurs yeux au prestige social, une forme d'opposition implicite apparaît par ailleurs entre le monde de la prise de risque, de l'autonomie – incarné par la figure de l'entrepreneur – et le monde de la sécurité, de la sédentarité, plus fréquemment associé à la figure du professeur. On peut voir dans cette opposition, une résonnance avec l'enquête de François de Singly et Claude Thélot sur la transmission de modèles professionnels entre générations et le clivage entre « monde du privé », « monde du public », socialement construit et transmis[792]. On peut y voir aussi l'héritage historique d'un groupe professionnel qui a joué la « carte du marché » plutôt que celle de la corporation pour se construire[793]. Les consultant-e-s semblent majoritairement imprégné-e-s d'une vision de « gens du privé », dont la grammaire est celle de « l'initiative » et de la « libre entreprise » et qui entretiennent une

[791] Voir le graphique « profil Z » des métiers, présenté à la fin du présent chapitre. Remarque méthodologique sur l'élaboration du profil Z : Pour homogénéiser les performances et les rendre comparables, les scores bruts sur les attributs ont été convertis en notes Z, qui sont des notes relatives par rapport à la moyenne des métiers et exprimées en écart-type. La ligne horizontale du milieu représente la moyenne obtenue par tous les métiers étudiés. Les critères sont par ailleurs reclassés par ordre d'importance décroissante.

[792] F. SINGLY (DE), C. THELOT, *Gens du privé, gens du public…, op. cit.*

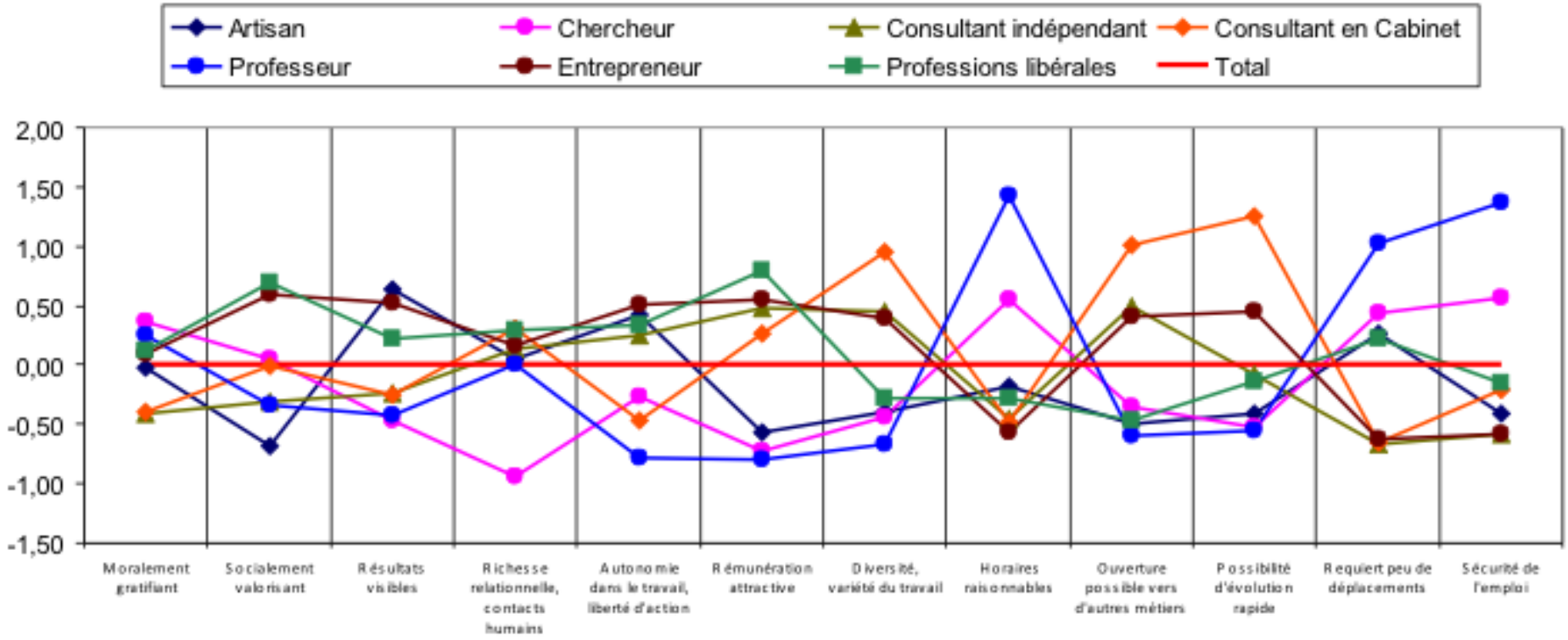
[793] Voir chapitres 1 et 2. Voir aussi Odile HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.* ; Gisèle SAPIRO, « Les professions intellectuelles entre l'Etat, l'entreprenariat et l'industrie », *Le Mouvement Social*, n°214 (janvier-mars 2006), en ligne à http://mouvement-social.univ-paris2.fr/document.php?id=366

méfiance viscérale pour ce qui s'éloigne trop de l'univers marchand : enseignement, recherche. Toutefois, dans l'échelle de valeurs professionnelle, la première place est occupée par l'attribut « moralement gratifiant » – qui devance par exemple nettement un attribut – « résultats visibles » – plus aisé à relier avec le *« logos* gestionnaire »[794]. Cet attribut très haut placé dans le prestige social accordé à un métier, peut apparaître paradoxal. Il renvoie à un idéal professionnel marqué par le désintéressement, qui semble inabouti dans l'exercice du métier – aux vus du faible score de « consultant » sur l'attribut.

L'étude comparée des métiers met donc à jour des tensions qui peuvent exister chez les consultant-e-s dans le rapport et l'attachement à leur emploi : d'un côté, la vision est celle d'un métier qui ne permet pas totalement d'accomplir un idéal professionnel fondé sur le fait de faire « œuvre utile », de l'autre sont soulignées des rétributions ou compensations qui justifient un investissement, au moins instrumental (les attributs tels que « Possibilité d'évolution », « ouverture vers d'autres métiers » ou « variété des tâches » – dimensions intermédiaires dans l'échelle de valeurs – sont bien notés pour le métier « consultant en cabinet ». Voir « Graphique 7 : Profil Z des métiers) ».

[794] Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion, op. cit.*

Graphique 7 : Profil Z des métiers



Cette évaluation met-elle en jeu le genre ? Peut-on y voir une grille de lecture différenciée entre femmes et hommes ? Les notations ne diffèrent ici encore que de façon plutôt marginale. Les consultantes ont certes dans l'ensemble une évaluation tendanciellement plus généreuse de leur propre métier ou d'autres (voir *supra* graphique et tableau moyennes des notes attribuées aux métiers) ; la moyenne algébrique de leurs notes se situe ainsi à 7,34/10 contre 7,04 pour les hommes et est supérieure pour tous les métiers, sauf pour la position d'entrepreneur.

A l'issue de cet examen comparé des aspirations et modèles professionnels, auxquels se réfèrent les consultant-e-s, se dessine donc un double constat. Il semble tout d'abord que l'expérience d'une socialisation relativement « mixte »[795] – telle qu'elle se profile en observant les données sur la division du travail – trouve des prolongements dans un assez grand partage des valeurs professionnelles de référence, des éléments d'évaluation de la satisfaction au travail. Consultantes et consultants sont plutôt d'accord sur ce qu'elles et ils attendent de leur travail, sur les satisfactions que celui-ci leur procure[796]. S'ils peuvent exprimer des réserves, des demandes – qu'il s'agisse de rétributions pratiques (« la rémunération ») ou symboliques (« de la reconnaissance »), de meilleures conditions de travail (« du temps »), ou du contenu du travail (« des tâches plus diversifiées ») – celles-ci se différencient peu selon le sexe, même si la pondération des priorités (plus que leur contenu global) peut varier. Peut-on dire que les consultant-e-s seraient finalement globalement des travailleuses et travailleurs plutôt heureux ? L'enquête apporte sur ce point une réponse en demi-teinte, car le métier exercé ne semble qu'assez partiellement correspondre à l'idéal professionnel des enquêté-e-s[797].

Il s'agit ici d'un tableau global, un panorama tentant de décrire ce qui peut différencier ou rapprocher les consultant-e-s et contribuer à produire, à déplacer ou neutraliser le système de genre dans le rapport au travail. Ce portrait global ne dit toutefois pas tout de la variété des opinions et de ce qui peut produire des visions éventuellement divergentes ou opposées du métier et de l'idéal professionnel. Il ne dit pas tout d'éventuels groupes minoritaires qui, en fonction de conditions différentes dans l'exercice du métier, de dispositions différentes

[795] On garde à l'esprit l'emploi prudent de ce concept. Voir Introduction de la thèse. Voir aussi Sabine FORTINO, *La mixité au travail, op. cit.*

[796] Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec l'analyse comparée femmes/hommes produites par Christian Baudelot et Michel Gollac. C. Baudelot, M. Gollac, *Travailler pour être heureux…, op. cit.*

[797] On est très loin d'un métier de «vocation », comme peuvent l'être par exemple les métiers de la musique ou de la danse. analysés par Pierre François, Joêl Laillier ou Pierre-Emmanuel Sorignet. P. FRANÇOIS, « La vocation des musiciens : de l'illumination individuelle au processus collectif », in D. Demazière, C. Gadéa, (Dir.) *Sociologie des groupes professionnels – Acquis récents et nouveaux défis,* Paris, La Découverte, Recherches, 2009, pp. 165-174 ; J. LAILLIER., « La dynamique de la vocation », *Sociologie du Travail,* vol.53, 2011, pp. 493-514 ; P.E. SORIGNET, « Sortir d'un métier de vocation. Le cas des danseurs contemporains », *Sociétés Contemporaines*, 2004/4, n°56, pp.111-132.

acquises au long de la trajectoire sociale, professionnelle, dans la carrière, porteraient une vision du métier en décalage par rapport au modèle dominant.

2.3. Une population clivée dans son rapport à l'emploi

Cette troisième partie va rendre compte d'un travail réalisé à l'issue de l'administration de l'enquête en 2008[798]. L'élaboration d'une analyse factorielle (voir Encadré 39 : Méthode typologique utilisée), avait pour objectif de tenter d'élaborer une typologie de la population pour rendre compte des éléments différenciant les consultant-e-s dans leur rapport à l'emploi. Il s'agissait en quelque sorte de regrouper dans des classes des individus présentant un « même » intérêt (ou désintérêt) pour leur travail, un même attachement (ou détachement) par rapport à l'emploi et d'explorer les variables explicatives des attitudes exprimées dans l'enquête. L'objectif était bien sûr d'aller au-delà de l'image nécessairement quelque peu uniforme qui nait de l'examen des réponses majoritaires ou des « moyennes ».

L'intérêt de ce travail est double : tout d'abord, il permet de faire émerger de façon plus nette des rapports à l'emploi assez différenciés au sein de l'espace du conseil, rapports qu'il se propose de relier à des variables explicatives dans la pratique et le parcours professionnels. Il permet donc de se poser la question de ce qui peut produire ou au contraire empêcher « le bonheur d'être consultant-e » (et l'envie de le rester, de s'investir dans le métier) ; par ailleurs, il fait apparaître un résultat intéressant par rapport à la question du genre. Bien qu'il ait été élaboré avant que l'objet de ma recherche ne soit précisément reformulé, la typologie n'est en effet pas neutre du point de vue du genre.

Encadré 39 : <u>Méthode typologique utilisée</u>

La typologie s'est appuyée sur des hypothèses de travail pour orienter l'exploration statistique. Construite à partir des premières observations et entretiens, ainsi qu'en se fondant sur les recherches relatives à la socialisation professionnelle[799], l'hypothèse centrale qui est explorée *via* ce travail est celle de la construction d'un rapport différencié à l'emploi au fil de la carrière et en fonction de la nature du travail effectué. On a donc cherché à vérifier si, en classant les individus en fonction de de leur niveau de satisfaction, de leur pratique professionnelle ainsi que de leur avancement dans la carrière, on pouvait faire émerger des groupes présentant des profils différenciés[800].

798 C'est la société d'enquête T., dont le rôle a déjà été évoqué au chapitre 3, qui a effectué les traitements statistiques de premier niveau et l'exploration typologique, en se fondant sur les échanges que nous avons eus au moment de la conception puis du traitement du questionnaire. J'ai pu par la suite disposer de l'ensemble des données et des différents traitements effectués, sous format SPSS, et réaliser ainsi à la fois des vérifications sur la structure et la composition de la base de données ainsi que des tris croisés, sélections et analyses complémentaires.

799 R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail, op. cit. ;* Claude DUBAR, *La socialisation, op. cit. ;* Claude DUBAR, Pierre TRIPIER, Valérie BOUSSARD, *Sociologie des professions*, *op. cit.*

800 Olivier MARTIN rappelle l'intérêt heuristique des méthodes d'exploration statistiques telles l'Analyse Factorielle. Elles permettent tout d'abord de « faire surgir les traits saillants, dominants », de l'information « trop riche » fournie par l'enquête, en la trahissant le moins possible. Elles permettent une « représentation

La méthode retenue a consisté d'abord à réaliser une **analyse factorielle des correspondances** (AFC). **L'AFC** permet de trouver les variables (facteurs) qui apportent le meilleur « résumé » des informations obtenues par l'enquête et de représenter, de manière visuelle, sur une carte synthétique, la structure de l'espace. L'interprétation des axes donne les **dimensions structurantes de ces univers**, les principaux axes qui différencient les métiers (ou les types) les uns des autres, ce qui les oppose ou les rassemble. Le **taux d'inertie de chaque axe donne le pouvoir explicatif de l'axe**, le pourcentage d'informations qu'il explique par rapport à l'inertie totale (ou l'ensemble des variations observées). La méthode a articulé l'AFC à une méthode dite de **classification ascendante hiérarchique** (CAH)[801], qui consiste à agréger les individus les plus semblables en créant des classes, différenciées sur les facteurs explicatifs dégagés par l'AFC.

Les résultats de l'analyse des correspondances pratiquée font ressortir cinq groupes d'individus qui présentent un rapport à l'emploi relativement homogène. Les principaux axes[802] qui « discriminent » les différents groupes sont d'abord la satisfaction (vs la frustration) professionnelle (axe 1 : 34,7% d'inertie), puis vient ensuite le type de fonction occupée (axe 2 : 29% d'inertie), un troisième axe étant constitué par les formes d'engagement concret dans le travail (axe 3 : 10,1%). Chaque axe est appréhendé par certaines des variables du questionnaire : éléments de mesure de la satisfaction, du niveau de responsabilité (grade et part de l'activité consacrée au management de projet), des pratiques (participation plus ou moins active à la vie interne du cabinet de conseil ou à l'activité commerciale) et des attentes professionnelles (niveau des attentes en terme de valorisation sociale notamment).

Avant de faire une description plus précise des caractéristiques de chaque groupe, on peut donner des enseignements de synthèse de la démarche.

Premier enseignement : l'analyse fait tout d'abord émerger un clivage assez net entre des populations ou groupes d'individus particulièrement satisfaits et engagés dans leurs activités professionnelles et des groupes partiellement ou totalement en retrait, qui semblent entretenir un rapport beaucoup moins enchanté à leur travail. Second enseignement : le clivage se produit au sein des populations intermédiaires en âge et en grade, c'est à dire que, à l'inverse des populations les plus novices et les plus expérimentées – qui apparaissent globalement satisfaites, voire très satisfaites, et investies – les individus qui présentent une certaine

spatiale » de la position des individus dans un espace formé par les variables mesurées dans l'enquête. Enfin, elles permettent de réduire le nombre de variables à un certain nombre de « variables actives ». Olivier MARTIN, *L'enquête et ses méthodes. L'analyse de données quantitatives*, *op. cit.,* pp. 104-114.

801 *Ibid.*

802 En annexe, deux graphiques permettent de présenter visuellement les résultats de l'analyse des correspondances effectuée. Ils permettent d'observer les variables qui contribuent à la formation des axes différenciant les types constitués, et situent également ces cinq groupes d'individus – intitulés « type 1 » à « type 5 », par rapport aux axes définis dans la classification. Annexe 9.

ancienneté sans avoir atteint des fonctions dirigeantes – consultant-e-s senior, managers – semblent se séparer en deux sous-ensembles aux motivations différenciées voire opposées[803].

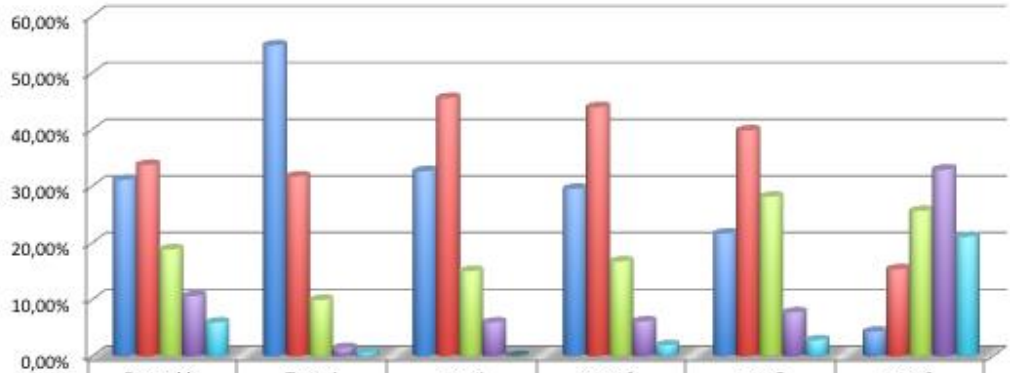
Ainsi, par ce travail d'analyse se font jour les éléments qui participent plus ou moins à un parcours perçu comme réussi et qui prédisposent plus ou moins à rester dans le conseil. Il permet d'envisager les différentes dynamiques de carrière, dans l'espace du conseil et les inégalités qu'elles peuvent produire.

2.3.1. Une typologie exploratoire

L'exposé des principales caractéristiques d'une typologie est souvent un exercice laborieux mais nécessaire. Pour ne pas trop alourdir le propos, on va ici tenter de le réaliser, en renvoyant autant que faire se peut, à des graphiques et extractions de données. L'ordre de la présentation ne suivra pas la numérotation attribuée initialement aux types, dans la mesure où celle-ci ne reflète rien d'autre qu'une attribution aléatoire et qu'elle ne rend pas compte de la logique et de la dynamique du rapport à l'emploi, que la typologie permet d'appréhender. Les types seront en revanche commentés en commençant par ceux qui regroupent les individus majoritairement rangés parmi les moins anciens, les plus associés aux fonctions de production (contribution principale orientée vers la réalisation des missions) pour aller jusqu'à ceux qui sont principalement composés d'individus les plus anciens, orientés vers des fonctions de management : la description commencera par le type 4 qui regroupe en majorité des débutants (54,8% sont *consultant-e-s juniors*), puis les types 1, 3 et 5 (avec une part sensiblement équivalente et importante de *consultant-e-s seniors et managers* autour de 60%), et enfin le type 2 composé à près de 54% de *senior managers* et *directrices/eurs* ou *associé-es.*

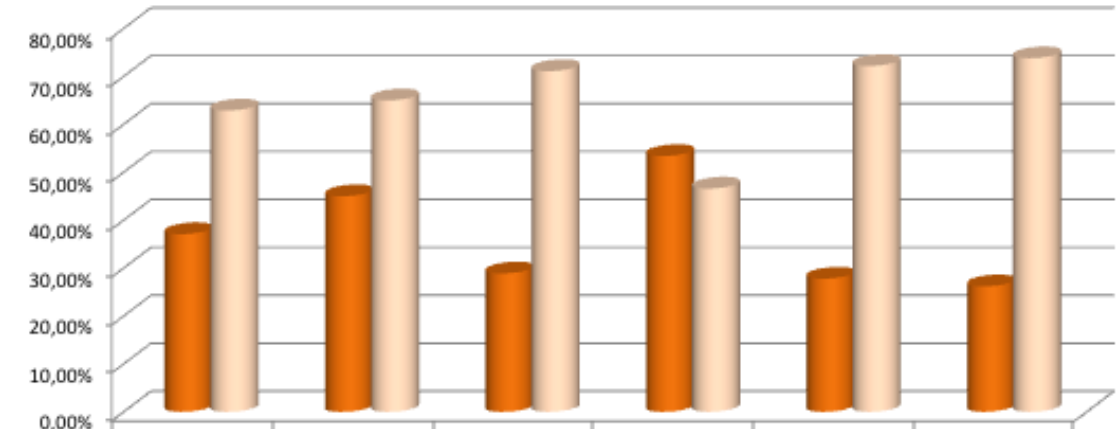
[803] Dans cette tension, à un stade intermédiaire de la vie professionnelle, on retrouve certains des constats de Michel Lallement et François Sarfati qui relèvent, dans des professions d'expertise, la difficulté de « jeunes experts » à conserver un rapport positif au travail concret « sans renoncer à faire carrière ». LALLEMENT M., SARFATI F., « La carrière contre le travail ? Savoirs, activités et trajectoires de jeunes experts de la finance et de l'informatique *», Cahiers internationaux de sociologie,* 2009/1 n°126, pp. 115-130.

Graphique 8 : Structure par grade de chaque type



	Ensemble	Type 4	type 1	type 3	type 5	type 2
consultant-e junior	31,10%	54,8%	32,6%	29,5%	21,6%	4,3%
consultant-e senior	33,70%	31,7%	45,5%	43,9%	39,8%	15,3%
Manager	18,80%	9,9%	15,0%	16,7%	28,1%	25,6%
Senior Manager	10,60%	1,4%	5,9%	6,1%	7,7%	32,9%
Directrice/eur,associé-e	5,90%	0,6%	0,0%	1,9%	2,8%	21,0%

Graphique 9 : Structure par sexe de chaque type



	Ensemble	Type 4	type 1	type 3	type 5	type 2
femmes	37,10%	45,0%	28,9%	53,4%	27,8%	26,2%
hommes	62,90%	65,0%	71,1%	46,6%	72,2%	73,8%

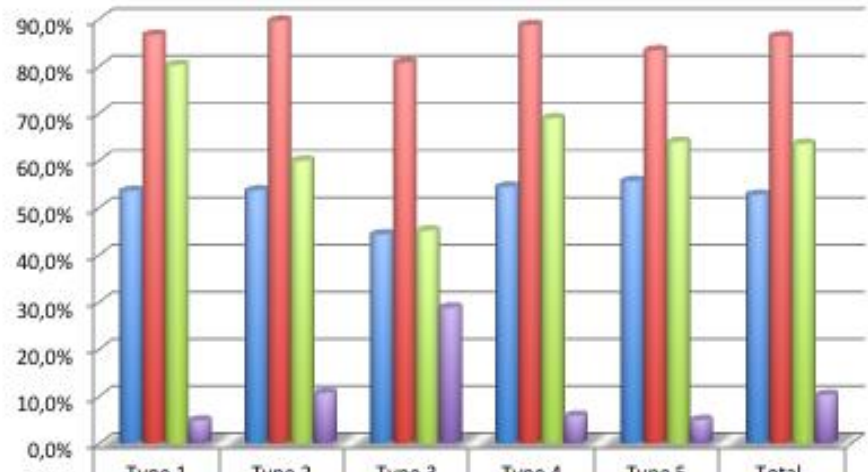
2.3.2. Le bonheur d'être débutant-e ?

Composant le groupe le plus vaste de la typologie (N=515), le **type 4** constitue aussi le groupe le plus jeune, avec une moyenne d'âge à 28,5 ans (contre 32 ans pour l'ensemble de l'échantillon), et une proportion très élevée de personnes âgées de moins de 30 ans (plus de 80% du groupe). L'ancienneté moyenne se situe à 3,07 ans dans le conseil (contre 5,5 pour l'ensemble des enquêté-e-s).

De façon congruente avec les observations précédentes sur la structure de la population par âge et par sexe, ce type présente un *sex ratio* plus favorable aux femmes (45%) (voir *supra* graphique « Structure par sexe de chaque type »). Sur le plan des pratiques, les individus du

type 4 se trouvent plutôt proches de la moyenne notamment pour la nature des activités de leur firme (voir graphique et tableau *infra* – réponses à la question 14 par type[804]).

Graphique 10 : Réponse à la question 14 par type



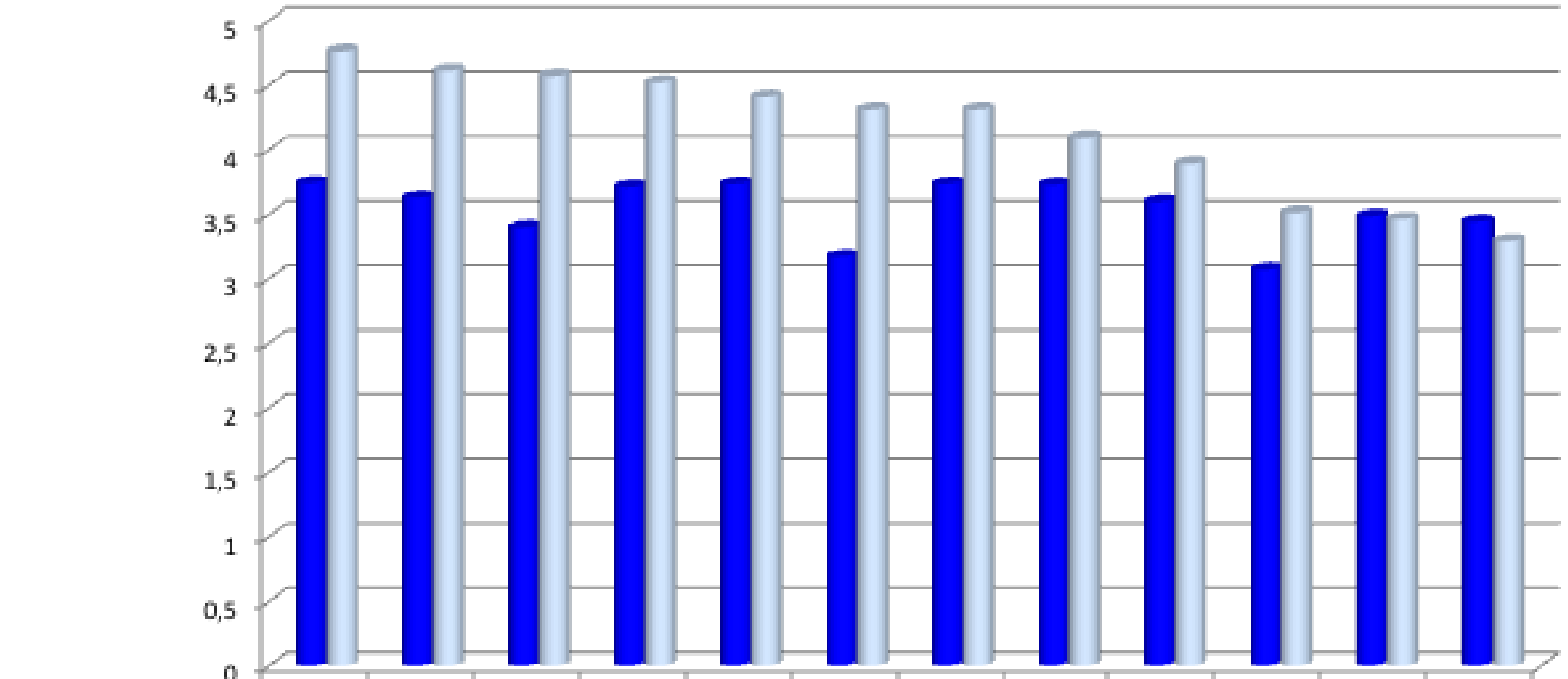
	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Type 5	Total
Conseil en stratégie	53,5%	53,6%	44,3%	54,4%	55,6%	52,7%
Conseil en organisation	86,6%	89,6%	80,7%	88,7%	83,3%	86,3%
Conseil en systèmes d'information	80,2%	59,9%	45,1%	68,9%	63,9%	63,5%
Conseil en RH	4,8%	10,7%	28,8%	5,8%	4,9%	10,3%

En revanche, de façon logique, leur expérience dans le conseil se limite plus fréquemment à une seule firme (64,3% contre 52,5% pour l'ensemble des enquêté-e-s), avec une forte représentation de grands cabinets. Par ailleurs, sans être majoritaire, une frange assez significative du type 4 n'a travaillé que pour un seul client pendant l'année précédant l'enquête.

Sur le plan du rapport au métier, ce groupe attend beaucoup de ce qui est souvent la première expérience professionnelle et manifeste par ailleurs un niveau de satisfaction relativement voire très élevé sur les dimensions jugées les plus importantes. Ainsi, sur la variété des sujets abordés en mission, la progression professionnelle, l'initiative et l'autonomie dans le travail, les personnes de ce groupe sont autant ou sensiblement plus satisfaites. On remarque toutefois qu'en dépit de ce fort niveau moyen de satisfaction, le décalage par rapport aux attentes peut être important. Sur la question des opportunités de carrière pour le conseil, l'écart entre les deux notes est de plus d'un point, même frustration « relative » pour la variété des problématiques, ou la progression rapide. De façon cohérente d'ailleurs, la question de la « variété du travail » est plus fréquemment mentionnée (18,3% contre 14,2%) comme point de frustration majeur (réponses à la question ouverte 32).

[804] Rappel intitulé question 14 « Votre cabinet exerce-t-il dans … ? »

Graphique 11 : Attentes et satisfaction professionnelles pour le Type 4



	Variété des problématiques	Progresser rapidement	Opportunités de carrière variées	Se former	Initiatives, créativité, autonomie	Rémunération attractive	Interagir avec des clients à haut niveau	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Sentiment d'être utile aux entreprises	Se constituer un bon carnet d'adresses	Valorisation sociale	Nouer des amitiés professionnelles durables
Type 4 (satisfaction)	3,74	3,63	3,39	3,71	3,73	3,17	3,73	3,73	3,60	3,07	3,48	3,44
Type 4 (attentes)	4,76	4,61	4,57	4,52	4,41	4,31	4,31	4,09	3,89	3,51	3,46	3,29

2.3.3. Trois populations intermédiaires, entre retrait et surinvestissement

Parmi les trois types qui suivent logiquement dans la présentation et qui représentent les populations « intermédiaires » en grade, ancienneté et âge, les **types 1** (N=187) et **3** (N=264) méritent d'être présentés parallèlement, car ils présentent à la fois des points communs et des points de différenciation importants. Dans un cas, nettement plus masculin que la moyenne (type 1, 71,1% d'hommes), dans l'autre beaucoup plus féminin (type 3, 53,4% de femmes), les deux groupes sont également, de façon prévisible, différenciés dans les différentes formes de conseil exercées : le premier est plus représenté dans des cabinets où les activités de conseil en informatique sont importantes (80,2% des répondants de ce type ont mentionné le conseil en systèmes d'information), les individus du type 3 sont en revanche sensiblement plus représentés sur les activités de conseil en ressources humaines (conseil en RH 28,8% ; voir graphique et tableau *supra* sur la répartition en fonction du type de conseil). Sur le plan de la formation aussi, types 1 et 3 peuvent être nettement différenciés puisque, par exemple, la proportion d'ingénieurs est significativement supérieure à la moyenne dans le type 1 (34,8% pour une moyenne s'établissant à 28,4%, 17% dans le cas du type 3), les formations universitaires étant en revanche beaucoup plus présentes dans le type 3 (50% ; moyenne de l'enquête 37,8% ; type 1 : 34,2%).

En revanche sur le plan du rapport à leur emploi dans le conseil, les enquêté-e-s qui relèvent de l'un ou l'autre des deux groupes typologiques – dont la structure par grade est par ailleurs très comparable (voir *supra* graphique et tableau de la structure par grade des types) – s'avèrent relativement proches. Tout d'abord, ces personnes semblent à certains égards moins engagées dans la vie de leur cabinet ; par exemple, elles ont au cours des 6 mois précédant l'enquête, participé à un nombre significativement moins important d'événements internes[805] (3,32 pour le groupe 3, 3,65 pour le type 1 pour une moyenne se situant entre 4,42 et 5,32 pour les trois autres types). Elles affichent un moindre engagement subjectif dans leur travail, affirmant plus souvent que les autres enquêté-e-s, peu penser à leur activité professionnelle « en dehors des horaires de travail » : ainsi 36,4% des enquêté-e-s dans le type 1, 32,5% dans le type 3 disent ne jamais penser ou peu penser à leur travail[806] (10,4% à 23,7% pour les autres types). Elles ont

[805] Cette situation peut naturellement être imputable à l'organisation dans laquelle évoluent les consultant-e-s, organisation qui peut chercher de façon plus ou moins active à stimuler un sentiment d'appartenance chez ses collaboratrices/eurs par la mise en œuvre d'événements internes. L'ethnographie a montré la relative disparité des pratiques en la matière, liée pour partie à la socialisation professionnelle antérieure des dirigeant-e-s des firmes.

[806] Il s'agit de la réponse à la question 21 « Vous diriez qu'en dehors de votre temps de travail, il vous arrive de penser à votre travail ?... »

également des points communs en termes de hiérarchie des attentes et du niveau de satisfaction : sur le plan des attentes vis-à-vis du métier, tout d'abord, si la variété des problématiques est pour les deux groupes, comme pour le type 4 examiné précédemment, un élément prioritaire, le second élément – identique pour les deux types – porte sur l'initiative, l'autonomie offerte par l'emploi. Sur le plan de la satisfaction, les types 1 et 3 se rejoignent également sur un niveau de satisfaction très médiocre par rapport aux autres groupes, tout particulièrement sur certains points (les opportunités de carrières variées, la progression rapide, la valorisation sociale).

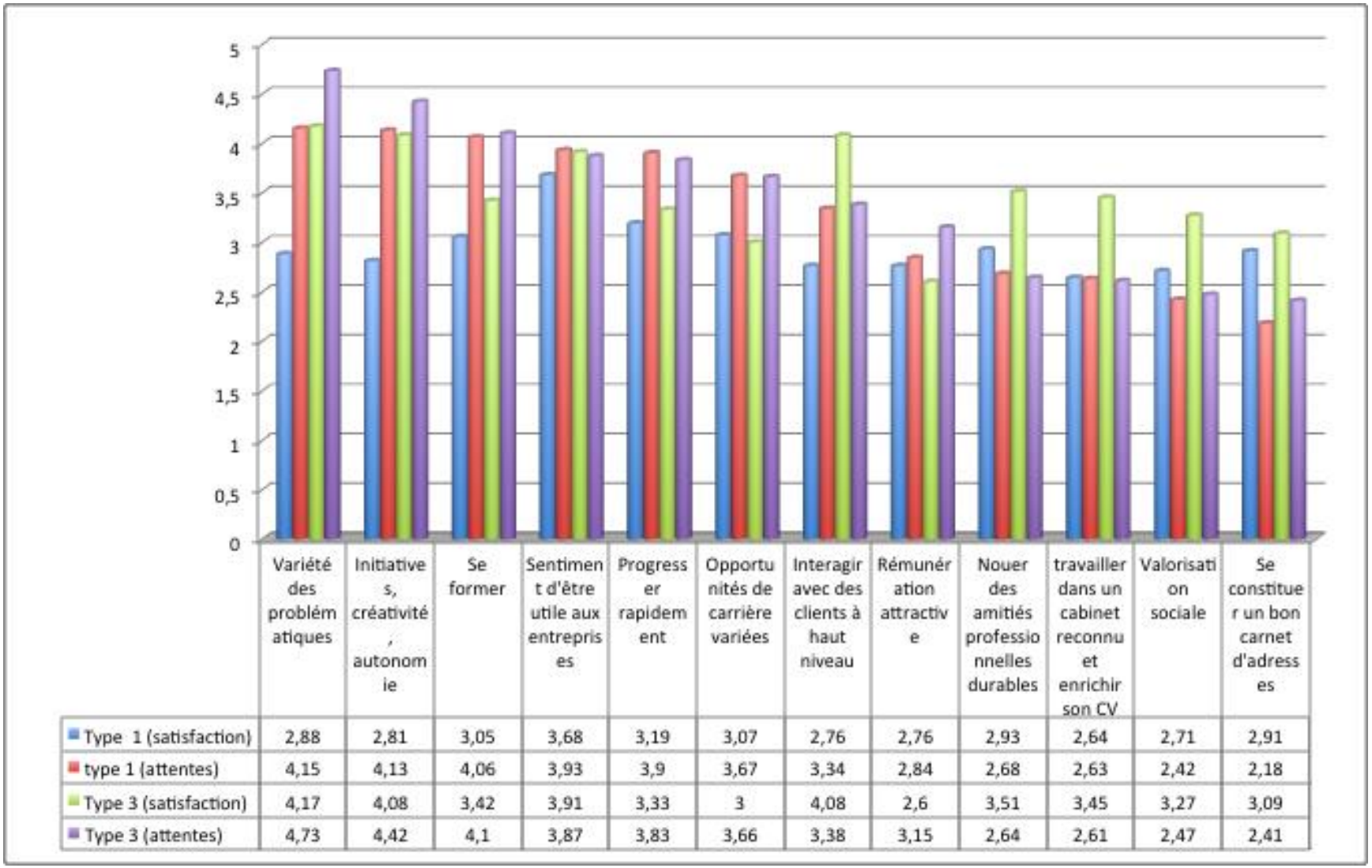
Sur le plan du rapport à l'emploi, les deux types ne sont néanmoins pas en tout point identiques. En particulier, les individus du type 3 affirment des aspirations professionnelles significativement plus élevées que le type 1 (et même que l'ensemble de l'échantillon) sur la variété des problématiques abordées dans le travail ou la possibilité d'avoir de l'autonomie. Surtout, certains éléments de leur emploi leur procurent de toute évidence des satisfactions intrinsèques bien plus grandes que pour les individus de type 1 : sur les deux items prioritaires notamment (variété, autonomie), le type 3 affiche un niveau de satisfaction beaucoup plus élevé, alors qu'à l'inverse, le groupe constitué par le type 1 compose le groupe le moins satisfait sur l'ensemble des facettes du travail. Sur 10 des 12 sources possibles de satisfaction, son score est d'un point de vue statistique significativement plus bas que celui de l'échantillon. En synthèse, ces deux populations, composées d'agents déjà bien engagés dans la carrière de consultant-e, présentent des profils de salarié-e-s qui s'éloignent du stéréotype du « jeune loup aux dents longues » souvent présenté dans les productions littéraires ou cinématographiques destinées au grand public[807]. Exerçant plus souvent dans des franges moins valorisées du métier – conseil en informatique, conseil en ressources humaines – elles et ils ne semblent pas les mieux loti-e-s sur le plan de la carrière. Dans le groupe 1, on peut supposer qu'un certain nombre d'individus sont même candidats pour un *out* prochain. Pour le type 3, composé de

[807] On l'a noté dans l'introduction et dans le chapitre 2, la prospérité économique d'un espace comme le conseil, aux frontières mouvantes, la « santé » de ces activités de « services intellectuels » et l'emprise croissante de la gestion sur l'ensemble des sphères sociales. Ces éléments ont contribué à alimenter la production de certaines figures typiques et de stéréotypes qui font partie du sens commun quand on évoque le terme « fourre-tout » de « consultant ». Sans toutes nécessairement tomber dans la caricature, et en dépit de la justesse de certaines de leurs évocations, des productions littéraires ou cinématographiques participent à la construction d'une vulgate dénonciatrice présentant les cabinets de conseil sous un jour vaguement fascisant (comme le long métrage de Jean-Marc Moutout, *Violence des Echanges en milieu tempéré*), ou leurs salariés-e-s, comme les soldats sans âme et médiocres du capitalisme financier (par exemple la chanson de Bernard Lavilliers « Les troisièmes couteaux »). Elles véhiculent l'illusion d'une homogénéité des conditions de travail et des pratiques professionnelles au sein d'un espace qui est en réalité plus clivé et différencié qu'il n'y paraît. Les lieux communs qu'elles peuvent entretenir, rendent parfois difficile la communication des résultats de recherches.

femmes et d'hommes en moyenne plutôt âgé-e-s que l'échantillon (âge moyen : 34,1 ans ; 20,5% ont plus de 41 ans), la carrière poursuivie n'est clairement pas une carrière *up* classique.

La confrontation de ces deux types renseigne par ailleurs sur deux points quant à la structuration de l'espace professionnel du conseil : tout d'abord sur l'existence d'un dualisme des activités, structurées en terme de genre, avec des métiers symboliquement rangés du côté masculin ou du côté féminin, occupés respectivement, de façon majoritaire, par des hommes (type 1) ou par des femmes (type 3) ; ensuite sur le fait qu'au-delà de ce clivage qui reproduit le genre, il existe des franges de salarié-e-s qui, sur le plan à la fois objectif et subjectif, sont et se vivent comme moins favorisé-e-s et ne s'inscrivent pas dans une relation enchantée ou conforme au modèle dominant vis-à-vis de leur métier.

Graphique 12 : Attentes et satisfaction professionnelles pour les Types 1 & 3



	Variété des problématiques	Initiatives, créativité, autonomie	Se former	Sentiment d'être utile aux entreprises	Progresser rapidement	Opportunités de carrière variées	Interagir avec des clients à haut niveau	Rémunération attractive	Nouer des amitiés professionnelles durables	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Valorisation sociale	Se constituer un bon carnet d'adresses
Type 1 (satisfaction)	2,88	2,81	3,05	3,68	3,19	3,07	2,76	2,76	2,93	2,64	2,71	2,91
type 1 (attentes)	4,15	4,13	4,06	3,93	3,9	3,67	3,34	2,84	2,68	2,63	2,42	2,18
Type 3 (satisfaction)	4,17	4,08	3,42	3,91	3,33	3	4,08	2,6	3,51	3,45	3,27	3,09
Type 3 (attentes)	4,73	4,42	4,1	3,87	3,83	3,66	3,38	3,15	2,64	2,61	2,47	2,41

Sur beaucoup de points, le **type 5** (N=324), qui compose le troisième groupe de consultant-e-s situé-e-s à un stade intermédiaire de leur carrière (67,9% des individus rattachés à ce type sont consultant-e-s senior ou manager), est opposé aux deux précédents groupes. Il l'est quant à l'engagement objectif et subjectif dans l'emploi et la carrière, il l'est également quant aux aspirations professionnelles dominantes et, à certains égards, quant au niveau de satisfaction. Le « portrait-robot » qu'il est possible d'établir à partir des données relatives à ce groupe se rapproche ici plus sensiblement du consultant ambitieux, sûr de lui, que véhiculent les lieux communs sur le conseil évoqués plus haut. Les enquêté-e-s de ce groupe, très majoritairement masculin (72,2%), sont à la fois objectivement et subjectivement très engagé-e-s dans leur métier. Concrètement, par rapport à deux autres groupes « intermédiaires » (1 et 3), le type 5 rassemble des consultant-e-s qui sont moins spécialisé-e-s sur le conseil informatique ou le conseil en ressources humaines, réalisent plus souvent des tâches « classiques » de conseil en organisation et management (par exemple « la conception de nouvelles organisations »[808] concerne 56,8% des personnes rangées dans le type 5, contre 40,1% pour le type 1, et 29,2% pour le type 3). Dans ce groupe, par ailleurs, les personnes effectuent des déplacements en province et à l'étranger plus fréquents dans le cadre de leurs missions : au cours des 6 mois précédant la mission, 45,4% du groupe a passé au moins 5 nuits par mois hors domicile pour le travail. Quant aux déplacements hors du territoire national, cela concerne 79% des répondants de ce type (qui ont effectué au moins un voyage par mois au cours des 6 mois écoulés), ce qui tranche avec les résultats globaux de l'enquête (respectivement 29,2% «au moins 5 nuits hors domicile » et 31,7% pour la réponse « au moins un voyage par mois »). Plus mobiles, les personnes du type 5 sont aussi plus subjectivement investies dans leur travail : elles sont 81,8% à dire qu'elles pensent souvent à leur activité professionnelle en dehors du cadre de travail.

Sur le plan du modèle professionnel par ailleurs, ce groupe se différencie également assez nettement des deux précédents. Si la première aspiration dans laquelle ce groupe se reconnaît est, là encore, la « variété des problématiques traitées », les attentes majeures exprimées en seconde et troisième position portent sur la carrière : « progresser rapidement », « opportunités de carrières variées ». Quatrième attente, située à un niveau comparable, l'intérêt pour « interagir avec des clients à haut niveau ». De toute évidence, dans cette hiérarchie des

[808] Un des éléments de réponses proposés dans la question 16 « Réalisez-vous des missions dans un ou plusieurs des domaines d'expertise … ? »

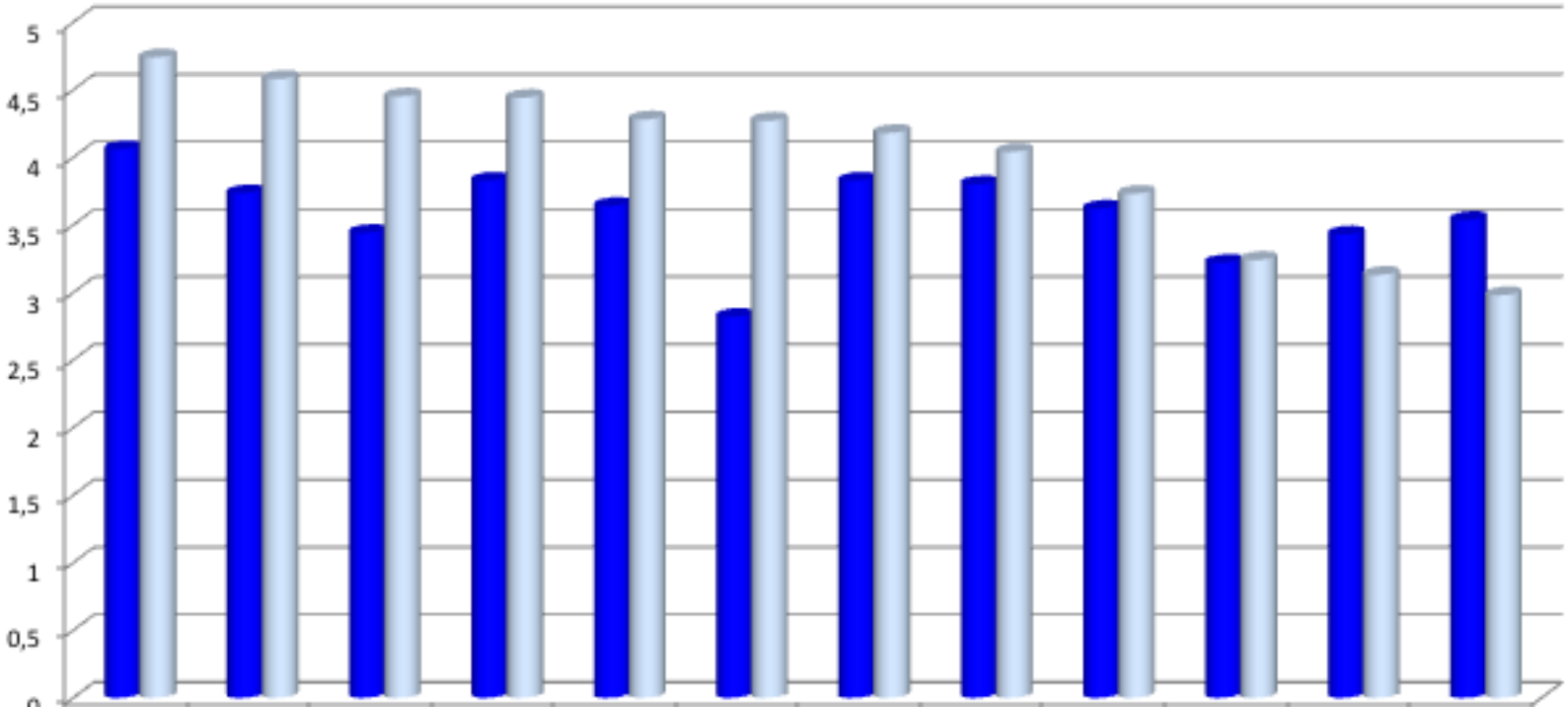
attentes, transparait une vision d'un métier servant de « tremplin professionnel »[809]. Sur le plan de la satisfaction professionnelle, les notes moyennes pour le type 5 sont relativement élevées : soit comparables à celles de l'échantillon global, soit supérieures (notamment sur des items considérés comme importants : la progression de carrières, les opportunités professionnelles, la variété des problématiques).

Globalement, par rapport aux deux groupes précédents, le groupe du type 5 est formé d'individus qui s'estiment plutôt les gagnants du système de carrière *up or out*. En l'occurrence, la comparaison objective des situations leur donne plutôt raison : alors que ces consultant-e-s ont sensiblement le même âge que celles et ceux du type 1 (âge moyen de 30,8 ans pour le type 5, de 29,9 ans pour le type 1) et sont plus jeunes que le groupe 3 (moyenne d'âge 34,1 ans), les carrières à l'actif du type 5 sont assez significativement accélérées : 38,6% des individus du type 5 sont déjà managers voire senior manager ou directrice/eur, pour seulement 21,9% des consultant-e-s du type 1 et 26,6% du type 3.

Les trois groupes intermédiaires de la typologie permettent donc de repérer l'existence de trajectoires professionnelles à deux vitesses qui se dessinent à partir de 3 années de conseil. Deux tiers des consultant-e-s à ce niveau intermédiaire de la carrière (les types 1 et 3) semblent nourrir un rapport à l'emploi en relatif retrait, tandis que le dernier tiers est constitué d'individus reconnus, promus de manière précoce à des fonctions de management. C'est non seulement à ce stade que se différencient des rapports à l'emploi, mais aussi là que les frontières de genre semblent se dessiner. Si les femmes et les hommes qui intègrent le conseil semblent relativement peu se différencier dans les occupations et dans la division du travail, les consultant-e-s qui sont encore en poste quelques années après leur intégration (c'est-à-dire qui n'ont pas (encore) quitté le conseil), ne forment pas une main d'œuvre homogène et des ségrégations sexuées apparaissent : plus de femmes dans certaines spécialités, et plus de femmes du côté des carrières « lentes ». Comme pour l'analyse générale, il ne s'agit pas pour autant d'une division ou d'une séparation radicale.

[809] On peut rapprocher cette forme de rapport à l'emploi de l'analyse proposée par Sylvain Thine et al., repérant la brièveté de beaucoup de carrières et le rôle de l'espace du conseil comme « sas » et accélérateur des trajectoires professionnelles. Sylvain THINE *et al.*, « Entreprendre et dominer… », *op. cit.*

Graphique 13 : Attentes et satisfaction professionnelles pour le Type 5



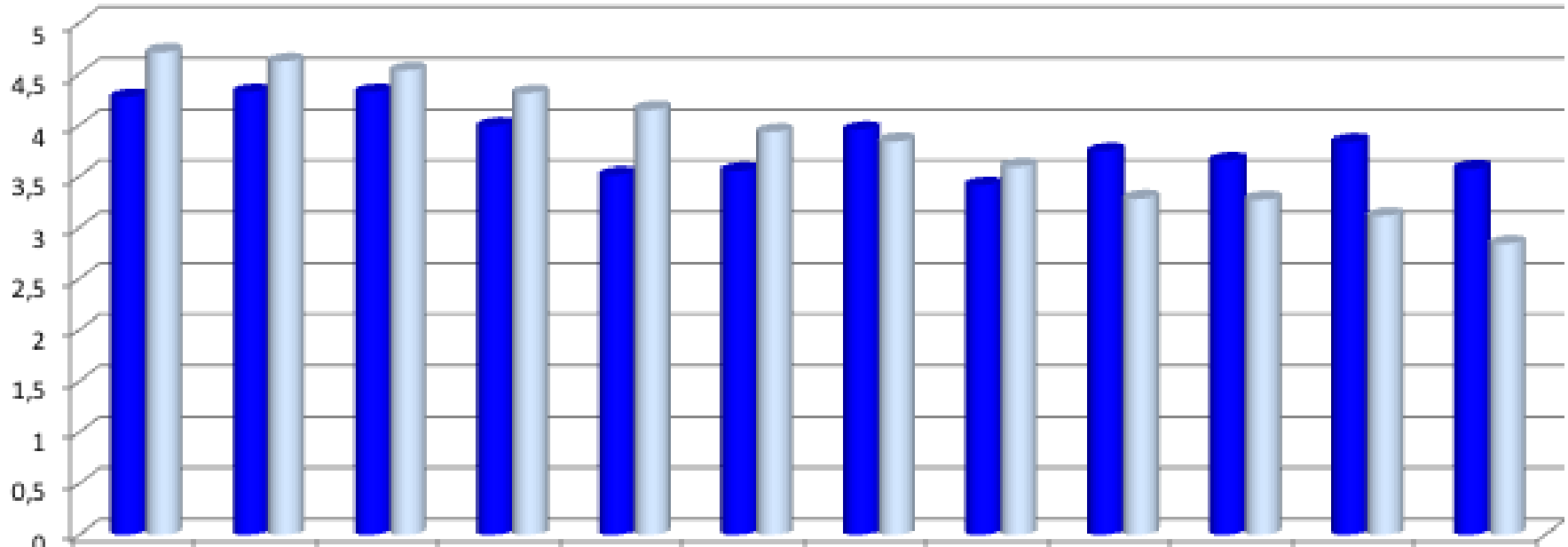
	Variété des problématiques	Progresser rapidement	Opportunités de carrière variées	Interagir avec des clients à haut niveau	Se former	Rémunération attractive	Initiatives, créativité, autonomie	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Sentiment d'être utile aux entreprises	Se constituer un bon carnet d'adresses	Valorisation sociale	Nouer des amitiés professionnelles durables
Type 5 (satisfaction)	4,06	3,73	3,44	3,83	3,64	2,82	3,83	3,8	3,62	3,22	3,43	3,54
Type 5 (attentes)	4,74	4,58	4,45	4,44	4,28	4,27	4,18	4,04	3,73	3,24	3,13	2,98

2.3.4. Un groupe « heureux »… Les « patrons »

Il reste, pour finir la présentation de la typologie, à présenter le dernier groupe, celui composé par le **type 2** (N = 347). Il s'agit de personnes qui, par leur niveau de grade et leur ancienneté dans le métier, représentent la frange dirigeante de l'espace professionnel. Ainsi, 32,9% des personnes de ce type ont le grade de *senior manager* ou *principal* et 21% d'entre elles sont directrices/eurs ou associé-e-s, avec pour l'ensemble du groupe, une ancienneté moyenne de presque 10 ans (9,99 ans). Fraction dirigeante de l'espace donc, où la proportion femmes/hommes s'inscrit par ailleurs dans le prolongement des constats élaborés avec la description des types 1,3 et 5 : il y a significativement plus d'hommes dans ce type (73,8%) que pour l'ensemble de l'échantillon, mais cette proportion n'est guère différente du groupe 5 par exemple, ou du groupe 1, soulignant le fait que les formes de ségrégation pour l'accès aux postes de direction se jouent dans les étapes antérieures de la carrière.

Dans son rapport à l'emploi, le type 2 réserve peu de surprise : il présente le plus haut niveau d'engagement et de satisfaction dans le travail. On retrouve, comme pour le type 5 mais encore accentué, un grand investissement subjectif (89,9% disent penser très souvent ou souvent à leur travail en dehors du temps professionnel), associé à des pratiques professionnelles où l'activité commerciale prend une place importante mais pas prépondérante (23,73% du temps consacré au *business development* contre une moyenne de 13,6% pour l'ensemble de l'échantillon). Les consultant-e-s de ce groupe participent sensiblement plus à des événements professionnels (soirées, séminaires, sorties …) qu'il s'agisse de passer du temps avec des collègues ou d'autres membres du cabinet (45,6% ont participé à au moins 5 événements de ce type au cours des 12 derniers mois, contre une moyenne de 33,2%) ou de clients ou autres interlocuteurs externes (21,7% ont participé à au moins 5 événements de ce type sur les 12 mois précédents l'enquête contre 9,5% en moyenne). Les répondant-e-s de ce groupe se déplacent en revanche sensiblement moins que le groupe 5, qu'il s'agisse de passer des nuits hors domicile ou d'aller à l'étranger. Sur le plan des aspirations professionnelles énoncées, la « variété des problématiques » se confirme comme le point commun majeur avec les autres types, l'attention étant ensuite portée à la fois à des variables ayant trait aux marges de manœuvre offertes par l'emploi (« Initiatives et autonomie » en deuxième rang), au prestige et à la progression de carrière (« interagir avec des clients à haut niveau », « progresser rapidement », rangs 3 et 4). Alors même que les items sur lesquels un haut niveau d'attentes est exprimé sont nombreux (les 5 premiers sont nettement au-dessus de la note moyenne de 4), 10 des 12 propositions recueillent chez ce type, des scores significativement supérieurs aux autres groupes (aucun score n'est inférieur à 3,5/5). Ce qui différencie en définitive le type 2 par rapport aux autres groupes de la typologie n'est pas tant la singularité de son modèle professionnel que le sentiment d'accomplissement qui s'y affirme à travers une satisfaction généralisée.

Graphique 14 : Attentes et satisfaction professionnelles pour le Type 5



	Variété des problématiques	Initiatives, créativité, autonomie	Interagir avec des clients à haut niveau	Progresser rapidement	Rémunération attractive	Opportunités de carrière variées	Sentiment d'être utile aux entreprises	Se former	travailler dans un cabinet reconnu et enrichir son CV	Se constituer un bon carnet d'adresses	Nouer des amitiés professionnelles durables	Valorisation sociale
Type 2 satisfaction	4,27	4,32	4,32	3,99	3,51	3,55	3,95	3,41	3,74	3,65	3,83	3,57
Type 2 attentes	4,71	4,62	4,53	4,31	4,15	3,93	3,84	3,59	3,28	3,27	3,11	2,84

En définitive, le panorama qu'offre la typologie ici présentée, est bien celui d'une population relativement clivée dans son rapport à l'emploi. Pour une frange importante des enquêté-e-s, l'espace du conseil en management semble avant tout envisagé comme un espace transitoire, un lieu de passage, avant de poursuivre sa carrière ailleurs. Dans ces résultats, on retrouve l'idée, soulignée dans d'autres recherches, que cet espace soit envisagé tantôt comme un « incubateur »[810], un lieu où se faire « une carte de visite »[811], ou bien encore « un secteur école »[812]. Mais, si les enquêté-e-s semblent s'accorder sur les incertitudes d'une carrière dans le conseil et tendent dès lors à privilégier les apports et rétributions concrètes immédiates de l'emploi (la variété, la formation, le salaire…), l'exploration typologique révèle des variations sensibles dans le niveau d'attachement ou au contraire d'indifférence par rapport au travail effectué. Attachement parfois paradoxalement assez élevé alors même que la carrière est loin de suivre le *fast track*[813] privilégié dans le modèle de gestion de carrière dominant *up or out*. L'exemple du groupe relativement féminisé relevant du type 3 montre ainsi qu'une fraction des consultant-e-s peut exprimer un rapport moins convenu au métier. Rester sans promotion rapide, exercer des formes de conseil moins valorisées, moins prestigieuses et y trouver certaines satisfactions. En quelque sorte, à l'alternative *up or out*, qui dessinerait deux formes majeures de projet professionnel dans le conseil (*up* : poursuivre un projet de « rente économique » en accédant aux fonctions dirigeantes les plus rémunératrices, *out* : option moins prestigieuse et moins rentable mais plus fréquemment expérimentée, tirer de son passage dans le conseil une « rente professionnelle », c'est à dire la possibilité de poursuivre sa carrière ailleurs de façon relativement accélérée), s'ajoute en quelque sorte une « troisième voie », celle qu'on pourrait appeler pour rester dans la veine du jargon anglo-saxon[814] prisé des consultant-e-s, l'option du *sit in*.

Il ne s'agit pas d'oublier ici que les réponses à l'enquête ne sont qu'une photographie à un instant donné, de situations et d'attitudes et qu'elles ne présument pas de ce que peuvent effectivement décider les actrices et les acteurs par la suite. Il ne s'agit pas non plus d'occulter que dans son ensemble, l'échantillon ne porte que sur les consultant-e-s qui sont encore en emploi, laissant de côté celles et ceux qui ont alimenté par leur départ le renouvellement

810 Sylvain THINE, *Les consultants et les systèmes d'information, op. cit.*
811 *Ibid.*
812 Yves FONDEUR, Catherine SAUVIAT, « Le conseil en management : un secteur 'école' », *op. cit.* ; Guy MINGUET *et al*., *Devenir consultant junior…, op. cit.*
813 Voir au chapitre 7 les développements relatifs aux stratégies individuelles adoptées en matière de carrière.
814 Sur l'analyse des jargons, de leurs usages et de leurs effets dans le travail de conseil, voir les développements au chapitre 5.

important et régulier des effectifs[815]. L'analyse typologique nous renseigne toutefois sur la façon dont peut se construire ce *turn over*[816], à quel stade de la carrière se jouent les bifurcations et l'affirmations de projets professionnels différenciés.

De cette analyse, on retient donc que les projets professionnels qui peuvent être poursuivis dans l'espace sont bien des projets genrés : les hommes ont plus de chance de poursuivre un des deux scénarios de l'alternative *up or out* ; les femmes vont à un certain stade être plus nombreuses à emprunter une voie alternative.

Mais ces stratégies différenciées, dont on examinera au chapitre 7 les contraintes qu'elles imposent et les ressources qu'elles nécessitent, s'expriment-elles partout de façon homogène dans l'espace ? Les organisations offrent-elles de façon indifférente la même structure d'opportunités aux consultant-e-s ? Si l'on se contente de décomposer les résultats en terme de types, en observant leur ventilation selon les firmes participantes, on constate que certaines entreprises se distinguent spécifiquement. Certains types sont proportionnellement plus représentés, tels, par exemple, le type 3 pour le cabinet ConsultRH1 (56,2% des salarié-e-s dans cette firme relèvent de ce type, contre une moyenne à 16,1% pour l'ensemble de l'échantillon) ou encore les types 1 et 4 pour ConsultAudit1 (18,8% et 36,4% respectivement chez ConsultAudit1 contre 11,4% et 31,5% pour l'ensemble des enquêté-e-s). Toutefois, l'analyse des firmes au prisme de la typologie présente certaines limites, compte tenu de la taille très variable des échantillons pour les firmes répondantes, en particulier. Par ailleurs, construite pour saisir les formes de rapport à l'emploi au fil des évolutions de la carrière et des fonctions occupées, la typologie débouche assez naturellement sur une représentation des différents types dans chaque firme. Les différences observées sont plus affaires de degré que de radicales oppositions. L'analyse n'offre donc qu'un éclairage très partiel sur le rôle joué par les organisations. La troisième et dernière section de ce chapitre se propose d'approfondir ce point.

3. Un essai de classification des firmes en fonction des régimes de genre

La démarche retenue dans cette partie consiste à croiser les données fournies par l'enquête à l'échelle des organisations y ayant participé, avec des données générales, historiques, comptables, juridiques sur ces mêmes firmes. Elle cherche à appréhender la variété des régimes de genre selon les organisations et à en comprendre les éléments les plus déterminants. Fondée

[815] L'étude d'un cabinet de conseil en stratégie apporte un éclairage précieux sur le *turn over* d'une firme de taille moyenne (moins de 200 salarié-e-s), et sur les perceptions du métier de consultantes ayant récemment quitté l'entreprise. Voir *infra*, développements dans la section 3.

[816] L'étude citée *supra*, propose deux façons d'appréhender le niveau des entrées et sorties d'un cabinet et le taux de renouvellement du personnel en poste.

résolument sur l'empirie, cette recherche espère éclairer des tendances plus qu'opérer un classement formel et définitif. Elle approfondit l'hypothèse selon laquelle les organisations sont des « lieux importants de reproduction du pouvoir des hommes et des masculinités »[817], en s'appuyant sur le pouvoir heuristique de la comparaison : en l'occurrence, confronter, sur certaines dimensions de leur fonctionnement, les firmes contributrices[818] à l'enquête, offre matière à réflexion. En partant tout d'abord d'une vue d'ensemble sur ces entreprises quant au niveau de mixité et aux formes prises par la division sexuelle du travail, je proposerai ensuite une classification exploratoire en différenciant les firmes selon trois groupes. L'analyse permettra d'identifier, à partir de la grille d'analyse des *régimes de genre*, comment des organisations peuvent contribuer de façon soit accentuée, soit très atténuée, à la fabrication des inégalités femmes/hommes dans une profession supérieure *unisexe*.

3.1. La division sexuelle du travail à l'échelle des organisations

En s'appuyant sur la taxinomie historico-thématique[819] des firmes proposée au chapitre précédent, on peut extérioriser et comparer la façon dont les femmes sont numériquement représentées dans différents univers ou sous-espaces du conseil en management. Le tableau 37 présente de façon systématique ces résultats.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, il convient d'évoquer les précautions nécessaires dans la manipulation de ces données. En effet, il faut rappeler la grande disparité des échantillons fournis par l'enquête réalisée avec SYNTEC CM au niveau des organisations : les données sont très représentatives pour certaines firmes pour lesquelles, compte tenu du nombre absolu de participant-e-s et/ou du pourcentage élevé des salarié-e-s ayant participé à l'enquête, les taux de féminisation extrapolés présentent une faible marge d'erreur (cas notamment des « ConsultAudit », de ConsultRH1, de ConsultInfo1 à 3). Compte tenu du mode de recueil des données pour les deux firmes hors enquête (ConsultStrat1 et 2), on dispose de données très fiables pour ces deux cas. Pour d'autres cabinets, la marge d'erreur est plus élevée : les très petites firmes (moins de 20 salarié-e-s) qui forment l'essentiel du groupe « ConsultOrg » n'ont

[817] *« Often informed primarily by social theory rather than organizational theory, studies of masculinity have tended to underestimate or even to neglect the significance of organizations as sites for the reproduction of men's power and masculinities. »* David COLLINSON, Jeff HEARN, « Men and masculinities in work, organizations, and management » *in* Michael S. KIMMEL, Jeff HEARN, Robert W. CONNELL, *Handbook of studies on men & masculinities*, 2005, p. 289. David Collinson et Jeff Hearn soulignent à ce propos que l'assimilation des organisations à un genre masculin neutre a pu occulter le fait que l'intense participation masculine au monde du travail salarié, à la sphère économique, au *management*, contribue à des processus très actifs de construction des masculinités (comprises comme différentes déclinaisons pratiques et discursives de l'appartenance au genre masculin (non neutre)).

[818] On prend en compte les 23 firmes de l'enquête 2008 ainsi que les deux firmes ConsultStrat1 et 2.

[819] Rappel du classement retenu : ConsultAudit, ConsultInfo, ConsultRH, ConsultOrg, ConsultStrat

pas réussi à mobiliser l'ensemble des salarié-e-s pour répondre à l'enquête, ce qui suppose d'être extrêmement prudent avec les taux les concernant (cas notamment des firmes ConsultOrg5 à 10)[820].

Ceci étant posé, l'analyse comparée de la présence de femmes dans les différentes firmes de l'échantillon suggère différentes réflexions : la première porte sur la grande hétérogénéité de la proportion de femmes selon les groupes de firmes identifiés. Le premier groupe présenté – formé par les firmes appartenant à ou issues d'un *BIG* et rassemblées sous la désignation ConsultAudit – présente un taux de féminisation de 31,08%, relativement bas par rapport à la moyenne, de même que l'enquête fait ressortir un taux de 29,47% pour les firmes rangées dans la catégorie ConsultOrg. A l'inverse, le groupe composé de cinq cabinets rangés sous la rubrique ConsultInfo se situe légèrement au-dessus de la moyenne (38,89%), tandis que pour les cabinets spécialisés en conseil « RH », le taux est très sensiblement supérieur (64,5%). Enfin, ont été adjoints à ce panorama des organisations, les résultats pour deux firmes hors échantillon de l'enquête SYNTEC : ConsultStrat1 et ConsultStrat2, firmes pour lesquelles des consultantes rencontrées pour des entretiens biographiques ont accepté de me transmettre des données à jour sur l'ensemble du cabinet. Pour ces deux firmes, la proportion de femmes s'établit à 27,1% en assez net retrait par rapport au niveau moyen constaté sur le reste de l'échantillon. L'écart type des taux constatés pour les 23 firmes de l'enquête et les deux firmes ConsultStrat1 et ConsultStrat2, qui s'établit à 20,95%, témoigne de l'assez grande dispersion des valeurs constatées.

On remarque par ailleurs qu'à l'échelle de chaque « classe » de firmes, le degré d'homogénéité est très variable. Si, de façon très remarquable, les firmes proches du monde de l'audit et celles du monde du conseil RH forment deux groupes où les taux sont extrêmement proches entre entreprises d'une même « famille» (dans un cas autour d'un taux de 30%, dans l'autre autour de 65%), les écarts à la moyenne sont un peu plus importants pour les firmes ConsultInfo (entre 27% et 47%). Ceux des petites firmes de conseil en management « généralistes » (ConsultOrg), quant à eux, s'avèrent extrêmement marqués (avec des taux allant de 0% à 75%).

[820] Dans le tableau « Proportion de femmes par catégorie et par entreprise », les chiffres avec une marge d'erreur élevée sont indiqués en italique.

Tableau 37 - Proportion de femmes par catégorie et par entreprise

Type de cabinet	Proportion de femmes dans l'effectif [821] du groupe ou de la firme
ConsultAudit (891 questionnaires)	**31,08%**
ConsultAudit1	30,0%
ConsultAudit2	32,8%
ConsultAudit3	29,1%
ConsultRH (217 questionnaires)	**64,51 %**
ConsultRH1	64,2%
ConsultRH2	65,6%
ConsultRH3	65,2%
ConsultInfo (373 questionnaires)	**38,89 %**
ConsultInfo1	41%
ConsultInfo2	43,9%
ConsultInfo3	27,2%
ConsultInfo4	38,1%
ConsultInfo5	47,6%
ConsultOrg (156 questionnaires) [822]	**29,47 %**
ConsultOrg1	10,3%
ConsultOrg2	31,8%
ConsultOrg3	29,4%
ConsultOrg4	12,5%
ConsultOrg5	61,5%
ConsultOrg6	33,3%
ConsultOrg7	*18,2%*
ConsultOrg8	*0%*
ConsultOrg9	*62,5%*
ConsultOrg10	*75%*
ConsultOrg11	*57,1%*
ConsultOrg12	*0%*
ConsultStrat (Est. /298 salarié-e-s)	**27,10%** [823]
ConsultStrat1	33,9%
ConsultStrat2	23%
Total / Proportion de femmes dans l'ensemble de l'échantillon	**37,1%**

A ce stade, on peut déjà souligner que les organisations incluses dans l'analyse offrent un paysage d'une grande hétérogénéité quant à la mixité femmes/hommes envisagée sous un angle numérique. Ce constat n'épuise pas la question des régimes de genre en vigueur, mais permet de supposer qu'avec de telles variations dans la « mixité », les conditions objectives de socialisation professionnelle des femmes et des hommes et la structure des inégalités potentielles vont également probablement différer.

Pour aller plus loin dans l'analyse, la décomposition de la structure par sexe et grade permet d'appréhender les chances respectives de promotion/évolution professionnelle ou d'éviction selon le genre ainsi que le partage sexué du pouvoir (voir *infra* les tableaux 38 à 42 : Proportion

821 L'ensemble des chiffres estimés est issu de l'enquête 2008, sauf les deux firmes ConsultStrat.
822 Les chiffres indiqués en italique pour les cabinets *ConsultOrg* concernent les très petits échantillons (inférieurs ou égaux à 10 répondant-e-s).
823 Les chiffres ConsultStrat sont issus de sources internes à ces deux cabinets.

de femmes dans l'effectif par grade). De façon peu surprenante compte tenu de la structure générale des emplois et du plafond de verre nettement identifié dans l'analyse globale réalisée préalablement, très peu de firmes « échappent » au phénomène de « dépérissement » sévère des femmes au fil de la structure des grades. Seules 5 firmes se démarquent de façon nette et favorable aux femmes, avec des proportions assez, voire très élevées de femmes (largement au-delà de la moyenne de l'échantillon) occupant des fonctions dirigeantes (senior manager/principal et surtout directrice/eur, associé-e). Toutefois, pour certaines de ces firmes, les estimations du niveau de féminisation des différents grades, à partir de l'enquête, et notamment celui des plus hautes fonctions (directrice/eur, associé-e), peuvent revêtir une marge d'erreur : en effet, si on a pu procéder à un recoupement pour la composition des échelons de direction de 21 des 25 firmes présentées (ce qui a permis la plupart du temps de valider la vraisemblance et la fiabilité des données statistiques issues de l'enquête)[824], ce recoupement fait défaut pour trois des cinq firmes au profil plus « égalitaire ». Par ailleurs, pour une quatrième firme, on a en revanche été conduit à infirmer les constats optimistes établis à partir des statistiques établies sur un échantillon très restreint : en fait, l'équipe dirigeante telle que l'affiche le site internet officiel de l'entreprise, est composée d'hommes à plus de 90%.

Constat intéressant, les firmes les plus « riches » en femmes, ne sont pas nécessairement celles où le plafond de verre aurait miraculeusement disparu : ainsi, ConsultRH1 qui emploie selon l'estimation de l'enquête 64,2% de femmes, ne compte guère plus d'une femme sur cinq parmi les associé-e-s du cabinet (23,5%).

Point notable également, les firmes les plus égalitaires dans l'accès aux plus hautes fonctions, ne sont pas concentrées sur un groupe particulier. A l'exception de ConsultAudit (groupe dans lequel les trois firmes sont cohérentes pour ce qui est de la faible proportion de femmes dans le grade de directrice/associée), les autres regroupements ConsultRH, ConsultOrg, ConsultInfo, affichent au moins la présence d'une entreprise non conventionnelle sur cet aspect du genre. Ceci ne signifie pas que tous ces groupes soient dans des situations semblables quant à la « sévérité » de l'exclusion des femmes des postes de pouvoir. En effet, les petites firmes de conseil en management généralistes extériorisent plus fréquemment une brutale disparition (taux à 0%) – et non un « dépérissement » – des femmes à partir des grades de Senior Manager/principal (voir par exemple des données pour ConsultOrg2, 3, 4, 6). Pourtant, dans

[824] Il s'agit de la composition du comité de direction ou du Partnership de la firme, qui est en général régulièrement affichée sur le site internet institutionnel de l'entreprise. Ces données sont présentées dans le tableau de synthèse des firmes enquêtées en annexe, reprenant les principales informations sur les firmes de l'échantillon (éléments historiques, statut juridique, activités principales …). Voir Annexe 10 : Tableau des firmes enquêtées : structure de l'emploi, historique et classement selon le régime de genre.

certaines de ces organisations, les emplois de « production » (consultant-e junior, consultant-e senior) peuvent être féminisés de façon significative (proportion de femmes supérieure à 50%).

Quoiqu'il en soit, ce rapide aperçu confirme que la structure des opportunités apparaît d'une manière générale relativement défavorable pour les femmes et ce, dans une large majorité des firmes de conseil, avec un décrochage des carrières féminines très fréquemment lors de l'accès aux fonctions intermédiaires de *manager*, décrochage encore accentué pour la promotion au grade de *senior manager* ou équivalent. Néanmoins, les firmes « n'offrent » pas toutes la même structure, ni la même sévérité dans les inégalités de carrières : il apparaît bien souvent préférable pour les carrières des consultantes qu'elles s'inscrivent dans des firmes de taille importante, leur éviction des postes de pouvoir apparaissant systématique et totale dans une majorité de petits cabinets. Les constats qu'on avait pu opérer sur les générations de pionnières, premières sorties des promotions mixtes des Grandes écoles de commerce[825], se prolongent donc jusqu'à la période contemporaine. Par ailleurs, la structure des opportunités semble également différer pour certaines firmes, (voir ConsultRH1 par exemple), où les carrières féminines sont stoppées à un stade plus tardif (la proportion de femmes parmi les managers reste très élevée, à 88,9%).

Mais, même si une majorité de firmes affiche donc une division verticale du travail très inégalitaire, le fait qu'un petit nombre de firmes se démarque très sensiblement de ce modèle souligne de façon intéressante l'existence possible de régimes alternatifs.

Tableau 38 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultAudit

	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior manager, principal	Directrice/ eur, associé-e	Rappel Proportion femmes
ConsultAudit1 (N=393)	34,1%	31,6%	22,7%	20,5%	0%	30%
ConsultAudit2 (N=381)	*42,3%*	*30,5%*	*32,2%*	*17,9%*	*16,7%*	32,8%
ConsultAudit3 (N=117)	57,7%	17,1%	31,8%	18,8%	20%	29,1%
Rappel ensemble de l'échantillon	43,34%	40,18%	31,91%	23,84%	18,48%	36,6%

[825] Voir chapitre 2 sur les choix d'orientation des pionnières d'HEC ou de l'ESSEC.

Tableau 39 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultRH

	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior manager, principal	Directrice/eur, associé-e	Rappel proportion femmes
ConsultRH1 (N=162)	*72,2%*	*67,9%*	*88,9%*	*45,5%*	*23,5%*	64,2%
ConsultRH2 (N=32)	*61,5%*	*57,1%*	*75%*	*50%*	*100%*	65,6%
ConsultRH3 (N=23)	88,9%	75%	0%	Pas de réponses	0%	65,2%
Rappel ensemble de l'échantillon	43,34%	40,18%	31,91%	23,84%	18,48%	36,6%

Tableau 40 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultInfo

	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior manager, principal	Directrice/eur, associé-e	Rappel proportion femmes
ConsultInfo1 (N=105)	50%	45,2%	40,9%	36,4%	11,1%	41%
ConsultInfo2 (N=82)	61,3%	36,8%	33,3%	0%	Pas de réponses	43,9%
ConsultInfo3 (N=81)	27,3%	36,4%	18,2%	10%	0%	27,2%
ConsultInfo4 (N=63)	25%	63,2%	40%	10%	0%	38,1%
ConsultInfo5 (N=42)	*33,3%*	*38,5%*	*47,1%*	*71,4%*	*50%*	*47,6%*
Rappel ensemble de l'échantillon	43,34%	40,18%	31,91%	23,84%	18,48%	36,6%

Tableau 41 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultStrat

	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior manager, principal	Directrice/eur associé-e	Rappel proportion femmes
ConsultStrat1 (N=112)	40%	63%	44%	16%	19%	33,2%
ConsultStrat2 (N=186)	37%	34%	34%	14%	10%	23%
Rappel ensemble de l'échantillon	43,34%	40,18%	31,91%	23,84%	18,48%	36,6%

Tableau 42 - Proportion de femmes dans l'effectif par grade pour les firmes ConsultOrg

	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior manager, principal	Directrice/eur associé-e	Rappel proportion femmes
ConsultOrg1 (N=29)	0%	0%	33,3%	Pas de réponses	Pas de réponses	10,3%
ConsultOrg2 (N=22)	62,5%	33,3%	0%	0%	0%	31,8%
ConsultOrg3 (N=17)	57,1%	40%	0%	0%	0%	29,4%
ConsultOrg4 (N=16)	0%	33,3%	0%	0%	0%	12,5%
ConsultOrg5 (N=13)	*66,7%*	*62,5%*	*0%*	*100%*	*Pas de réponses*	*61,5%*
ConsultOrg6 (N=12)	33,3%	60%	0%	0%	0%	33,3%
ConsultOrg10 (N=8)	75%	100%	Pas de réponses	Pas de réponses	50%	75%
Rappel ensemble de l'échantillon	43,34%	40,18%	31,91%	23,84%	18,48%	36,6%

A ce stade, on se trouve donc face à un panorama, à partir duquel on a cherché à tester certaines hypothèses propres aux organisations et susceptibles d'expliquer – au moins partiellement – les différences dans la structure et la dynamique des inégalités et dans la forme prise par les régimes de genre.

3.2. « Contention », « ségrégation ciblée » ou « banalisation » : exploration de trois formes idéal-typiques de régimes de genre

Les développements qui suivent comportent une dimension éminemment exploratoire. En premier lieu, ils se fondent sur une série de données, dont le degré de finesse et de précision est variable : alors que, pour une partie des firmes, les données relatives à la structure du capital ou à l'historique de l'entreprise, sont complétées par un matériau ethnographique parfois conséquent, pour d'autres, les informations disponibles sont plus succinctes.

Par ailleurs, la réflexion présentée s'est certes appuyée sur le recueil systématique d'informations concernant l'historique des sociétés (leur forme juridique, la géographie de leur capital et leurs éventuels changements successifs), et sur ce qui peut souvent être désigné sous le terme de « gouvernance » (c'est à dire la répartition du pouvoir dans la prise des décisions s'agissant notamment de l'orientation des affaires et de la distribution des profits de la firme). Mais elle n'a pu être, faute de temps, totalement approfondie. Les conclusions qui sont donc présentées ici sont provisoires et sont plutôt destinées à compléter et approfondir un

programme de recherche déjà ouvert sur la question de la fabrication organisationnelle des inégalités dans les professions supérieures. Ceci étant dit, on peut à ce stade de l'analyse, montrer la vraisemblance de quelques hypothèses, qui peuvent ouvrir un fécond champ d'analyse.

La réflexion s'articule en deux temps : on a d'abord cherché à repérer des régularités entre les firmes, s'agissant du genre. En se fondant sur le degré de mixité générale d'une part, sur la plus ou moins grande étanchéité de la division verticale du travail de l'autre, on a ainsi souhaité former des groupes de firmes présentant des similitudes relatives à leurs pratiques en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes. Les chiffres préalablement présentés permettent en effet de fournir des indications sur deux types de pratiques intéressant la formation des régimes de genre : quelles sont les pratiques de la firme en termes de mixité des recrutements ? Quelles sont les pratiques en termes de promotion professionnelle ? A l'issue de cette étape, une répartition en trois groupes de taille inégale s'est avérée assez pertinente : les firmes présentant une exclusion sévère des femmes à tout niveau, avec un taux global de féminisation bas et une (presque) totale absence des femmes aux postes de direction ; les firmes affichant une exclusion assez généralisée des femmes des fonctions dirigeantes mais une inclusion plus large de celles-ci aux fonctions de production ; enfin, les firmes qui affichent une proportion de femmes supérieure à la moyenne de l'espace à tous les niveaux.

A y regarder de près, les groupes constitués sont loin d'être parfaitement homogènes, je vais y revenir. Néanmoins, on souhaite ici appréhender ces trois groupes comme trois formes idéal-typiques[826], des régimes de genre dans l'espace du conseil en management, tout en gardant à l'esprit que les types idéaux ainsi constitués ne rendent que partiellement compte de la réalité des pratiques (les firmes se situant plutôt sur un continuum de positions du pôle le plus inégalitaire sur le plan du genre au pôle le plus égalitaire).

3.2.1. Trois idéaux-types

Le type que semble donc dessiner le premier groupe de firmes est celui que je propose de désigner sous le terme de *contention*, afin de rendre compte de l'idée que, dans ces entreprises, la féminisation est objectivement contenue, limitée, voire inexistante. Dans ces entreprises, la question même d'une division sexuelle propre au travail de conseil ne se pose pas ou peu, puisque, pour l'essentiel, ce travail est réalisé par des hommes. Les femmes se trouvent en

[826] On se réfère bien ici à la notion d'idéal type telle que la définit Max Weber, forme qui s'appuie et est dérivée de constats empiriques et qui sert à alimenter la construction de certaines hypothèses explicatives d'un phénomène. Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, 543 p.

d'autres termes, contenues en dehors des « frontières » de l'entreprise. Le second groupe présente des pratiques que l'on peut convenir de résumer comme des pratiques de *ségrégation ciblée*. Dans ces entreprises, les femmes peuvent entrer mais leur carrière est à un certain stade nettement différenciée de celles des hommes : elles peuvent quitter prématurément la firme avant d'atteindre les grades de direction, ou demeurer dans la firme mais sans jamais, ou rarement, devenir dirigeante. Enfin, dans le troisième type, celui désigné sous le terme de *banalisation,* les frontières de genre semblent moins nettes, voire en voie de disparition : à la présence conséquente de femmes s'ajoute une égalité relative des perspectives de promotion. Le tableau *infra* propose un classement exploratoire des firmes composant l'échantillon.

Tableau 43 - Classement exploratoire des firmes selon leur régimes de genre

	ConsultAudit	**ConsultRH**	**ConsultInfo**	**ConsultOrg**	**ConsultStrat**
Idéal type de la contention			ConsultInfo3	ConsultOrg 1, 3, 4,7, 8 ConsultOrg9, 12	ConsultStrat2
Idéal type de la ségrégation ciblée	ConsultAudit 1, 2, 3	ConsultRH1 ConsultRH3	ConsultInfo1 , 2, 4, 5	ConsultOrg2, 6, 11, 13	ConsultStrat1
Idéal type de la banalisation		ConsultRH2		*(ConsultOrg9)* ConsultOrg 5, 10	

Ce classement débouche sur plusieurs enseignements intéressants. Tout d'abord, le régime de genre de la *ségrégation ciblée* semble le plus répandu parmi les firmes composant l'échantillon (14 firmes sur 25), alors que celui de la *banalisation* semble un régime beaucoup plus marginal. Selon leur groupe « historico thématique », par ailleurs, les firmes s'avèrent plus ou moins concernées par certains types de régimes de genre. Les firmes du groupe ConsultAudit, extrêmement semblables comme on l'a déjà dit, relèvent toutes à première analyse d'un régime de *ségrégation ciblée*. Deux des trois firmes RH sont dans le même cas, mais dans ce groupe, on note le cas intéressant de ConsultRH2 qui, au moment de l'enquête, affiche une féminisation homogène et élevée de l'ensemble des échelons. Dans le cas des firmes ConsultInfo, l'essentiel du groupe se situe également plutôt dans un régime de type *ségrégation ciblée*. Seule une firme se démarque nettement et peut être rangée du côté de la *contention* (ConsultInfo3 nettement moins féminisée que les autres firmes de ce groupe). Pour le groupe ConsultOrg, la situation des firmes est en revanche plus diversifiée, avec des firmes relevant des différents types. Fait notable pour ce groupe, une part conséquente des firmes – 7 firmes sur 13 – se situe dans le modèle le plus inégalitaire (idéal type de la « contention »).

3.2.2. Régimes de genre et modèles d'appropriation des profits

Cette étape classificatoire a débouché ensuite sur une réflexion sur les liens entre certaines caractéristiques économiques et juridiques de la firme et la propension à s'inscrire dans telle ou telle forme de régime de genre. Cette approche a notamment été inspirée par les travaux d'Olivier Godechot, qui, sans porter sur le conseil en *management,* s'intéressent également à une industrie « intensive en savoir » : la finance de marché[827]. De façon assez analogue aux observations d'O. Godechot, j'ai constaté au fil de l'enquête, outre la forte valorisation du modèle de l'entrepreneur (voir *supra*), l'importance accordée à la valeur marchande du travail, à la comparaison des tarifs pratiqués selon les firmes, selon la catégorie de conseil, et aux débats sur la rémunération, la part « variable » (les primes, les bonus), avec une reconnaissance sociale particulière du statut de dirigeant ou d'associé propriétaire de parts. De toute évidence, s'il échappe parfois aux néophytes surtout préoccupé-e-s de leur intégration, le débat autour de la propriété des profits générés par le collectif de travail mobilise beaucoup des consultant-e-s (voir Encadré 40 :Qui est propriétaire du profit dans les cabinets de conseil ?)

Cela m'a conduite à faire l'hypothèse que la façon dont le partage des droits de propriété de l'entreprise et partant des « droits de tirage » sur le profit était organisée, n'était pas neutre sur les pratiques de concurrence entre consultant-e-s pour accéder aux fonctions ultimes et à la « rente économique ». C'est cette hypothèse que j'ai souhaité approfondir en confrontant les régimes de genre constatés dans les différentes firmes de l'échantillon avec des éléments concernant le statut juridique de la firme et l'organisation de son actionnariat. Pour l'ensemble des firmes, j'ai donc recueilli une série de données présentées en annexe dans le tableau « Données économiques, juridiques et historiques, relatives aux firmes enquêtées ». Y sont présentés notamment formes juridiques des sociétés et éléments historiques sur leurs constitutions. Ont été distingués quatre statuts différenciés pour les firmes, en fonction de la structure de détention du capital de la société : les firmes non cotées en bourse dites « en partnership » pour lesquelles un groupe d'associé-e-s ou partners détient les parts et est lié en général par un pacte d'actionnaires (avec des conditions contraignantes pour la cession notamment) ; les firmes non cotées en bourse à actionnariat simple (un-e voire deux dirigeant-e-s qui sont en général les fondatrices/eurs) ; les firmes filiales d'un groupe (de conseil, d'audit,

[827] Olivier GODECHOT, « Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés dans l'industrie financière », *Revue française de sociologie*, 2006, vol. 47, n°2, pp. 341-371 ; O. GODECHOT, *Working rich…, op. cit..* L'univers professionnel qu'analyse O. Godechot présente plusieurs similitudes avec le conseil en management (travailleuses/eurs intellectuel-ll-e-s très diplômé-e-s, large autonomie dans le travail commercial et la concrétisation des *deals*, capital social accumulé par les salarié-e-s au fil de leur carrière etc …)

d'informatique, d'assurances, …) non coté en bourse ; les firmes filiales d'un groupe coté en bourse.

Dans l'échantillon enquêté, on retrouve, comme dans les études produites par SYNTEC CM, ces différentes formes, plus ou moins représentées selon le type de conseil et la taille des firmes[828]. Ainsi, les trois firmes issues du monde de l'audit présentent toutes trois un format capitalistique caractéristique des BIGs et de l'histoire de leur développement[829] : implantées dans plusieurs pays, ces entreprises sont « en *partnership* », avec des associé-e-s détenant des parts sociales et attaché-e-s au développement d'un bureau, d'une aire géographique et/ou d'un secteur. Parmi les firmes ConsultInfo, le statut constaté est celui de filiale, soit d'un groupe coté en bourse (4 cas), soit d'un groupe non coté (2 cas). Dans le cas des firmes ConsultOrg et ConsultStrat, souvent de taille modeste (les effectifs dépassent rarement quelques dizaines de personnes), les firmes sont nombreuses (13 sur 15) à être détenues par un *partnership* (8 firmes), ou par un ou deux fondateurs (5 firmes). Les filiales de groupe non cotées (1) ou cotées (1), sont proportionnellement plus rares.

Encadré 40 : <u>Qui est propriétaire du profit dans les cabinets de conseil ?</u>

Cette question est un bon résumé de la signification et de la portée du statut juridique d'une firme. Certes, le statut juridique conditionne aussi le mode de gouvernement général de l'entreprise, la façon dont les principales décisions sont censées être entérinées, mais, dans l'espace du conseil, la relative autonomie laissée aux salarié-e-s dans leur travail, le caractère souvent opportuniste du développement commercial, conduisent à ce que, pour l'essentiel, le statut de la firme entérine un système de droits de propriété sur les profits.

La propriété du profit est à plusieurs titres une question importante pour les actrices et les acteurs de l'espace. Comme dans toute industrie intensive en main d'œuvre et « intensive en savoir »[830], revendiquer « un droit à tirage » sur ce « bien sans maître »[831] qu'est le profit dégagé par l'entreprise est

[828] Distinguant dans son étude les firmes selon leur taille, SYNTEC note que les petites et moyennes structures (entre 0 et 14 millions d'euros de chiffres d'affaires) sont très largement des structures en *partnership* ou avec un seul actionnaire fondateur (55% des petites structures, 45% des moyennes sont « en *partnership* », et respectivement 34 et 23% avec un actionnaire unique). Les groupes de taille supérieure (au-delà de 14 mios d'euros de chiffre d'affaires) sont également assez largement représentés sur les formes « actionnaire unique » et « *partnership* », mais la part du statut de filiale s'accroit avec la taille (les « grands cabinets » (entre 56 et 151 mios de CA) ou les « *majors* » -(+ de 151 Mios de CA) sont pour respectivement 62% et 100% d'entre eux filiales d'un groupe). Source : SYNTEC CM, Le marché du conseil en Management en France, Etude 2006-2007).

[829] Carlos RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels …, op. cit..*

[830] Une telle expression circule beaucoup à propos de métiers d'expertise dite intellectuelle, construisant socialement l'idée que seuls certaines connaissances, produites et détenues par des diplômé-e-s de l'enseignement supérieur, sont des savoirs légitimes. Il semble important de conserver des guillemets à cette catégorie du sens commun qui construit la distinction et la hiérarchie entre activités « manuelles /physiques » et activités « intellectuelles ». Sur la doxa managériale en circulation sur les « knwledge intensive indutries », voir le recensement bibliographique de I. BERREBI-HOFFMANN, R. AMATO, « Les entreprises de conseil, logiques d'action et impact sur les réformes des entreprises et de l'Etat », *Revue de littérature sur les consultants*, Rapport CLAREE, juin 2001.

[831] Expressions empruntées à Olivier Godechot,. Dans ses travaux, O. Godechot met en avant que si le droit produit l'illusion d'une propriété individuelle, ou d'une répartition individualisée du bien collectif qu'est

un thème récurrent, qui ne laisse pas les salarié-e-s, notamment les plus expérimenté-e-s, indifférent-e-s. Dans une entreprise de conseil, comme dans une salle de marché, on accorde en effet aux salarié-és « l'accès à des actifs productifs (…). Les caractéristiques de cet accès sont proches du droit de propriété : latitude d'action, attribution d'intentionnalité, exclusivité, durabilité, transférabilité. »[832]. Chacun-e, y compris un-e débutant-e, peut se trouver à l'origine d'une nouvelle affaire ou contribuer à la conclure (voir *supra* les remarques sur la division du travail et sur la participation à l'activité commerciale notamment), et peut se prévaloir d'avoir à un moment ou un autre participé substantiellement au développement d'un capital de confiance avec des clients (voir Encadré 38 : Division du travail et formation des profits dans les cabinets de conseil).

A travers les ethnographies réalisées, on repère d'ailleurs que les discussions autour des primes et bonus de fin d'année peuvent être âpres et qu'il s'agit là ni plus, ni moins que de formes de négociation d'un droit à tirage sur profit, pour les salarié-e-s non détentrices/eurs du capital qui se considèrent comme les plus contributrices/eurs – en particulier, celles et ceux qui dirigent les missions et participent à la conclusion des *deals* (propositions commerciales et soutenance).

Cela étant, les formes prises par la propriété du capital jouent un rôle important sur le « sentiment de propriété du profit »[833]

Dans les firmes à *partnership* (plusieurs associé-e-s lié-e-s par un pacte d'actionnaires) ou à structure d'actionnariat simple avec un ou deux dirigeant-e-s fondatrices/eurs[834] seuls actionnaires (ou très fortement majoritaires), on constate que la forme juridique entérine et rend très visible une « privatisation » du droit à tirage sur les profits. Outre qu'elle construit un droit positif d'appropriation d'une partie très conséquente de la marge dégagée sur les affaires du cabinet, elle confère aux dirigeant-e-s ou aux associé-e-s une certitude socialement construite de détenir légitimement cette « rente économique ».

Certitude construite mais aussi d'autant plus défendue que dans une société non cotée avec peu d'associé-e-s, le partage du « gâteau » peut s'avérer très intéressant, même dans le cas d'une petite entreprise. Ainsi, si on prend l'exemple d'une firme de taille modeste (20 salariés) comme ConsultOrg13 et des profits qu'elle a réalisés en 2011 (à partir d'un chiffre d'affaires formé par les honoraires de missions, d'un montant de 2.927.000 euros, le résultat net avant impôts sur les sociétés se situait à 342.400 euros[835]), le montant que chacun des deux dirigeants co-fondateur pouvait espérer en dividendes, en plus de sa rémunération, s'élevait à 136.960 euros (après paiement de l'Impôt sur les sociétés estimé à 20%, avec un partage du profit à 50%/50%).

Le sentiment de propriété de l'entreprise est évidemment également très lié au fait d'avoir été à l'origine de la création de la structure, ce qu'attestent les entretiens réalisés avec d'ancien-ne-s ou d'actuel-le-s dirigeant-e-s ou associé-e-s[836] ainsi que l'analyse de mes propres souvenirs professionnels.

Pourtant, la propriété ainsi construite est dans un nombre conséquent des firmes enquêtées, le fruit d'une confiscation (ou d'un *hold up*, dans l'acception que lui donne O. Godechot), d'une partie du capital client officiellement et légalement détenu collectivement par la société précédemment employeuse. Pratique socialement admise et valorisée dans l'espace du conseil[837], qu'il s'agisse d'une « aventure

---

l'entreprise, il n'éteint pas les revendications des contributrices et contributeurs non actionnaires à la formation du profit, sur lequel « les salariés de la finance cherchent à faire valoir leur droit », O. GODECHOT, « Hold-up en finance… », *op. cit.,* p.103 ; O. GODECHOT, *Working rich…*, *op. cit.*

832 *Ibid,* p. 79

833 *Ibid* p. 102

834 On laisse ici le double genre, même si dans l'inventaire réalisé en France, les cas de firmes fondées ou co-fondées par des femmes sont rarissimes. La firme de conseil en organisation fondée par Valérie Ader (firme dont le *partnership* présente une parité femmes/hommes), ou celle (spécialisée sur les risques « psychosociaux ») que dirige Laurence Saunder, (l'une et l'autre sont devenues récemment administratrices de SYNTEC CM – voir chapitre 3) font figure d'exception.

835 Source www.societe.com

836 Cas des entretiens avec Claudie, Brice, Pascal V., et Cham, notamment. Voir chapitre 7.

837 Voir au chapitre 2, Encadré 21 : Dynasties de consultants, qui évoque la construction historique d'une mythologie professionnelle autour de « dynasties » de consultants.

collective » – que le jargon professionnel désigne comme un *spin off* [838] – ou individuelle – un-e consultant-e fonde sa propre structure en *solo* – la démarche consiste dans ces cas de figure à se servir de la qualité des relations *intuitu personae* construites, en tant que consultant-e salarié-e, avec un portefeuille de clients, pour quitter la firme employeuse, réaliser des missions « en son nom propre », ou sous la marque nouvellement créée avec d'ancien-ne-s collègues et se promouvoir dirigeant-e, avec les prérogatives associées. Parmi les 27 firmes de l'échantillon (les 23 de l'enquête, et les 4 qui ont également donné lieu à une ethnographie), 9 firmes relèvent d'un *hold up* individuel ou collectif. Ce chiffre n'inclut pas le cas également fréquent, de consultant-e-s très expérimenté-e-s, se faisant recruter par une firme concurrente et emportant au passage, l'ensemble des relations tissées à l'occasion de son parcours et de ses missions.

Ces pratiques soulignent donc, par elles-mêmes, la tension et les renégociations fréquentes qui touchent les droits de propriété sur le profit. Elles montrent aussi que le mode socialement reconnu pour privatiser de façon au moins temporairement stabilisée une part substantielle du profit est celui de la création d'entreprises. Ceci est à rapprocher de la prime accordée au modèle de l'*entrepreneur* – haut placé dans la taxinomie des valeurs professionnelles comme on l'a vu *supra*.

Le croisement des données sur l'organisation capitalistique, la structure et la taille des firmes avec les constats en termes de division sexuelle du travail et de féminisation permet de mettre en évidence plusieurs résultats importants. Tout d'abord, les firmes où l'actionnariat est concentré entre les mains d'un nombre restreint de dirigeants ou d'associés (en général firmes détenues par son fondateur ou par un « petit *partnership* ») semblent favoriser les régimes les plus inégalitaires : ainsi, on constate que 7 des 9 firmes concernées par le régime de *contention* sont des firmes petites à moyennes, cabinets de conseil en management « généralistes » (ConsultOrg ou ConsultStrat), dont 6 forment des *partnerships* restreints (moins de dix associé-e-s pour 5 d'entre eux).

A l'opposé, il semble que, lorsque le cabinet évolue dans un groupe coté à la bourse, ou dans un *partnership* de taille conséquente (comme ceux constitués dans les *BIGs*), les inégalités produites soient moins sévères, puisque ces firmes extériorisent plutôt des régimes de *ségrégation ciblée* voire, pour deux d'entre elles, la situation en terme de genre est plutôt celle d'une *banalisation*.

[838] Ce qui littéralement signifie retombée, produit dérivé.

Tableau 44 - Distribution des firmes en fonction de leur régime de genre et de la forme de leur actionnariat

	Firmes à partnership	Firmes non cotées actionnariat simple	Filiales Groupe non coté en bourse	Filiales Groupe coté en bourse
Idéal type de la contention	ConsultOrg1, 3, 8, **9,** 12 ConsultStrat2	ConsultOrg4	ConsultInfo3 ConsultOrg7	
Idéal type de la ségrégation ciblée	ConsultAudit1, 2, 3 ConsultOrg6, ConsultStrat1	ConsultOrg2, 11, 13	ConsultInfo1	ConsultInfo2, 4, 5
Idéal type de la banalisation	***(ConsultOrg9)***[839]	ConsultOrg10		ConsultInfo6 ConsultOrg5

Les données rassemblées à ce stade disent certes très peu sur les mécanismes sociaux qui conduisent ces firmes à actionnariat restreint à promouvoir un modèle particulièrement viril et un régime de genre garantissant un accès quasiment exclusif aux hommes. Si les chapitres suivants permettront d'apporter un éclairage plus précis et complet sur les mécanismes informels et symboliques, ainsi que les ajustements individuels des femmes et des hommes à ceux-ci, on peut déjà formuler quelques pistes et hypothèses.

Les firmes de conseil de création récente, telles que les petits cabinets du groupe ConsultOrg, ont été en général des projets portés par quelques consultant-e-s expérimenté-e-s, lointains « héritiers » d'un Paul Planus, d'un Charles Bedaux ou d'un Yves Bossard[840], qui vont avoir tendance à revendiquer (et demander à leurs collaboratrices/teurs) l'adhésion à un modèle professionnel du dévouement et exaltant « l'entrepreneuriat ». Comme on l'a évoqué dans l'encadré *supra*, l'histoire des firmes analysées, telle qu'on a pu l'appréhender de façon parfois assez sommaire, parfois plus approfondie, montre de surcroît comment s'est en partie construit le tissu d'entreprises de l'espace du conseil : il s'est notamment appuyé sur des projets entrepreneuriaux reposant sur une forme de *hold up* – par un collectif ou un individu – d'un volume d'affaires et de clients. Or, les *spin offs* ou les entreprises « individuelles » qui usent du *hold up*, apparaissent, parmi les exemples recueillis, largement masculins. C'est le cas du *spin off* auquel a participé Brice[841], engagé par une quinzaine de collègues, tous hommes, ou de celui

839 A propos des changements connus par la firme ConsultOrg (retour vers un régime très inégalitaire), voir les développements *infra*.
840 Voir Chapitres 1 et 2.
841 44 ans, Ecole de commerce parisienne, associé, ConsultAudit, ConsultInfo et ConsultStrat, marié, 2 enfants.

évoqué par Luc[842] à propos du cabinet de conseil où il a exercé et qui a été monté par deux anciens *partners* de ConsultStrat4[843].

Dans les témoignages recueillis et à travers les observations, ces opérations engagent des groupes de collègues, parfois de grades et d'ancienneté, différents, mais formant un collectif très cohésif, mettant en jeu des liens *intuitu personae* forts[844]. Certes, les femmes ne sont pas nécessairement exclues de ces « aventures », Claudie[845] ou Diane[846] en sont des exemples. Mais, si Claudie n'évoque pas de frein particulier lié à son sexe au moment où se constitue le *spin off* d'envergure coordonné par plusieurs anciens *partners* de son précédent cabinet, Diane, pour sa part, se souvient des réticences manifestes exprimées par l'un des associés fondateurs du cabinet qu'elle rejoint dès sa création. Dans le récit qu'en fait Diane, cette réticence à embaucher une jeune femme, en raison de sa supposée indisponibilité lors d'une éventuelle future grossesse, s'exprime de façon explicite et brutale :

> *« Quand je suis rentrée dans cette boîte, le patron c'était Philippe J., un mec de (Nom d'une des practices de leur ancien cabinet), quand je suis rentrée dans cette boîte, le mec m'a dit : « Diane, tu as trente ans, tu vas vouloir faire des gosses, je veux un engagement sur l'honneur que t'en auras pas pendant deux ans. » … quand j'ai dit oui, il m'a fait signer le contrat, il l'avait dans les mains, hein et quand j'ai dit oui, il me l'a tendu… »*

Dans la façon dont elle est exprimée, cette injonction dit plusieurs choses : que le modèle professionnel de référence est évidemment un modèle masculin – le professionnel entièrement dévoué, sans « contrainte domestique ». Il semble inscrit dans la digne ligne de l'*ethos* professionnel dont on a décrit la structuration au fil de la partie historique[847]. Le petit « chantage » auquel se livre le *Partner* qui s'adresse à Diane, fait aussi comprendre que, bien qu'ayant besoin d'entraîner à leur suite des collaboratrices/eurs, futur-e-s productrices/eurs de missions, les associés du *spin off* en question s'estiment les seuls vrais propriétaires légitimes de la société. Ils sont déjà les patrons, alors que la firme est à peine en état de marche. Ils fixent

[842] 45 ans, Ecole de commerce parisienne, ancien consultant puis manager, ConsultAudit et ConsultStrat, directeur de la diversité dans une grande entreprise, marié, 1 enfant

[843] Nom d'un des cabinets de la prestigieuse *Ivy League*. Voir encadré 9 « Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil »

[844] Ce qui ne signifie pas pour autant égalité de traitement, notamment quant au partage des titres de propriété de la firme créée. La plupart du temps, les plus juniors – femmes ou hommes – doivent souvent négocier âprement une petite participation au capital de la structure.

[845] 39 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, DEA d'organisation industrielle, associée, ConsultStrat, mariée, sans enfant

[846] 35 ans, Science Po, principal (1er entretien 2009), associée (2ème entretien 2012), ConsultOrg, mariée, 1 enfant

[847] Voir chapitres 1 et 2. On peut ici notamment penser à l'anecdote humoristique de la « règle du célibat », évoquée à propos de la firme Bossard, au chapitre 2.

les conditions d'un contrat qui, tout en ayant les allures d'un pacte entre pairs, n'est rien d'autre qu'un contrat de subordination salariale.

Que les associé-e-s donnent le « la », ne concerne d'ailleurs pas que les termes initiaux du contrat de travail. Ils vont également souvent encourager des formes de sociabilité virile, qui ont des effets plus ou moins explicites d'exclusion, vis-à-vis de ceux et surtout de celles qui n'ont pas d'appétence particulière pour y participer. Luc évoque ainsi les pratiques des associés du « dynamique » *spin off* de ConsultStrat4 :

> *Luc : « ...C'était très sympa, très dynamique de ce point de vue. Alors, évidemment, on avait open bar*[848]*, tous les gâteaux qu'on voulait gratuit... on bossait jour et nuit, alors le soir, c'était l'apéro à 9h du soir... et euh...*
> I.B : Ah, c'était une ambiance particulière.
> *L. : Il y avait une ambiance particulière, après, on a migré dans d'autres locaux, on a très vite grossi parce qu'ils avaient un bon carnet d'adresses, et alors ça avait des côtés très sympas, c'est ce côté jeune, hyper dynamique, euh... très smart hein, en termes de visions... c'était que des gens extrêmement intelligents.*
> I.B : D'accord.
> *L. : Et ça, c'était agréable. En revanche, le côté qui était insupportable, c'était la pression qui était mise sur le présentéisme. Le soir, quand on partait à 9 h, par exemple, c'était ... il y avait un associé qui tapotait sur sa montre et qui me disait "tu peux me dire quelle heure il est, ma montre est arrêtée !", ou alors "t'as pris ton après-midi". Et comme on devait passer devant leur bureau vitré pour partir, c'était systématique. Le week-end, c'était, quand on ne travaillait pas, parce que très souvent on travaillait le week-end, c'était même la norme, c'était "golf obligatoire" avec eux ! C'était partie de bridge chez un des associés, c'était le clan, c'était étouffant. (...) si on n'était pas le soir, au moment de l'apéro, si on n'était pas là, ben on perdait plein d'informations.*
> I.B : Oui, on perdait l'accès à des missions, d'une certaine manière ?
> *L. : L'accès à des missions, le ... comment ? Le good-will des associés, et moi, comme j'étais pas genre "whisky tous les soirs", parce que je buvais très peu à l'époque, j'avais pas l'âge ! (rires) (...) Donc la bande de copains à l'époque, c'était présence physique, c'était du présentéisme à l'état pur. »*

Face à ces pratiques et à une ambiance qu'il qualifie de « sexiste », il évoque la réponse des femmes que ce cabinet commence à embaucher.

> *« Et ce qui s'est passé, c'est quand il y a eu beaucoup de filles*[849] *qui sont arrivées dans le cabinet, les filles d'HEC dont je vous ai parlé, elles, elles ont pas adhéré à ce modèle-là, qui était quand même un modèle très macho, et je vous épargne les blagues sexistes de l'époque, hein. »*

Dans les firmes qui sont dirigées par des ingénieurs, l'*ethos* professionnel viril dont on a vu les premières expressions dans les firmes pionnières dès les années 1930, semble s'exprimer selon un registre moins festif, plus austère. C'est par exemple ce que laisse transparaitre

[848] Expression du jargon professionnel, fréquemment employée pour évoquer la générosité du cabinet (ou de l'entreprise cliente) quant aux notes de frais.
[849] Si Luc affirme qu'il y a eu « beaucoup de femmes » embauchées, évoquant à un autre moment de l'entretien une hypothétique parité 50/50, il ne donne aucun chiffre précis sur la question. Il précise en revanche un peu plus loin dans l'entretien que beaucoup de ces jeunes femmes ont été freinées dans leur promotion et ont quitté le cabinet, sans qu'aucune ne devienne jamais associée.

ConsultOrg3, dont l'effectif est très largement composé d'ingénieur. L'observation de la « façade institutionnelle »[850] présentée par la firme sur son site internet, les textes et photos qui présentent notamment le *partnership* entièrement masculin de cette firme (composé de 8 ingénieurs et 2 diplômés d'écoles de commerce), véhiculent une symbolique de l'expertise, outillée par le vocabulaire de la technique, de la compétence, de la spécialisation. Le texte qui accompagne la photo d'un des *partners*, Stéphane, illustre assez bien ce registre :

> *« Stéphane est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSTA. Il a démarré sa carrière à la DGA (Ministère de la Défense) dans des fonctions d'ingénieur études puis directeur de projet, avant une première expérience en cabinet de conseil puis une expérience opérationnelle en tant que directeur technique d'un établissement aéronautique. Il a fortement contribué au développement de l'offre Lean Engineering de ConsultOrg3 en collaboration avec notre partenaire John F. Goodie et participe aujourd'hui à la mise en place de plusieurs de ces démarches, aussi bien pour de grands groupes multinationaux que pour des établissements industriels de taille moyenne. »*

On peut deviner à l'observation de ce groupe de *partners* en costumes sombres, prenant la pose devant l'objectif, l'influence de la socialisation scolaire en grande école et en particulier en école d'ingénieurs, et l'*ethos* spécifique qu'ils ont pu y développer[851]. On reviendra de manière plus approfondie sur la dimension proprement corporelle qu'implique l'exercice du métier de consultant et l'entretien des frontières de genre qui s'y joue à un niveau symbolique[852]. Quoi qu'il en soit, après ce bref aperçu des conditions particulières de travail et de socialisation offertes par les petites firmes à actionnariat restreint, beaucoup de conditions y semblent réunies pour que se développent des régimes de genre sans doute plus inégalitaires et plus résistants à l'accès des femmes au métier.

La situation paraît en revanche quelque peu différente quand on a affaire à des firmes à *partnership* plus « installées », formant un réseau international de « bureaux ». Compte tenu de leur taille, ces firmes s'avèrent souvent largement bureaucratisées[853], et caractérisées par des processus de gestion des carrières relativement formalisées. Il semble que dans ce contexte, que si l'accès au *partnership* suppose un ensemble de rites de passage, la ségrégation étanche n'est

---

850 Vanessa CODACCIONI *et al.*, « Façades institutionnelles… », *op. cit.*

851 Sur l'analyse de la socialisation spécifique en école d'ingénieurs, on pourra se référer utilement à Boel BERNER, « L'ingénieur et le génie du mâle : masculinité et enseignement technique au tournant du XXème siècle », *op. cit.* En faisant l'histoire d'une école suédoise au début du XXème siècle, elle y évoque de façon très fine les conditions d'apprentissage de l'ethos viril de l'ingénieur. *« L'Ecole apportait aux futurs ingénieurs une compétence symbolique et linguistique – à l'occasion des longues heures passées ensemble dans les amphithéâtres et les laboratoires – qui les unissait et les distinguait des autres hommes et des femmes. »* (p.165)

852 Voir chapitre 6.

853 On se réfère ici à la définition *princeps* de la bureaucratie par Max Weber mais aussi à son analyse actualisée sous l'angle de la théorie organisationnelle par Henry Mintzberg. Max WEBER, *Economie et Société*, vol. 1, *op. cit.*;, Henry MINTZBERG, *Le Management. Voyage au centre des organisations*, *op. cit.* Ces deux auteurs y soulignent la place centrale occupée par la règle et les systèmes de procédures qui l'opérationnalisent, comme mécanismes de coordination de l'action.

pas possible. « Au nom de la norme »[854] et des principes formalisés d'évaluation et de promotion très sophistiqués[855] qui y sont déployés, les circuits pour gravir les échelons jusqu'au *partnership*, notamment dans les grandes firmes d'audit, peuvent certes être décrits comme des « parcours du combattant » épuisants. Mais comme le souligne Alix, à celles qui se mettent « en conformité » avec les règles du parcours, il est plus difficile d'opposer un refus non justifié. Evoquant une femme senior manager, bientôt « appelée » à devenir *partner* dans un cabinet de stratégie qu'elle décrit comme « assez viril », mais dont la taille suppose un processus relativement institutionnalisé de progression professionnelle, elle énonce le pouvoir prescriptif de la norme mais aussi les réticences implicites du collège des *partners* à promouvoir une femme (une « première » pour ce bureau français d'un cabinet d'origine américaine[856])

> *« Je pense à une qui devrait avoir là, un passage Partner en décembre. Qui a annoncé qu'elle est enceinte … moi à mon sens, ce serait une erreur politique, mais totale, qu'elle ne passe pas Partner, elle a fait toute la grille de performance, elle a rapporté X, …donc normalement elle devrait passer. Si elle ne passe pas, uniquement parce qu'il y a eu ce contretemps … qui ne dure que 4 mois, hein,… ça paraitrait tellement énorme, je ne pense pas qu'ils vont le faire. Donc, elle va passer, a priori. »*

De façon générale, les firmes de grande taille, ou filiales de groupes cotés, paraissent inscrites dans une dynamique où les inégalités au fil de la carrière se construisent de manière un peu moins dichotomique (« *up or out* ») En effet, certaines d'entre elles, comme ConsultInfo5, proposent des alternatives au modèle de carrière classique. Si les femmes y ont moins de chance d'être promues aux fonctions dirigeantes (le plafond de verre y est encore extrêmement présent), elles peuvent occuper des fonctions d'expertise avec un contenu d'emploi assez riche et ne sont pas contraintes nécessairement à quitter la firme. Dans ces firmes par ailleurs, les fonctions de direction sont assumées par des personnes qui restent salarié-e-s (même si leur bonus est a priori très conséquent). Dans les observations réalisées, il m'a à cet égard semblé que, si ces fonctions sont certes socialement très valorisées, le différentiel de prestige et la

---

854 Valérie BOUSSARD, *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles,* Paris, L'Harmattan, 2005, 224 p. Dans son introduction, V. Boussard insiste sur la capacité des dispositifs de gestion à véhiculer des normes professionnelles spécifiques et à façonner un rapport au métier. « La particularité des dispositifs de gestion est de proposer, à travers les catégories de jugement qu'ils diffusent et les pratiques qu'ils postulent, une nouvelle définition du métier », p.17.

855 Pour une description particulièrement précise et une analyse critique des systèmes de contrôle des firmes de conseil bureaucratisées, voir Mats ALVESSON, Dan KÄRREMAN, « Interfaces of control… », *op. cit.*

856 Il faut à ce titre rappeler qu'historiquement, les grands cabinets de conseil et d'audit américains ont, plus précocement qu'en France, développé des mesures destinées à promouvoir égalité professionnelle et « diversité ». Il ne s'agit pas de l'effet de leur « vertu » mais plutôt d'un mouvement engagé face à la jurisprudence d'actions judiciaires collectives (*class actions*), très défavorables aux employeurs. Sur ce point, on peut se reporter à Laure BERENI, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *op. cit. ;* ainsi qu'à Soline BLANCHARD, Isabel BONI-LE GOFF, Marion RABIER, « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique. », *Sociétés Contemporaines*, 2013, n°89, pp. 101-130. Voir aussi le chapitre 8.

séparation symbolique entre dirigeant-e-s et consultant-e-s « de la base » ne sont pas aussi marqués.

L'analyse de l'historique récent des firmes composant l'échantillon renseigne par ailleurs sur l'instabilité qui caractérise souvent la géographie du capital. C'est particulièrement vrai de la frange des plus petites firmes. On peut citer le cas de ConsultInfo3, ConsultOrg6, ConsultOrg8 ou de ConsutlOrg9, qui se trouvent avoir changé de propriétaires entre 2010 et 2013. Une firme comme ConsultOrg6, créée en 2003, s'est par exemple alliée, en 2012, à un petit cabinet américain spécialisé sur le même secteur (l'industrie pharmaceutique) qu'elle. Le cabinet ConsultOrg8, un des nombreux *spin offs* de BOSSARD/GEMINI CONSULTING[857], a été cédé à un groupe de conseil en management spécialisé sur les nouvelles technologies.

Cette instabilité n'est pas sans conséquence sur la place occupée par les femmes et peut produire un changement radical et un retour des inégalités dans le régime de genre de la firme. Le cas est particulièrement flagrant pour la firme ConsultOrg9, firme qui avait été fondée dans le cadre d'un *partnership* mixte (deux femmes/trois hommes, dont le principal fondateur). On pouvait constater à partir des données issues de l'enquête 2008 que cette firme, spécialisée sur des secteurs et des spécialités pas nécessairement typés comme « féminins » (la banque et l'assurance), présentait les traits d'une mixité avancée des emplois, avec une proportion de femmes élevée (62,5% d'après l'enquête) et une présence de femmes au niveau de direction. Il s'agissait en l'occurrence d'une des rares firmes de l'échantillon pour laquelle semblait prévaloir un régime de genre de type « banalisation ». L'intégration fin 2012 de ConsultOrg9 dans un groupe de conseil plus large, change visiblement radicalement la donne sur le plan du genre. Le *partnership* de la nouvelle « maison mère », auquel participe l'ancien président de ConsultOrg9, n'est plus composé que d'hommes et les anciennes associées, co-fondatrices de la firme, ont semble-t-il quitté la structure. On peut formuler l'hypothèse que l'ancien président de ConsultOrg9 a réalisé ici encore une forme de *hold up*. *Hold up* qu'on retrouve également dans le cas de ConsultOrg8 : la cession des parts du cabinet a semble-t-il eu lieu sans la participation (ni l'accord), de la troisième associée du *partnership*, Diane. Promue en 2012 associée du cabinet, après d'intenses négociations qu'elle a évoquées avec moi lors d'un de nos

[857] On fait ici exception au principe d'anonymisation des firmes, compte tenu d'une part du nombre des spin offs de Bossard et d'autre part, de la particularité de cette firme dans la structuration de l'espace. Voir chapitre 2.

derniers entretiens[858], cette dernière n'est pas mentionnée dans le communiqué de presse[859] qui officialise la cession de la firme, en février 2013 :

> *« Les deux dirigeants de (ConsultOrg8), Messieurs Axel J. et Hubert V. continueront à animer la société, et seront appelés à participer à la conduite de la politique et de l'action du Groupe dans le secteur Ressources Humaines. »*

Sans tirer de conclusions trop hâtives sur ces changements dans la structure d'équipes dirigeantes[860], on peut néanmoins formuler l'hypothèse d'un lien entre instabilité du régime de genre et instabilité de la détention du capital, en particulier dans de petites firmes à actionnariat retreint. Plus les actifs d'une firme peuvent aisément faire l'objet d'une appropriation et d'une privatisation, plus l'accès des femmes à l'ensemble des fonctions, y compris celles de direction, semble précaire et susceptible de remise en question.

Parmi les firmes composant l'échantillon enquêté, celles engagées dans la voie d'une tentative de « dépassement du genre »[861] (régimes de type *banalisation*) sont peu nombreuses. Cela rend particulièrement difficile une « montée en généralité » sur d'éventuelles variables favorisant une atténuation du genre. On note néanmoins certains points intéressants. Dans le cas déjà évoqué de ConsultOrg9 – tombé, « à la faveur » d'une réorganisation du capital, « dans l'escarcelle » d'un *partnership* masculin – ou de celui de ConsultOrg10, les conditions qui semblent favoriser des régimes plus égalitaires (ou, à tout le moins, des formes de mixité beaucoup plus poussée des emplois), sont la présence précoce, dans l'équipe dirigeante, de femmes. ConsultOrg9 et 10 sont deux firmes qui ont été cofondées par un *partnership* mixte : dans le cas de ConsultOrg10, créé en 1983, les deux dirigeant-e-s et fondatrices/eurs du cabinet, une Américaine et un Français, développent en parallèle les interventions de cette petite structure pour des missions à caractère très international. On y constate un nombre significatif de consultantes à tous les niveaux d'ancienneté, avec une moyenne d'âge d'ailleurs relativement élevée par rapport à l'espace.

---

858 J'ai échangé à plusieurs reprises avec Diane, qui fait partie des ancien-ne-s collègues avec lesquel-le-s j'ai gardé des relations privilégiées (voir Introduction). Après avoir conduit avec elle un entretien biographique en septembre 2009, je l'ai à nouveau rencontrée, lors de l'observation d'une manifestation de l'Association Grandes Ecoles au Féminin en février 2012 (voir chapitre 8), puis nous avons eu un troisième entretien en juin 2012.

859 La photo de Diane, à côté de ses deux associés, figure pour l'instant toujours sur le site internet de la firme.

860 Je n'ai pas pu échanger à ce jour avec Diane sur les évolutions de son statut. Par ailleurs, il serait intéressant de retrouver la trace des anciennes *partners* des firmes que je viens d'évoquer, afin d'appréhender la suite de leur trajectoire. On reviendra plus en détail sur la question des bifurcations féminines au chapitre 7.

861 Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins »… », *op. cit.*

Dans le tableau qui suit, on a tenté de résumer les premières conclusions de ce travail exploratoire sur les organisations et les régimes de genre. Chaque « idéal type » identifié – qui s'appuie sur l'observation d'un niveau global de mixité et de la division verticale du travail dans l'entreprise – peut ainsi être analytiquement associé à certaines formes de rapports de pouvoir, appréhendés ici à travers l'organisation de la propriété du capital.

Tableau 45 - Description de synthèse des trois formes idéal typiques de régimes de genre

	Proportion de femmes dans l'effectif et division verticale du travail	**Dynamique des rapports de pouvoir dans la firme**
Idéal type de la contention (N=9)	Faible pour l'ensemble de l'effectif (nettement inférieur à 30%) Peu ou pas de femmes au grade ultime, moins de 20% de femmes dans les fonctions de senior managers/*principals*	Contrôle du capital par un collège restreint de *partners* ou par des dirigeants fondateurs Forte privatisation des profits de la firme Fréquence des *hold ups* et instabilité de la géographie du capital
Idéal type de la ségrégation ciblée (N=12)	Moyenne à élevée (entre 30 à plus de 60%) Peu ou pas de femmes au grade ultime, les fonctions intermédiaires de management peuvent être aisément accessibles aux femmes. Existence de parcours « alternatifs » au *up*	Contrôle du capital et des décisions soit dans le cadre d'un *partnership* large, soit par structures contrôlées par actionnaires (cas de grands groupes avec comités de direction et conseils d'administration) Bureaucratisation des systèmes d'évaluation du travail et de gestion des carrières
Idéal type de la banalisation (N=3)	Moyenne à élevée (entre 30 à plus de 60%) La proportion de femmes reste élevée y compris dans les fonctions dirigeantes. Pas ou peu de « déperdition », carrières équivalentes, pas de parcours spécifiquement « féminins » ou « masculins »	Contrôle des décisions par un collège de fondateurs/*partners* mixte. Histoire spécifique de la firme et de sa création.

*** * ***

Ce chapitre a permis d'apporter des éléments de réponse à la question de la structure et la dynamique du genre dans un espace comme le conseil en *management.* Des réponses sous trois angles complémentaires : il a tout d'abord permis d'éclairer les formes spécifiques et parfois subtiles de la division sexuelle du travail, plus marquée verticalement – avec un « dépérissement » des femmes au fil des grades – qu'horizontalement. La division générale du travail revêt un certain flou, avec une séparation parfois incertaine entre emplois de production et emplois chargés de tâches commerciales et relationnelles, ce qui n'est pas sans incidence sur la division sexuelle des activités assez faiblement marquée si on l'observe à l'échelle de l'espace saisi par l'enquête. Néanmoins, elle peut apparaître avec des formes de ségrégation discrètes, à certains grades, dans des activités commerciales, dont le rôle est structurant pour la carrière.

Le fait que les inégalités de genre dans l'espace du conseil semblent perçues de façon diffuse et atténuée, tient d'ailleurs pour partie à la relative mixité dans les premiers grades et dans l'accès plus égalitaire à de larges pans du métier. Cette mixité avancée tend à masquer des inégalités qui se renforcent au fil des parcours professionnels. Mais ce sont aussi les caractéristiques sociales générales et les dispositions acquises par les deux sexes à l'occasion de leur trajectoire scolaire notamment, qui contribuent fortement à compliquer l'appréhension des inégalités. La comparaison des deux groupes sur les principales variables socio démographiques conduit en effet à conclure à une grande homogénéité des profils.

La possibilité offerte par cette analyse, c'est de dépasser ce constat du caractère apparemment ténu et relatif des frontières de genre. Elle a en effet permis d'observer que le rapport à l'emploi est largement lié à la dynamique de carrière dans laquelle on s'inscrit. Sur ce plan, le fait qu'à un stade intermédiaire des différences de genre s'observent dans les formes d'engagement dans le métier, reflète la construction dans le temps, à certaines étapes de la carrière, des inégalités qui apparaissent alors plus nettement, entre consultantes et consultants. Enfin, troisième enseignement développé dans ce chapitre, l'enquête nous a montré aussi que ces inégalités ne présentent pas la même sévérité selon les organisations. Pour schématiser le résultat principal, on a pu démontrer que les firmes se différenciaient parfois très sensiblement quant aux régimes de genre qui s'y développent. La plus ou moins grande sévérité (ou encore le différentiel) des inégalités selon les entreprises concerne avant tout l'accès au statut de dirigeant-e et au partage des profits collectivement produits. La comparaison femmes/hommes sur les chances de progresser professionnellement montre des résultats significativement différents, selon la géographie de l'actionnariat et la taille des firmes.

Ce chapitre a donc décrit un panorama général qui autorise une appréciation d'ensemble sur la structure et la variété des régimes de genre au sein de l'espace. Mais, par rapport à l'ambitieux programme proposé par J. Acker[862] et R. Connell[863], une enquête quantitative n'offre pas d'appréhender avec le degré de finesse nécessaire ce qui se joue dans la socialisation et les pratiques de travail et comment celles-ci participent à la production du genre, selon des formes qu'une enquête par questionnaire ne saurait saisir. Ce sont maintenant à la fois les pratiques quotidiennes, avec les interactions qu'elles engagent et l'ensemble de l'appareillage symbolique qui les outille qu'il s'agit d'interroger dans la partie III qui va suivre.

[862] J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*
[863] R.W. CONNELL, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ?... », *op. cit.*

TROISIEME PARTIE : EPREUVES D'UN METIER « DE PERFORMANCE »

Dans les phases d'émergence[864] et de développement de l'espace du conseil[865], s'est progressivement façonnée une figure professionnelle, celle d'un expert réussissant à conjuguer des principes et registres d'actions *a priori* opposés : la maîtrise, la rationalité d'une part, la souplesse, le sens diplomatique, voire l'humilité d'autre part ; cette figure, ambivalente pour l'identité de genre, s'accompagne de façon précoce de stratégies qui exaltent la virilité. Par ailleurs, dans l'espace contemporain du conseil, l'intégration des consultantes se déroule dans un univers de socialisation *unisexe*. Néanmoins, en dépit des mécanismes organisationnels qui façonnent la socialisation avec une relative indifférenciation des pratiques et des conditions de travail, appréhendées à travers l'enquête, est apparue également la variété des expériences et de l'engagement subjectif dans le travail. On a vu notamment que des oppositions genrées pouvaient (ré)apparaître au fil des parcours (on se souvient des trois types « intermédiaires » comparés dans la typologie issue de l'enquête), on a pu saisir le rôle non neutre des organisations dans la production du genre ainsi que les différentiels qui en résultent dans les opportunités professionnelles.

Le concept de *régime de genre* a servi à outiller une première étape de la réflexion, alimentée par l'enquête quantitative et l'ethnographie patronale, et a permis de penser la variété des situations dans un espace professionnel. A ce stade, on a ainsi pu conclure à la présence d'une division sexuelle verticale plus marquée que la division horizontale du travail de l'espace, en pointant l'existence de régimes de genre différenciés selon les types de firmes. Le chapitre 4 a principalement contribué à fournir des éléments pour une mesure comparée – à un niveau macro et méso sociologiques – et pour un étalonnage de ces régimes. Mais, par rapport au programme de recherche sur les inégalités[866] et le genre[867], des dimensions importantes n'ont pu être saisies. Ce sont les dimensions plus informelles ou symboliques et les éléments micro sociologiques qui participent également à la formation du genre. La partie III a pour objectif de combler cette lacune et d'éclairer ces dimensions, pour aller au delà du simple constat du contenu formel du travail et des responsabilités auquel les femmes et les hommes dans le

[864] Chapitre 1 : Des « hommes de confiance ». L'émergence d'un ethos professionnel viril, des années 1880 aux années 1960
[865] Chapitre 2 : Des « stratégies invisibles » ? La féminisation d'un espace en expansion, des années 1970 aux années 2000
[866] Joan ACKER, « Hierarchies, Bodies and Jobs… », *op. cit.* ; J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*
[867] Raewyn CONNELL, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ?... », *op. cit.*

conseil peuvent respectivement prétendre. Il s'agit de s'interroger, à la suite de R. Connell, sur la production (ou la renégociation) du genre – à la fois envisagé comme un système de domination matériel et symbolique – dans les formes de sociabilité au travail, les relations informelles avec les collègues, l'ensemble des interactions (« *Emotions and human relations* »[868]), ainsi que par l'ensemble du système symbolique, le « système culturel de genre » (« *Gender cultures and symbolism* »[869]) auquel les collectifs de travail se réfèrent et participent. Chacun des deux chapitres qui composent la partie III va contribuer à apporter des éclairages sur ces dimensions, en approfondissant sous différents angles les questions suivantes : que faut-il faire pour être un-e « vrai-e » consultant-e, un-e consultant-e légitime, pour être « à sa place » dans l'espace du conseil ? Dans le prolongement de cette question, le service commercialisé qu'est le « conseil » est il un « bien neutre » sur le plan du genre, ou, pour le dire de façon prosaïque, le « sexe de l'expert » change-t-il quelque chose ? Si c'est le cas, quelles sont les implications en termes de différences de rôles, de statuts entre les femmes et les hommes ? Quelles sont également les conséquences sur le plan du travail concret à réaliser selon qu'on est une consultante ou un consultant ?

Le chapitre 5 va plus spécifiquement s'intéresser aux interactions que le travail implique, aux statuts différenciés de ces interactions et aux formes particulières de production ou remise en question du genre sur lesquelles elles débouchent. Le chapitre 6 va pour sa part explorer la participation du corps au travail et les conséquences de cette participation, sur le plan symbolique et pratique, en terme de genre. Si le concept de régime de genre reste une notion accompagnant et outillant la réflexion dans cette partie, la question des variations et des déclinaisons organisationnelles du genre que ce concept interroge, ne sera pas systématiquement analysée. On va certes pouvoir montrer que, sur les dimensions informelles de la production du genre, certains mécanismes peuvent être accentués pour des types particuliers de firmes ou dans une partie de l'espace. Toutefois, les phénomènes observés concernent de façon relativement transversale l'espace du conseil en *management* dans son ensemble.

[868] *Ibid.*
[869] *Ibid.*

CHAPITRE 5 : LE CONSEIL EST-IL UN BIEN NEUTRE ? IRRUPTION DU GENRE DANS LE TRAVAIL SUR SCENE ET EN COULISSES

Introduction :

Situer concrètement, spatialement, le travail et en saisir les productions et les opérations constitue un exercice ardu dans la mesure où les métiers d'expertise ne se prêtent ni à une observation, ni à une description aisées. Les formes d'activités mobilisées agencent des activités très variées, difficiles à saisir : conduite de réflexion, activités de communication dans des contextes d'interactions multiples, mais aussi activités matérielles, parfois très prosaïques : produire un document, un rapport, suppose ainsi d'engager des activités manuelles (taper sur un clavier, imprimer différentes versions d'un document, biffer, raturer, relire un brouillon, prendre soin de son ordinateur portable, effectuer des sauvegardes …). La description concrète du métier se heurte aussi au caractère très contingent des conditions dans lesquels il se déploie, les missions des consultant-e-s en management enquêtés se déroulant dans des contextes extrêmement variés, des réalités éloignées les unes des autres : variété des types d'organisation (ateliers, services administratifs d'entreprises privées, agences bancaires, organismes para publics, administrations centrales d'Etat …), variété des secteurs d'activité (voir chapitre 4)…

Les descriptions que les consultants font spontanément de leur travail sont d'ailleurs souvent pauvres, contenant essentiellement des généralités :

> I.B. : « Et toi t'as fait quel type de missions, alors, dans ce... dans ce cabinet ?
> *Christophe[870] : Alors moi, j'ai fait des missions d'abord dans des secteurs très différents au départ ! Parce que ça tournait aussi bien sur des laboratoires pharmaceutiques, chez... dans l'industrie métallurgique...*
> I.B. : Ah oui ?
> *C : Chez Valéo thermique moteur ! Euh... donc des trucs assez variés, et puis après, progressivement, je me suis concentré plus sur une partie assurance, mais par le biais d'une expertise financière !*
> I.B. : Oui…
> *C : Donc moi j'étais plus sur tous les systèmes finances, contrôle de gestion, propal, voilà …Après, progressivement, j'ai vraiment intégré le monde de l'assurance.*
> I.B. : Mmumm.
> *C : Avec des aspects plus produits, métiers, distribution, vente !*
> I.B. : D'accord.
> *C : Euh... j'ai un peu travaillé aussi sur la banque.*
> I.B. : Ouais.
> *C : Pendant tout ce temps-là ! Et puis voilà. Et des missions de type... alors c'était... des missions à la fois d'installation de progiciels, à la base ! Et puis moi de plus en plus, en fait, de réflexion sur les outils de pilotage et d'administration des entreprises... »*

[870] 40 ans, Ecole de Commerce parisienne, DESS Finance, ancien consultant senior ConsultStrat et ConsultInfo, chef de projet dans une grande entreprise du tertiaire, situation de famille inconnue

Sur le travail expert et sur l'ensemble des occupations qui touchent à la prestation de conseil, les travaux sociologiques apportent des éclairages sous trois angles : tout d'abord, sous celui de l'incertitude et des rapports complexes dans lesquels le prestataire est engagé pour produire le service attendu : ainsi, Michel Villette[871], Cécile Caron et Gérard Gaglio[872] s'entendent pour montrer la faible part de prescription dans le travail[873] et les complexités qui en résultent. Le rapport au travail, les tensions entre autonomie et contrôle, ensuite, sont également assez largement examinés, notamment par Mats Alvesson et Dan Käreman[874], tandis que Stephen Barley et Gideon Kunda[875] traitent des rapports spécifiques au travail et à l'organisation pour des professionnels dont les statuts objectifs et subjectifs ne coïncident pas toujours. Enfin, pour Lucien Karpik[876], une prestation de conseil, juridique ou autre, s'inscrit dans un rapport et un espace économique particuliers où s'échangent des « biens singuliers », entourés d'une importante incertitude au moment de l'achat. La contingence de cette situation contribue au développement de mécanismes visant à légitimer et à authentifier[877] des savoirs et savoir-faire des experts.

De quelles natures sont les obstacles qui gênent l'objectivation du travail de conseil ? Le premier obstacle est vraisemblablement cognitif. Me fondant sur mes propres expériences du métier, beaucoup d'opérations dans le procès du travail de conseil m'apparaissent réalisées selon des principes routiniers, mobilisant des réflexes acquis, renforcés au fil des projets et de la socialisation professionnelle : ceci est un obstacle, non prémédité, à la formulation du contenu du travail. Cela étant, d'autres raisons peuvent inciter les consultant-e-s, plus volontairement, à ne pas trop en dire sur leur travail, en particulier le souhait de garder le groupe professionnel entouré de prestige et de mystère. Le secret contribue à renforcer les collectifs[878], en maintenant et confortant une séparation formelle entre profanes et initiés[879]. Pour les consultant-es, il peut permettre de dissimuler les aspects les moins glorieux de la

871 Michel VILLETTE, *Sociologie du conseil en management*, *op.cit*.
872 Cécile CARON, Gérard GAGLIO, *L'organisation à l'épreuve : autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, PUR, 288 p.
873 Sur les ttransformations des contenus du travail contemporain, et notamment les formes dites de travail relationnel, on peut aussi utilement se référer à Michel LALLEMENT., *Le travail – Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio essais, 2007, 676 p.
874 Matts ALVESSON, DAN KÄRREMAN, « Interfaces of control…»,*op. cit.*
875 Stephen BARLEY, Gideon KUNDA, *Gurus, hired guns, and warm bodies…, op. cit.*
876 Lucien KARPIK., « L'économie de la qualité », *op. cit.* ; L. KARPIK, *L'économie des singularités, op. cit.*
877 Jean-Yves Trépos, *Sociologie de l'expertise,* Paris, PUF, 1996, 122 p.
878 Georg SIMMEL, *Secrets et sociétés secrètes*, Paris, Circé, 1991 (1908), 123 p. ; Geneviève PRUVOST, *Profession : policier, sexe : féminin, op. cit.*
879 Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…, op.cit.*

production d'un service, contribuer à la justification de tarifs élevés[880]. Par ailleurs, si un des objectifs du métier de conseil consiste à rendre possible la « mise en gestion des organisations »[881], et pour ce faire, de « produire des croyances »[882], il est évident qu'en tant que groupe, les consultant-e-s n'ont pas intérêt à éventer la « magie sociale »[883] de leurs interventions.

Quoi qu'il en soit, cette opacité contraste avec la place centrale réservée à la justification de l'expertise et de sa valeur par la quantité et la qualité du travail fourni. « Incapacité » ou « mauvaise volonté » à rendre compte des activités concrètes, comprendre le contenu du travail, le saisir dans le détail apparaît donc important pour appréhender les rapports sociaux qui s'y jouent.

Pour approcher au plus près et rendre compte du travail concret effectué par les consultant-e-s, l'enquête ethnographique a été précieuse. Au fil des rencontres, certains terrains se sont ouverts (ou entrouverts), d'autres sont finalement restés fermés, confirmant au passage le fait que donner à voir le travail n'était pas forcément quelque chose de souhaitable. En définitive, ce sont l'addition et le croisement de terrains de nature et d'ampleur différentes[884] qui ont permis d'enrichir l'analyse, en tentant de passer outre le discours-écran, généralisant, abstrait, des consultant-e-s sur leur travail.

> La démarche ethnographique a conduit progressivement à distinguer de façon assez nette le travail impliquant des interactions directes avec les clients et le travail en dehors de ces interactions. Les activités menées face ou en interactions avec un public sont apparues tout particulièrement investies par les consultant-e-s et objet d'un soin très spécifique. Plusieurs indices ont contribué à confirmer cette intuition. En entretien d'une part, les enquêté-e-s ont souvent procédé à des oppositions dans les registres expressifs adoptés, entre différents temps et différents lieux du travail. Par ailleurs, dans les observations et le travail de remémoration, l'analyse d'un riche et important argot de métier[885] – destiné à ne circuler qu'entre professionnels – a montré la place occupée par un lexique et des expressions renvoyant à des situations de tension, de difficulté relatives aux interactions avec les clients.

C'est en considérant ce que confirmait notamment l'argot professionnel sur les catégories indigènes, que les concepts de scène et de coulisses ont été retenus pour rendre compte d'une opposition vécue comme structurante par les acteurs[886].

---

880 Voir sur ce point, les éléments apportés au chapitre 4.
881 Valérie Boussard, *Au nom de la norme…, op. cit.,* p. 12
882 O. HENRY, *« La construction d'un monde à part… », op. cit.*
883 O. HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*
884 Voir les tableaux récapitulatifs des terrains dans l'introduction.
885 Voir l'analyse du jargon professionnel *infra*.
886 On peut certes considérer que la division scène/coulisses est un principe d'opposition qui pourrait s'appliquer à toutes les formes de travail, et tout particulièrement aux activités de service engageant l'action sur et avec un public. Thierry Pillon et François Vatin soulignent que la « tradition interactionniste a fait

Utile pour comprendre le travail, l'opposition scène–coulisses l'est tout autant pour saisir ce qui se joue dans la réalisation même du travail pour les rapports de genre.

Une série de travaux a participé au renouvellement[887] des études sur le genre en montrant la pertinence de penser le genre dans une perspective relationnelle et dynamique, en s'intéressant à « l'ordre de l'interaction »[888]. Dans cette perspective, l'appartenance à une classe de sexe se joue et se rejoue en permanence dans les interactions : le genre, les rapports de pouvoir et la hiérarchie pratique et symbolique qui le sous-tendent, sont toujours « en train de se faire »[889], de s'actualiser, dans le « cours quotidien des activités ordinaires »[890]. Certains travaux sur des professions supérieures devenues mixtes, ont déjà montré que le genre est en permanence produit dans les relations au travail, que le genre est, en ce sens, une *performance*. Joan Cassell[891] montre ainsi comment, dans l'univers de la chirurgie, les frontières de genre sont défendues, voire reconstruites, alors même que des femmes acquièrent les compétences nécessaires pour transgresser les assignations sexuées qui leur interdisent traditionnellement le droit aux gestes chirurgicaux et à l'autorité qui va avec.

Pour certain-e-s auteur-e-s en sociologie du genre et des rapports sociaux de sexe, si l'éclairage interactionniste apporte une compréhension fine de la complexité des mécanismes qui reproduisent le genre, il mérite d'être articulé avec une réflexion plus macro sociale considérant l'ensemble des espaces sociaux traversés par des rapports de pouvoir et par des structures de domination, bénéficiant aux hommes en tant que groupe, au détriment des femmes en tant que

---

souvent usage de la métaphore théâtrale pour rendre compte des situations sociales. La relation de service offre de ce point de vue une dramaturgie comparable, que Hughes a pu appeler le « drame social du travail ». Thierry PILLON, François VATIN, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octarès, p. 304. L'usage du concept de scène professionnelle dans le cas de conseil en management s'inscrit clairement dans cette réflexion, compte tenu de la place et de l'importance des interactions avec un public, ainsi que de la part prise par la *coproduction* du travail. Jean GADREY, Camal GALLOUG, *et al.*, *Manager le conseil…, op. cit.* (Voir *infra*). Voir aussi Louis QUERE, « La vie sociale est une scène » in JOSEPH I. (et al.), *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, pp. 47-82

[887] Dans une telle perspective, le genre n'est pas « un ensemble de caractéristiques, ni une variable, ni un rôle, mais le produit de certaines activités sociales » (trad. de l'auteure : « Gender is not a set of traits, nor a variable, nor a role, but the production of social doings of some sort. ») Cette approche permet ainsi de rompre avec le postulat du genre comme une catégorie pré-définie ou la tendance à en essentialiser le contenu. Candace WEST, DON ZIMMERMAN, « Doing Gender », *op. cit.*,, p. 129. Voir aussi la synthèse théorique de Laure BERENI *et al.*, *Introduction aux gender studies : manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck, 2012, 357 p.

[888] Erving GOFFMAN, *L'arrangement des sexes*, *op. cit.*

[889] Candace WEST, DON ZIMMERMAN, « Doing Gender », *op.cit.* ; Sarah FENSTERMAKER, Candace WEST C. (Eds.), *Doing gender, doing difference. Inequality, power and institutional change*, New York, Routledge, 2002, pp. 205-220.

[890] Harold GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie, op. cit.*

[891] Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body…, op.cit.*

groupe. Tout en gardant à l'esprit l'apport de cette perspective conflictualiste[892], ce sont néanmoins davantage les outils de l'analyse interactionniste qui vont être mobilisés pour interroger les réalités que peut recouvrir l'exercice concret d'un métier se présentant comme « neutre » sur le plan du genre. Après avoir présenté la place déterminante occupée par la notion de public et de rapport au public, je présenterai comment la prise en compte de ce public structure des manières de faire le travail et l'emploi de certains outils et techniques. Sur cette base, pourront ensuite être comparés les enjeux et contraintes de ces interactions pour les consultantes et les consultants, afin de saisir les modalités plus ou moins visibles selon lesquelles le genre se trouve (re)produit dans cette dimension relationnelle du travail.

Encadré 41 : <u>Abandon du double genre pour *« le client »*</u>

Dans ce chapitre, j'aurai fréquemment recours à une expression indigène « le client », nom employé au « masculin neutre » singulier.

Le chapitre va être l'occasion de revenir sur le point qui m'a incitée à l'emploi récurrent de ce « masculin neutre » ou masculin générique. Les consultant-e-s font en effet en permanence usage de l'expression « LE CLIENT » pour désigner à la fois une personne physique – femme ou homme – et l'entreprise, l'institution personne morale, pour le compte de laquelle se réalise l'intervention. Cet emploi généralisé a une portée évidente, sur le plan symbolique, en termes de genre. On emploiera donc spécifiquement l'expression LE CLIENT, pour faire référence à cette catégorie générique et aux significations qu'elle peut avoir (sur le plan des pratiques, du travail et de l'*ethos* professionnel). On se réfèrera en revanche au terme les client-e-s, avec usage du double genre, dès que sont concerné-e-s des interlocutrices/eurs, personnes physiques particulières.

La convention retenue dans la suite du chapitre sera d'employer le terme « le client » en italique, afin de souligner qu'il s'agit d'une catégorie indigène.

1. La place et l'importance du rapport au public sur un « marché-jugement »

1.1. Les incertitudes du client et l'enjeu du maintien de la confiance

Les conditions qui entourent l'achat d'une prestation de conseil en management apparaissent à certains égards problématiques. Les raisons d'acheter du conseil pour un client – qu'il s'agisse d'un groupe industriel, d'une banque, d'une collectivité territoriale, d'une administration centrale ou d'un établissement public – sont volontiers évoquées par les consultants. Raphaël[893], associé ayant réalisé de nombreuses missions résume les motifs de recours à un consultant, valables, selon lui, pour tous les clients.

[892] Les chapitres 7 et 8 consacrés aux trajectoires et aux stratégies individuelles et collectives par lesquelles les consultantes et consultants reproduisent ou au contraire disputent et remettent en cause les frontières de genre s'appuieront plus largement sur cet éclairage.

[893] 45 ans, DESS Finance, associé, alternativement ConsultInfo et ConsultAudit, marié, ? enfants

> *« Si on est là (…) c'est en général pour quelques raisons assez simples. C'est : soit le client n'a pas le temps de s'occuper de ce problème-là, donc il externalise, soit il a besoin d'un regard extérieur, avec quelqu'un qui a une multiplicité d'expériences, dans des environnements comparables, et ça lui fait gagner du temps, en analyse et en mise en œuvre, soit c'est un aiguillon qui permet un peu d'accélérer les processus. »*

La nature même de l'achat entoure celui-ci d'une réelle incertitude : en effet, le service acheté par le client est constitué d'un ensemble de réflexions et de travaux qui seront menés dans un temps futur. Par ailleurs, les savoirs et savoir-faire qui constituent l'expertise peuvent difficilement être mis à l'épreuve de façon approfondie au moment du choix d'un cabinet de conseil. Certes, une partie du « bien » qui est vendu, consiste en la conception de « dispositifs de gestion », souvent inspirés de réalisations antérieures dans d'autres organisations, dispositifs qui ont déjà une certaine matérialité « discursive et technique ». Cette partie visible et présentant en quelque sorte une certaine standardisation[894], n'est toutefois qu'une des composantes et des raisons d'être de l'achat d'une mission de conseil. C'est lors de la réalisation de l'intervention que la capacité des consultants à produire des réflexions et des recommandations va se déployer et seulement à la fin de l'intervention, voire un certain temps après celle-ci, que les résultats effectifs se matérialiseront. La réflexion de Lucien Karpik[895], qui s'intéresse à la « *situation de dépendance* » à laquelle les clients peuvent être confrontés lors de l'achat d'un conseil juridique, paraît aisément transposable au conseil en management. Dans ces deux domaines, les services s'échangent sur un *marché- jugement* (opposé au *marché-prix)*. Alors que, dans le cas du *marché prix, « l'ajustement réciproque de l'offre et de la demande se fait par la variation des prix »*, dans le cas du *marché-jugement*, *« le choix ne peut se faire que par un jugement dont la validité dépend des mécanismes qui, (…) permettent de réduire l'incertitude de la qualité. »*. Sur ce marché, *« les biens et services se présentent comme des promesses dont seul le temps permet d'éprouver la réalité. »*[896]. Ce *distinguo* est très heuristique pour rendre compte des difficultés spécifiques que les consultant-e-s ont à traiter lors de l'inauguration d'une nouvelle relation. Dans ce contexte que L. Karpik nous invite à

---

894 Des cabinets de conseil ont installé leur réputation et la confiance collective en leur marque, en développant une formalisation théorique relativement simple, par exemple via des « matrices », des « grilles d'analyse ». Le Boston Consulting Group s'est ainsi fait connaître à partir de sa « matrice » d'analyse stratégie d'un portefeuille de produits ou d'activité. « Ces opérations de présentation (…) (permettent) de trouver, convaincre et fidéliser les clients. » Valérie Boussard, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » , Cahiers internationaux de sociologie, 2009/1 n° 126, p. 105. On retrouve dans cet effort de « mise en forme matérielle, symbolique, discursive » (Ibid., p. 105), les pratiques que Franck Cochoy analyse dans sa sociologie économique du marketing. Franck COCHOY, Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché, Paris, La Découverte, 1999, 391 p.

895 Lucien KARPIK, « L'économie de la qualité » … *op.cit.*

896 Lucien KARPIK, *Ibid.* p. 203.

comprendre comme celui d'une économie de *biens singuliers*, l'incertitude pourrait contribuer à rendre impossibles les transactions. Comme le souligne Paul[897] :

> *« Nos clients sont souvent en panique parce qu'ils préfèrent acheter d'une autre façon... enfin comme toute prestation de service, c'est connu quand c'est consommé ! Et ça c'est insupportable dans le monde rationaliste dans lequel on est... »*

Les consultant-e-s accordent de ce fait une attention cruciale, dans la relation avec les interlocutrices/eurs impliqué-e-s dans leurs interventions[898], à la construction d'une légitimité et d'une confiance, de même qu'à l'entretien de leur réputation. La confiance[899] est un élément indispensable *pour* la relation et se construit *dans* la relation avec *le client*. Produite par des expériences partagées entre client-e-s et professionnel-le-s, entretenue par ce que d'ancien-ne-s client-e-s peuvent dire à de futurs acheteurs, elle devient une ressource dans un *marché-jugement).* Dans ce *marché-jugement*[900] et cette économie des *biens singuliers*, les consultant-e-s décrivent donc la nécessité de réussir certaines épreuves, qui participent à leur authentification[901]. Ils cherchent en particulier à administrer la preuve de leurs compétences, en manifestant leur capacité à résoudre rapidement les problèmes posés par leurs interlocuteurs[902]. Cela passe par exemple par l'aptitude à livrer des recommandations dans des délais très brefs. Raphaël attribue son succès auprès de la Direction de l'organisme public IPO, à la productivité intellectuelle démontrée dans une étape initiale de diagnostic. La réalisation d'un petit tour de force – *« rédiger les évolutions métiers en 8 semaines »* – produit sur le commanditaire un effet de conviction qui permet de démarrer favorablement une relation ce qui se traduira par une succession de projets pendant 5 ans.

---

[897] 46 ans, DESS, Directeur Associé, ConsultInfo, marié, 3 enfants

[898] R. FINCHAM, « The consultant-client Relationship : Critical Perspectives on the Management of Organizational Change », Journal of Management Studies, n°36, mai 1999, pp. 335-351.

[899] On peut certes considérer de façon plus transversale le rôle joué par la confiance dans l'espace social et envisager son apport substantiel au fonctionnement de la société. Toutefois, il s'agit ici d'envisager les dimensions problématiques de la construction concrète de cette confiance dans et par le travail de conseil. Pour une analyse macro sociale de la place tenue par les mécanismes de la confiance, on pourra utilement consulter Niklas LUHMANN, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale,* Paris, Economica, 123 p., « Les sociétés hautement différenciées (…) ont davantage besoin de la confiance que les sociétés simples pour réduire leur propre complexité (…). », p. 99.

[900] Le *marché-jugement* est envisagé comme l'instance concrète qui organise des échanges particuliers, qui ont trait à des « biens singuliers », relativement incomparables les uns aux autres. Il est le niveau très directement observable de ce que L. Karpik va ensuite envisager de façon plus large et conceptualiser avec la notion *d'économie des biens singuliers*.

[901] J.Y. TREPOS, *Sociologie de l'expertise*, *op.cit.*

[902] Les observations d'Eliott Freidson sur la médecine comme « profession consultante » peuvent apporter un parallèle intéressant et éclairer l'enjeu de la « démonstration » d'un savoir pratique qui opère pour installer sa légitimité, être connu et reconnu. Pour les médecins analysés par E. Freidson, c'est la capacité de réaliser un bon diagnostic et d'obtenir des résultats sur le plan thérapeutique qui installe et entretient le crédit auprès des patients. Elliot FREIDSON, (Préface Claudine Herzlich), *La profession médicale,* Paris, Payot, 1984, 369 p.

> *« J'avais la conviction que les évolutions métiers à 3 ans de l'agence je pouvais les écrire … donc j'ai été sortir 2 ou 3 consultants d'où ils étaient, et on a écrit les évolutions de l'agence en 8 semaines. (…) pendant la présentation, il (le commanditaire) me dit : « ce travail est remarquable », et après il me dit, « Et qu'est-ce que je fais maintenant ? » »*

Dans ce cas précis comme de manière plus générale, les consultant-es voient dans la légitimité à acquérir une importance double : à court terme, pour permettre de passer à l'étape suivante de l'intervention, à plus long terme pour ne pas jeter un doute plus général sur l'expertise du cabinet (l'absence de production finalisée peut induire l'idée d'une absence de capacité globale) et entretenir la réputation de la firme. La légitimité et la confiance sont par ailleurs activement sollicitées, compte tenu du fait qu'une partie non négligeable du travail (le « produit »[903]) fait l'objet d'une activité de coproduction[904], nécessitant une coopération active du public.

1.1.1. Les attentes du *public*

L'acquisition d'une légitimité est à la fois cruciale et difficile, car les motivations du recours à un cabinet de conseil sont en réalité relativement complexes, articulant plusieurs niveaux de rationalité, raisons « officielles » et « officieuses »[905]. Les missions liées à un agenda politique interne à l'entreprise commanditaire constituent un cas classique. En confrontant le point de vue des consultant-e-s et ceux de quelques clients – avec lesquels les raisons du recours à des cabinets de conseil ont été évoquées – on constate une vision convergente. Le « double agenda » – celui de l'entreprise et celui plus personnel du commanditaire – fait communément partie des données, des contraintes usuelles et des éventuelles contradictions des interventions, comme le reconnaît Raphaël, après avoir énoncé les quelques *« raisons assez simples »* d'appel à des consultant-e-s. Il décrit par exemple une mission dans le secteur bancaire où le patron d'une banque d'affaires demande personnellement au président de sa firme de faire une mission qui fasse le bilan de la gestion d'une entreprise « consœur », dans le but d'un éventuel rachat.

---

[903] Pour reprendre l'opposition proposée par Jean Gadrey, le « produit » dans les activités de service est le travail effectivement réalisé pendant l'intervention, à distinguer du « résultat » qui est souvent la finalité pour laquelle le travail est réalisé (dans le cas du conseil, en général « l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise cliente, ou de ses profits »). Jean GADREY, *Socio-économie des services,* Paris, La découverte, 2003, 123 p.

[904] T. PILLON, F. VATIN, *Traité de sociologie du travail*, *op.cit. ;* J. GADREY *et al., Manager le conseil, op.cit*

[905] Sur la variété des motifs qui président à l'achat d'une mission de conseil, on peut utilement consulter Sylvain THINE *et al.*, « Entreprendre et dominer… », *op. cit.*

La complexité de la situation apparaît dans la présentation un peu contradictoire qu'il fait de la posture des consultants :

D'un côté, il souligne la nécessité d'une grande prudence dans la conduite des travaux, compte tenu du commanditaire et des relations *intuitu personae* avec le patron du cabinet. Il a recours à une métaphore elliptique (« mon badge ne marche plus ») pour souligner le risque personnel encouru, celui de subir les conséquences d'une mauvaise gestion « politique » de la mission.

> *« … C'était (…) plus de la diplomatie que du conseil ! Et (…) On se dit, allez, au premier dérapage, à mon avis, mon badge ne marche plus ! »*

De l'autre, il insiste sur l'importance de garder une indépendance dans le jugement :

> *« Si O. (le partenaire potentiel) avait eu raison, on leur aurait dit, hein. Parce qu'une des caractéristiques de ce métier, enfin, moi à mon avis, c'est qu'on est consultant, on n'est pas assistante sociale, et qu'on dit ce qu'il faut dire, et qu'on écrit ce qu'il faut écrire ! Et qu'on ne dit pas forcément ce que les gens ont envie d'entendre, et qu'on n'écrit pas forcément ce que les gens ont envie de lire, quoi. Et donc on leur avait dit « oui, votre système est vieillissant, mais oui, il ne vous coûte pas très cher, et oui il est très robuste, et donc, oui, il faut le faire évoluer, mais bon, il n'y a pas le feu au lac, et puisque vous êtes des (enfin, on l'a pas dit comme ça) mais puisque vous êtes des grands intellectuels sur la stratégie dans les affaires, ce qu'on vous conseille nous, de façon très modeste, c'est de prendre un lapin, enfin, un lièvre, pour faire un peu courir O. … »*[906]

Parmi les raisons courantes de faire appel à une aide extérieure, est souvent mentionnée l'arrivée du commanditaire à un nouveau poste, dans un environnement où des difficultés sont pressenties. Ainsi, Caroline[907], encore stagiaire au moment de l'entretien, raconte, en développant ses toutes premières missions au sein du cabinet ConsultStrat2, le projet réalisé pour une entreprise de Telecom qui vient d'être acquise par un groupe industriel. Projet que Caroline surnomme – selon une expression imagée, qui semble usuelle dans son cabinet – un *fitness program* :

> *« Il s'agit de restructurer la boîte dans son ensemble, ses implantations, ses tarifs, faire des regroupements. (…) Dans ce projet, le client était le nouveau PDG, il arrive, il est là pour changer les choses, il l'a déjà fait en Angleterre, il est surnommé « l'exterminateur ». Il a besoin de gens pour l'aider. Il ne peut pas trouver en interne l'appui pour une restructuration aussi importante. Il est venu pour faire « le sale boulot ».*

[906] On remarque toutefois dans la formulation de Raphaël, l'emploi à plusieurs reprises de l'adverbe « forcément » : « on ne dit pas forcément ce que les gens ont envie d'entendre. ». Ce qui laisse entendre les pressions éventuelles provenant « des gens » (des client-e-s) et l'impossibilité d'y résister de façon systématique.

[907] 23 ans, Ecole de commerce parisienne, apprentie puis consultante junior, ConsutlStrat, célibataire, sans enfant

Evoquant les missions effectuées chez ConsultStrat3, Dominique[908] cite le cas d'une mission pour un « DG (…) qui ne comprenait rien » à l'entreprise dans laquelle il venait d'atterrir.

> *« Le nouveau DG était l'ancien patron de X. (Alexandre [associé du cabinet] avait fait une mission pour lui à X.), et il nous avait appelés en arrivant, parce qu'il ne comprenait rien : il envoyait une copie de tous ses mails à Valérie (la consultante responsable du projet) ! »*

Il peut aussi s'agir d'une question qui connaît des détracteurs en interne ou sur laquelle le commanditaire pressent des compétiteurs. Un des clients interviewés, Serge[909], évoque sa propre catégorisation des usages possibles d'un cabinet de conseil, opposant plus ou moins explicitement « vrai » et « faux consultant », « bonne » et « mauvaise » raison de faire appel à un cabinet. Si l'usage « politique » (« pour mettre la pression » ou « légitimer une décision prise ») semble à ses yeux discutable, il y fait référence comme un cas courant.

> *« Il y a trois niveaux de qualité, d'intervention et d'objectif : il y a le niveau optimum du consultant que l'on utilise parce qu'on n'a pas la compétence en interne ou parce qu'on n'a pas le savoir-faire pour faire travailler les éventuelles compétences internes, il y a une véritable valeur ajoutée que ce soit dans la méthodologie, dans les propositions qui sont faites ou les solutions qui sont apportées. C'est la définition à mon sens du vrai consultant.*
> *Ensuite, on a un deuxième niveau où le consultant est plus utilisé pour mettre la pression sur les structures internes qui doivent participer … ils sont là que pour ça, ils se chargent de mettre la pression sur les autres, et ils ont tout le savoir-faire, pour pouvoir collationner toutes les prestations, là je dirai, la valeur stratégique, l'apport au niveau conceptuel est beaucoup plus faible, c'est plus la méthodologie et la pression que l'on va utiliser. Et puis, il y a le dernier niveau, que j'ai pas vu ici mais que j'ai vu souvent dans une vie antérieure, qui est le « consultant excuse », c'est à dire que les décisions sont prises, et le consultant intervient pour légitimer une décision prise. »*

Les projets sont lancés dans des environnements qui introduisent de nombreuses contingences. Arrivée au grade de manager, après douze ans d'expérience du conseil dans une petite structure puis un grand cabinet, Solène[910] souligne la difficulté , *« les limites »* d'une définition générale de ce que peuvent être un projet, un client (« *Ton client, c'est qui ? Un directeur du réseau ? Un directeur de prod ? Un DRH ? Un DSI ? Un manager intermédiaire ? Un directeur général ? »)* :

> *Solène : « Ton environnement, toi, consultant quand tu es chez le client, il est très incertain, enfin...*
> I.B. : Il est incertain, au sens...
> *S : Ton client, c'est qui ? Un directeur du réseau ? Un directeur de prod ? Un DRH ? Un DSI ? Un manager intermédiaire ? Un directeur général ? Enfin, tu vois, quand on dit client, c'est vague, ça dépend de qui est ton client !*
> I.B. : Oui
> *S : Ensuite, ça dépend du sujet qu'il te pose, de la question qu'il te pose. Quelle est la question qu'il te confie ? Et puis ça dépend si la prise de décision elle est collégiale ou elle est unique, c'est le DG*

[908] 44 ans, Ecole de commerce parisienne, Doctorat en gestion, professeure en école de commerce, ancienne consultante junior, ConsultStrat, mariée, 3 enfants
[909] 42 ans, DUT, Maitrise et DESS Banque/Finance, Directeur marketing, Banque commerciale, client de plusieurs cabinets de conseil, marié, 2 enfants
[910] 37 ans, Maîtrise d'économie, DEA de sociologie, ConsultInfo puis ConsultStrat, vit maritalement, 2 enfants

qui décide, point barre. Parce que le processus de murissement et de décision il est pas le même. Ça dépend de l'enjeu du projet. C'est quoi l'enjeu du projet ? Des conséquences, ses conséquences. C'est vital ? Ça engage la pérennité de l'entreprise ? C'est un projet de croissance ? C'est un projet d'évolution ? D'optimisation ? C'est un projet... ça dépend de la nature du projet ! Je crois que parler d'un projet en générique, c'est un peu... enfin, ça a ses limites parce que... Il y a beaucoup de contingences... Enfin, parler d'un client en général et d'un projet en général, ça a vite ses limites. »

Même si les cas de figure sont multiples et la complexité des missions variable, comme le souligne ici Solène, l'équipe affectée au projet se trouve confrontée à une organisation qui, hormis pour la personne ayant passé commande, n'est pas spécialement ni avertie, ni particulièrement bienveillante par rapport à l'arrivée de prestataires extérieurs. Les arrivées délicates, où les consultant-e-s sont très fraîchement accueilli-e-s sont courantes. Pour décrire le lancement du projet, les consultants vont d'ailleurs volontiers employer la métaphore de l'entrée en scène et, parfois, rapporter les sobriquets dont ils peuvent être affublés[911], signaux envoyés par le « public » d'une acceptation difficile. Dans le récit de Caroline s'agissant du « *Fitness Program* », le début de la mission se déroule incognito, seuls les directeurs de département étant avertis, ce qui suppose de faire des efforts de dissimulation, avant « l'annonce officielle » :

« On avait caché l'arrivée des consultants. (…) les gens n'étaient pas censés savoir. (…) C'était un peu un jeu de cache-cache au début. Puis, au bout d'un moment, il y a eu annonce officielle. Après, les gens nous ont dit, « Ah mais, on vous voit arriver … les « Men in Black ». Le DG il était venu là pour ça, pour faire le sale boulot. Il voulait savoir qui serait avec lui et qui serait contre lui.»

Les missions ne sont pas nécessairement dissimulées, mais les motifs réels (« l'agenda caché ») peuvent être volontairement tus. Anne-Laure[912] se remémore une mission pour une grande banque, dont le but est officieusement de réduire les effectifs :

Anne-Laure : « C'était assez délicat, parce que dans les filiales étrangères, les gens étaient pas dupes, ils savaient qu'on y allait pour centraliser. Mais en théorie, on y allait pour chercher des docs pratiques, compter un peu les ETP (NDLA : équivalent temps plein – technique de comptage et mise en équivalence des emplois), comprendre ce qu'ils faisaient, mais ils s'en étaient rendus compte !
IB : Ils avaient compris ?
A-L : Oui, oui. »

En lien avec cette articulation – parfois problématique – de différents niveaux d'objectifs, les terrains ont montré que, de façon routinière, les consultant-e-s opèrent de façon plus ou moins

[911] Sur la signification sociale des sobriquets et surnoms en environnement professionnel, on peut se reporter utilement à Jean-Pierre Hassoun qui analyse les usages des surnoms au sein des équipes de traders d'un marché d'instruments financiers à la criée (MATIF). Il montre en particulier les rapports de pouvoir au sein d'un univers professionnel et marchand qui produisent de tels usages mais qui sont aussi, inversement, produits et entretenus par les pratiques langagières. Jean-Pierre HASSOUN, « Le surnom et ses usages sur les marchés à la criée du Matif », *Genèses* 4/2000, n° 41, pp. 5-40.

[912] 44 ans, Ecole d'ingénieur, 3ème cycle Grande école de commerce parisienne, principal, grand cabinet, mariée, 2 enfants

explicite une distinction entre différent-e-s interlocutrices/teurs dans l'organisation cliente. Cette distinction sépare les relations qu'ils entretiennent avec les commanditaires (désignés - comme on l'a évoqué dans l'encadré supra - sous le vocable masculin neutre « LE CLIENT »), personnes avec lesquelles sont évoqués tous les tenants et aboutissants de la mission (y compris ses enjeux les plus officieux), et les relations avec le reste des agents de l'organisation, plus ou moins directement concernés par l'intervention. Ces interlocutrices/teurs forment un collectif hétérogène, aux contours flous mais avec lequel les consultant-e-s soignent, tout autant qu'avec les commanditaires, leurs interactions. Dans la suite du chapitre, il me semble intéressant néanmoins de réunir sous le concept de *public*, l'ensemble des interlocutrices et interlocuteurs (commanditaire-s compris-e-s) avec lesquels les consultant-e-s interagissent. On reviendra plus loin – à propos des concepts de scène et de coulisses – sur le fait que le cadre d'analyse proposé par Erving Goffmann, qui inspire ici l'usage de la notion de *public*, apporte un éclairage heuristique sur les formes prises par le travail de conseil.

1.1.2. Des moments décisifs

Dans les phases initiales des missions puis ultérieurement, les terrains convergent pour isoler des moments décisifs, comportant des enjeux importants pour la relation des consultants avec leur commanditaire (*le client*) et le *public*.

Trois types de moments et d'interactions revêtent de telles caractéristiques. Les *situations d'entretien*, et notamment l'entretien (appelé généralement « de qualification ») qui permet, à l'occasion d'un échange avec un-e ou plusieurs commanditaires, avant la rédaction de la proposition d'intervention (*« propal »),* de clarifier, de négocier une définition relativement stabilisée de l'objet de l'intervention et de son périmètre. A l'issue de la rédaction de la *propal* s'opère systématiquement un échange permettant d'emporter la décision de réaliser le projet (souvent appelé *soutenance*). Il s'agit d'une présentation relativement formelle où sont exposés les éléments de compréhension des questions à traiter et une proposition de démarche pour y répondre. Vont y participer la/le commanditaire mais aussi souvent d'autres interlocutrices/eurs qui peuvent avoir un rôle plus ou moins direct dans l'opération d'achat de conseil.

Enfin, les missions sont régulièrement ponctuées de réunions avec les interlocutrices/eurs ayant un pouvoir de décision dans l'organisation (elles peuvent être dénommées *comités de pilotage* ou *«copil »*, ou encore *réunions projet*), réunions au cours desquelles se trouve présenté l'avancement de la mission et où se négocient les conditions de déroulement des étapes suivantes (accès aux données, délais, ressources internes dédiées au projet …). Conséquence

logique de leur caractère stratégique, l'ensemble de ces interactions sollicite souvent l'intervention d'un consultant présentant une grande expérience, associée à un grade élevé[913]. *A minima* un *senior manager* (ou *principal*), ou mieux encore un *associé* (ou encore *partner* ou *directeur*) est requis pour ces interactions, dont il faut soigner le déroulement (le terme indigène fréquemment employé étant *« sécuriser »).*

Parmi ces trois grands moments, les comités de pilotage présentent un caractère paradoxal : tout en étant en quelque sorte « des routines » de la mission compte tenu de leur fréquence, ils font l'objet d'un investissement symbolique important.

Appréhendés d'un point de vue ethnographique – comme dans le cas de l'observation du comité projet *« AUTOSILO »* (voir Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo ») – ces comités et réunions laissent entrevoir une grande variété d'objectifs poursuivis, explicites et implicites, échanges d'information mais aussi exercices de conviction et interactions riches en jeux d'influence. Leur but affiché est de rendre compte de l'avancement des travaux, présenter des données et des recommandations (en rapport avec les demandes formulées par le client), obtenir la prise des décisions nécessaires à la finalisation du projet. La fonction plus implicite est par ailleurs de valoriser le travail accompli et éventuellement d'obtenir des arbitrages favorables et officialisés, au cas, assez fréquent, où une partie des interlocutrices/eurs de l'entreprise cliente manifeste une résistance particulière ou coopère difficilement à l'avancement des travaux[914]. Du bon déroulement et de la bonne maîtrise d'un comité de pilotage dépend le maintien de la légitimité de l'expert, et partant, celui du climat général de confiance avec le commanditaire. C'est un moment où l'ensemble de l'équipe présentant son travail s'expose au risque de laisser apparaître des ruptures, des contradictions par rapport à la promesse, rompant avec le cadre contractuel et symbolique négocié dans un premier temps. Ce risque de rupture pourrait être formulé – dans les termes de l'interactionnisme symbolique – comme celui d'une perte de la *« face »* collective[915].

[913] Pour une description détaillée des systèmes de grades en vigueur dans les cabinets de conseil, voir le chapitre 4.
[914] Pour une description ethnographique intéressante des fonctions symboliques des réunions stratégiques en entreprise, voir Michel VILLETTE, « Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », *op. cit. ;* Nicolas FLAMANT, *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, 2002, 218 p.
[915] Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne…, op. cit.*

En particulier le risque est de révéler un décalage entre le niveau d'expertise promise et celui disponible, compte tenu de la fréquence des missions conduites par une équipe effective moins dotée que celle vendue[916].

Encadré 42 : <u>Le comité projet « Autosilo »</u>

L'accès au terrain du projet *Autosilo* a pu être réalisée dans le contexte suivant : en décembre 2009, le cabinet de conseil en stratégie ConsultStrat2 réalise pour une entreprise spécialisée dans certains équipements automatisés, la société *Autosilo*, une mission dont l'objectif est de réfléchir à la *« stratégie business »* de l'entreprise : il s'agit de faire un état des lieux de l'organisation actuelle de l'entreprise, récemment rachetée par un grand groupe industriel, de fournir des éléments de comparaison dans d'autres secteurs économiques, et de proposer des recommandations pour la stratégie: la société doit-elle conserver toutes ses activités, au sein d'un même structure juridique ? En « externaliser » certaines ? Changer son organisation ? Quelques semaines après le lancement de la mission, l'équipe de consultants convoque le comité de pilotage pour lui fournir un « point d'étape » sur les travaux, les pistes de réflexion examinées.

Plusieurs matériaux permettent d'analyser le déroulement, le contenu et le contexte des échanges de cette réunion : l'enregistrement des échanges pendant ce comité auquel participait Marc, expert informaticien et sous-traitant de ConsultStrat2 dans la mission pour *Autosilo*. Après un échange informel sur le contenu de ma recherche, Marc a accepté d'effectuer cet enregistrement de la réunion à l'insu des autres participants, après confirmation de ma part que j'appliquerai de stricts principes de confidentialité dans l'usage des informations recueillies. L'analyse s'appuie aussi sur le support écrit fourni aux participants à la réunion et préparé par les consultants, ainsi que sur un entretien complémentaire réalisé avec Marc.

Le tour de table de la réunion projet est constitué d'un important effectif, exclusivement masculin : six consultants expérimentés[917] (dont l'associé « responsable du compte » et le manager de la mission) face aux quatre membres de l'état-major de l'entreprise. Dès l'ouverture de la séance, Pierre C., le manager dirigeant la présentation, justifie le nombre des participants par le caractère technique et les expertises spécifiques requises par les différents « métiers » de l'entreprise cliente. Mais à certains égards, cet important renfort peut se lire comme faisant partie de la mise en scène de la situation. Comme pour d'autres comités observés, le plan de table prend soin d'alterner consultants et clients. Cette disposition contribue à signifier la collaboration étroite, l'esprit d'équipe qui réunit les consultants et l'entreprise.

Un support écrit (composé de documents – textes mais surtout graphes et tableaux – construits avec le logiciel *powerpoint*), est disposé devant chaque siège sur la table de réunion. Le soin formel apporté à ce support, confirme les moyens déployés pour faire de la réunion avec le client une « scène » efficace.

[916] Voir chapitre 4, les considérations relatives au « modèle économique » du conseil et aux conditions de réalisation et d'appropriation et de partage des profits.

[917] On se souvient que ConsultStrat2 fait partie des firmes qu'on peut rattacher, sur le plan du régime de genre, à l'idéal type de la contention, avec un taux de féminisation relativement bas et une ségrégation nette dans la division verticale du travail. Voir chapitre 4, section 3 : Un essai de classification des firmes en fonction des régimes de genre.

1.2. De l'utilité et des limites de l'opposition «scène/coulisses professionnelles »

Pour comprendre ce qui se joue dans le travail réalisé en mission, plusieurs éléments empiriques soulignent la portée heuristique du concept de scène et d'une opposition de la scène et des coulisses professionnelles, telle que l'envisage l'interactionnisme symbolique[918].

De façon remarquable, tout d'abord, les situations d'interactions avec les clients et interlocuteurs de l'entreprise, bénéficient d'un investissement spécifique et socialement valorisé. Etre « chez le client » constitue indiscutablement une place enviable ou particulièrement respectable. Philippe[919] commente ce que sous-entend en général l'expression professionnelle *« Je suis chez le client »* :

> *« A la fois, quand tu es chez le client, tu es dans un environnement hostile, tu dois « tenir », mais en même temps, tu es à l'abri, protégé des remous internes de la boîte, on dit parfois « bien au chaud chez le client ». Au fond c'est quelque chose d'un peu sacré, de noble. (…) Quand tu es chez le client, cela veut dire que tu rapportes à la boîte, il y a l'idée que tu es valable. »*

En particulier, les heures supplémentaires, le travail nocturne et, de façon à la fois diffuse et prégnante, l'ambiance fébrile qui règne dans les équipes et qui caractérisent les veilles de « copil » en témoignent (Voir Encadré 43 : Les veilles de « copil »). Mon expérience professionnelle a été ponctuée de dîners au bureau, de « veillées d'armes », notamment dans le cadre de missions prévoyant un rythme soutenu de présentation aux clients. Dans le cas d'une première phase de diagnostic pour un projet dans une banque, pas moins de cinq comités de pilotage seront réalisés en l'espace de huit semaines, avec la production systématique d'un support écrit conséquent (une cinquantaine de pages environ pour chaque support).

Encadré 43 : <u>Les veilles de « copil »</u>

Lors de mes expériences chez Gemini Consulting et chez ND, j'ai eu l'occasion de participer à de nombreuses « nocturnes », réalisées pour boucler des travaux à présenter « au client » le lendemain en réunion ou comité de pilotage.

Le souvenir laissé par ces soirées reste très vivant, et se distingue assez nettement des autres moments passés en mission. L'ambiance de ces soirées est placée sous le signe d'une connivence et d'une solidarité particulières, il s'y manifeste une entraide pour terminer le traitement de données, la production de tableaux, de schémas, écrire ou réécrire des « *slides* », jusqu'aux étapes pratiques d'impression et de reliure des documents finaux, travaux qui peuvent avoir lieu à une heure très avancée de la nuit.

Outre cette coopération « impérative », pour produire les livrables, l'ambiance générale peut se caractériser par des moments de tension, des « engueulades » d'un-e associé-e ou d'un-e senior manager mécontent-e-s du rendu d'un-e consultant-e, mais aussi par des temps de détente, de rires (et de fous

[918] E. GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne…, op. cit.* ; E. GOFFMANN, *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de Minuit, 2005 (1974), 230 p.

[919] 41 ans, Diplôme d'expertise comptable, ancien manager, ConsultAudit et ConsultInfo, célibataire, sans enfant

rires), échanges de plaisanteries, « petites blagues », qui vont alimenter le « bêtisier » du projet qui peut être tenu par un consultant boute en train. J'ai en particulier en tête le souvenir d'une veille de copil, sur un projet où nous étions une dizaine de consultant-e-s, lors de laquelle un consultant réputé pour son sens de l'humour a abondamment alimenté l'équipe en histoires assez stupides mais suscitant une hilarité de plus en plus générale au fur et à mesure de l'avancée de la « soirée » dont la fin très tardive – 4 ou 5 h du matin – s'ajoutait à de nombreuses autres « nocturnes » déjà réalisées.

Les consultant-e-s rencontré-e-s font écho à ces expériences personnelles de ce qui est souvent appelé des « charrettes », terme indigène emprunté aux architectes. Caroline résume le rythme de travail sur le projet qu'elle vient d'achever[920], assez caractéristique du rythme des cabinets de type « conseil en stratégie »:

> *«En début de mission, c'est plutôt cool, on fait du 9h-21h avec une pause déjeuner, après on passe à ce qu'on pourrait appeler un rythme de croisière, plutôt 9h-23h, sans travail le week end, puis vers la fin de la mission ou au moment des copils, là c'est le cran du dessus, on finit le soir vers 2 ou 3h du matin. »*

Les récits relatifs à la préparation et à la conduite des réunions projets et comités de pilotage renvoient à un ensemble de pratiques spécifiques qui prennent parfois des tournures rituelles et auxquelles sont par ailleurs attachées de multiples expressions d'argot de métier (argot dont les usages et la structure font l'objet d'un développement en section 3) : des expressions font ainsi référence à la préparation collective des « copils » où les consultants doivent parfois finir dans l'urgence, leur travail, au détriment d'une analyse rigoureuse (un travail *« quick and dirty »*), en récupérant des travaux déjà réalisés dans d'autres missions (« faire du *re-use* »), et doivent s'assurer par une opération de « *sanity check* », qu'ils n'ont pas laissé de trace sur le « *master* » (document écrit qui sera remis *au client*) de ces pratiques contraires à l'étiquette professionnelle.

La même centralité du rapport au public affleure dans un matériau indigène original – le journal de bord personnel écrit lors d'un projet particulièrement difficile par un consultant expérimenté (voir Encadré 44 : Le journal de Philippe sur le projet « Symphony »), écrit qui souligne les enjeux et les difficultés de partager avec un public les mêmes lieux. Y sont décrites avec une distance clinique mais aussi un grand sens de l'humour, les opérations consistant, pour maintenir *le client, le public* en confiance, à ne pas tout lui dire des problèmes rencontrés.

Encadré 44 : <u>Le journal de Philippe sur le projet « Symphony »</u>

Dans ce journal de bord écrit en cours de journée ou le soir, Philippe fait le récit de quelques semaines d'un projet auquel il a participé activement, en 2004, en tant que directeur de projet adjoint.

[920] Caroline a d'abord réalisé un apprentissage chez ConsultStrat2, tout en terminant sa scolarité dans une grande école de commerce, puis elle a été embauchée par cette même entreprise, comme consultante junior.

Employé dans la branche « conseil en management » de sa firme, Philippe devient à l'occasion d'un des remaniements de l'organisation, membre de la branche « infogérance »[921] où « ses compétences de consultant en management s'avèrent très utiles » pour les étapes de mise en place des contrats avec les clients. Il décide de rédiger un journal de bord au moment où le directeur du projet Symphony étant en congé, il se retrouve seul « aux manettes » à diriger cette mission complexe. Même s'il évoque un projet à la frontière du conseil en management, le journal de bord, rédigé par un professionnel qui continue à se définir comme « un consultant », « avec des réflexes de consultant », donne accès aux catégories et aux normes professionnelles auxquelles Philippe a recours pour juger des situations et de son contexte de travail concret.

Il permet aussi d'observer une pratique réflexive, relativement courante chez les consultants enquêtés, qui combine désir de distanciation et besoin de défoulement dans des situations où la cohabitation permanente avec un public suppose d'engager des efforts importants pour « se tenir » et contenir ses émotions[922]. Philippe revient sur ses motivations, lors d'un entretien « D'abord tracer, écrire, il y avait tellement de choses, … une façon de garder le contrôle … puis écrire, c'est un peu un exutoire, j'étais aux commandes mais je me sentais seul. (…) J'écrivais donc au fil de l'eau, à l'issue de chaque demi-journée, puis ensuite, quatre ou cinq fois par jour, je ne voulais rien oublier. ».

Le journal aborde, sur un rythme saccadé, des événements qui se succèdent, sans transition, sans lien apparent sauf celui de l'enchaînement chronologique. Informations prosaïques se mêlent au récit des échanges plus ou moins conflictuels avec les collaborateurs ou les clients. (Voir extraits – annexe 12). L'emploi du présent, les phrases courtes, les commentaires lapidaires contribuent à donner le sentiment d'être dans « le feu de l'action ». Mais le journal apporte un point de vue personnel, distancié sur la succession apparemment insensée, confuse d'événements, il remet en ordre le réel.

De ce matériau, où sont consignés avec un soin maniaque les moyens mis en œuvre pour contrôler au mieux les multiples situations d'interaction entre l'équipe des prestataires et le public, émerge une importance centrale accordée aux rapports avec les clients, à leur maîtrise ou à leur rattrapage.

Parmi les extraits du journal de Philippe, une remarque sur une réalisation considérée comme « catastrophique » évoque ainsi le sentiment de honte envahissant le narrateur « devant le client », quand les apparences de maîtrise et de performance ne sont plus sauves :

> *« Le clou de la journée : la prestation de l'équipe déménagement devant notre client et en ma présence (…) je n'ai jamais eu aussi honte devant un client. »*

Dans le jargon professionnel sont d'ailleurs associées aux situations d'interactions avec les clients des catégories valorisantes, opposant le « haut » (le projet) au « bas » (le « hors projet ») *: « monter sur projet », « être à la hauteur » ;* la lumière à l'ombre *: « être exposé (au client) », « un certain niveau d'exposition »* par opposition à *« être en shadow »* (travailler de façon non officielle et dissimulée).

[921] Faisant partie de l'offre des principales entreprises de conseil en informatique et en management l'infogérance est un « secteur » à l'équation problématique : malgré un fort développement au cours des 30 dernières années, elle reste une activité considérée comme difficile à rentabiliser par les entreprises qui en font métier, loin de domaines perçus comme nobles, où le travail fourni est facturé à des taux trois à cinq fois supérieurs.

[922] Voir les développements sur la gestion et l'organisation des émotions au chapitre 6

L'ensemble des observations confirme ainsi la pertinence et l'apport heuristique de la métaphore scène/coulisses, pour saisir la « rationalité située »[923] des pratiques professionnelles du conseil, la tension, le qui vive professionnels qui caractérisent le vécu « sur projet », tout comme la crainte de « perdre la face ». Cette tension rejoint les observations réalisées dans un tout autre environnement, par Geneviève Pruvost[924], s'agissant des interactions des agents de la Police nationale avec « leur » public.

L'emploi des catégories scène/coulisses pour classer différents types d'activités professionnelles, soulève toutefois certaines questions. Première question : celle du flou polysémique de la notion de scène. Désignant d'abord un lieu dans le vocabulaire théâtral, le terme de « scène » renvoie aussi à une succession de moments qui font avancer une intrigue. Appliqué à l'espace du conseil plus spécifiquement, il s'agit donc de se demander à quelles situations précisément appliquer la notion de *scène*.

Sur ce point, les ethnographies réalisées confirment l'intérêt d'envisager la *scène* comme un moment plus que comme un lieu déterminé : la nécessité de faire montre d'une grande attention qu'il s'agisse d'interactions anticipées (comités, entretiens), ou spontanées (échanges dans les couloirs, dans l'ascenseur) avec le *public* concerné par la mission, apparaît de façon systématique, et ce, quel que soit le lieu. Tout lieu peut devenir une *scène* à partir du moment où les consultant-e-s sont « à la vue » du *public*. Dans cette perspective, le travail de scène recoupe une plus ou moins large partie du travail « sur projet » : large partie pour les projets conduits à titre principal dans les locaux des organisations clientes – ce qui est vrai pour un majorité des cas observés – moindre partie pour les projets où les consultants réalisent une partie de leurs travaux d'analyse dans leurs propres locaux (cas minoritaire, concernant plus souvent les cabinets les plus prestigieux).

Deuxième question posée par l'opposition scène/coulisses, quelles activités faut-il prendre en compte dans le terme « activités de coulisses » ? Geneviève Pruvost[925] propose une acception restrictive de ces activités, en se référant aux propositions d'Erving Goffmann. Il s'agirait avant tout, *« d'activités non prescrites, souvent illégales par rapport au règlement intérieur ou au code de déontologie professionnel, [qui] font de fait partie de la « licence » et du « mandat » (Hughes, 1996) accordés à chaque profession, indispensables au maintien de la « façade »*

[923] Harold GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie, op. cit.*
[924] Geneviève PRUVOST, *Profession : policier, sexe : féminin*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2007, 307 p. ; G. Pruvost, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession… », *op. cit.*
[925] *Ibid.*

(Goffman, 1973) »[926]. Elle va dès lors cantonner son champ d'analyse à l'ensemble des activités de « distraction » des policiers qu'elle étudie : *« pauses, vestiaires, moments festifs, décompression par l'humour permettant de se relâcher dans un espace-temps intermédiaire »*[927].

Par rapport à cette perspective, il me semble souhaitable d'adopter une conception plus large des activités de coulisses dans l'espace du conseil. En effet, les matériaux ethnographiques soulignent la part non négligeable de l'activité productive du conseil réalisée hors de la vue du public auquel elle est destinée : travail d'analyse et de production de documents. Tout en étant des activités « sérieuses », productives, elles se déroulent dans des conditions bien spécifiques qui les différencient des activités « à la vue du public », et comportent des traits communs avec les situations de relâchement observées et décrites par E. Goffmann.

> *« Le langage des coulisses consiste à s'appeler les uns les autres par le prénom, à proférer des jurons, à faire ouvertement des remarques d'ordre sexuel, à émettre des grognements, à fumer, à s'habiller de façon négligée, à se tenir assis ou debout dans une attitude "avachie", à utiliser un dialecte ou une langue argotique, à marmonner et à crier, à taquiner et à faire des blagues aux gens, à manquer d'égards (...), à se laisser aller physiquement à des incorrections mineures telles que fredonner, siffloter, mâchonner, grignoter, éructer et émettre des flatuosités »*[928]

Dans mes différentes observations, les consultant-e-s en coulisse, peuvent, tout en travaillant, échanger des plaisanteries, singer les client-e-s, se moquer les un-e-s des autres. Les « nocturnes » sont souvent réalisées dans une ambiance particulière où les blagues fusent – notamment les veilles de *copil*. Ainsi, tout en s'en distinguant, ces activités laborieuses « de coulisses » coexistent avec des activités bien spécifiques de « distraction » qui font également partie des habitudes dans les coulisses professionnelles du conseil. Aussi la définition que je retiens des activités de coulisses recouvre-t-elle l'ensemble des activités réalisées à l'abri des regards, qu'elles soient « productives » (parfois dans des conditions divergentes par rapport à la promesse contractuelle), ou non « productives » (non laborieuse ou de sociabilité et de « civilité »).

Un de mes souvenirs professionnels – « la bataille de Brown papers » (Voir Encadré 45 :) – s'inscrit explicitement dans la deuxième catégorie : une distraction, qui se déroule en fin de projet, à un moment où l'équipe de consultant-e-s, à la fin d'une mission éprouvante, « relâche la pression ».

---

926 *Ibid.,* page 81
927 *Ibid.,* page 81
928 Erving GOFFMANN, *La présentation de soi, op. cit.,* pp. 124-125.

Encadré 45 : <u>Défoulement en coulisse à la fin d'une mission : la bataille de « brown papers »</u>

Nous sommes à la fin d'une mission dite « *Analysis and Design* » (dans le jargon du cabinet on la désigne par l'abréviation *A and D*), mission de diagnostic d'une organisation menée à un rythme très soutenu par une équipe du cabinet de conseil dans lequel j'ai été embauchée en tant que manager trois mois auparavant. « Notre client » est le président d'une banque française récemment rachetée par un groupe étranger.

L'équipe des consultant-e-s dont je fais partie range la salle dans laquelle elle a travaillé – la « *war room* » située dans une annexe des locaux de la banque cliente – à « faire le ménage », jetant les brouillons et autres papiers devenus inutiles : il règne une très bonne ambiance, les blagues et les rires fusent. On est fatigué de ces douze semaines d'intense travail, de ces nocturnes à n'en plus finir, de ces repas de sushis et de menus chinois engloutis sur un coin de table, de cette pièce éclairée au néon où nous avons vécu entassés – 9 consultant-e-s, dont 3 femmes, et une « mac op' », c'est à dire une assistante responsable de la mise en forme des *slides* – pendant de très longues journées et soirées … alors, on « se lâche » … on commence à parler fort et à se moquer « du client », on se met à parler avec l'accent belge (le patron de la banque cliente est belge comme une partie du directoire), on rigole de plus en plus, on commence à rouler les fameux *brown papers* qui ont été notre outil de travail et de diagnostic pendant toutes ces semaines … lors de la quarantaine d'ateliers dits « *Brown papers* » animés, nos clients ont « bouffé » *du brown paper* et nous aussi, on se rend compte en « roulant » tout ça à quel point on n'en peut plus, on est totalement saturé et … quelqu'un commence à lancer un de ces rouleaux de papier kraft au travers de la pièce. Cela sonne le début d'une scène de défoulement : tout le monde prend des *brown papers*, les lance, les chiffonne, ces rouleaux de 3 ou 4 mètres, prennent une place de plus en plus importante dans la pièce, qui est de moins en moins rangée, les rires sont de plus en plus sonores, le bruit du papier brun froissé est assourdissant … quel plaisir de tout jeter, piétiner, profaner … quand soudain, surgissent dans la pièce les trois membres principaux du directoire, nos trois principaux clients … ils nous surprennent dans ce débordement, ce relâchement total, médusés. Nous ne réalisons qu'avec un léger décalage leur présence silencieuse et perplexe … et nous sommes obligés de reconnaître assez gênés que nous avons un peu « lâché la pression ». L'associé et les deux principaux responsables de la mission (le *« lead »* et le *«team manager »* dans le jargon très codifié de ces *A and D* ne sont pas là ; Anne-Laure et moi-même, sommes les plus âgées et les plus gradées du groupe (nous sommes toutes deux « managers high »[929]) et de ce fait, nous prenons la parole pour excuser l'équipe de ce petit moment d'égarement. Le président de la banque, avec bonhommie, ne semble pas trop offusqué mais il insiste pour que ne soient pas jetés les fameux *brown papers*, bien que leur contenu ait déjà été consigné dans certains documents de fin de mission … il semble avoir un attachement sincère pour ces « fétiches » qui selon lui constituent la preuve d'une somme de travail importante conduite par de nombreux collaborateurs … après le départ des « clients », qui étaient venus nous saluer avant notre départ, c'est un immense fou rire qui nous saisit, quelque chose de vraiment fou, un rire inextinguible.

2. L'art et la manière de faire le travail : un arsenal sophistiqué

2.1. Le contenu du travail et sa difficile matérialisation

Que « font » les consultant-e-s quand elles/ils travaillent ? Si beaucoup de « traces » du travail (rapports, présentations écrites, documents de travail en tout genre) existent et subsistent après la fin de la mission, ces supports et ces productions ne disent pas tout des tâches accomplies. Le contenu concret des activités sur projet se déploie dans le cadre d'un contrat négocié entre l'entreprise cliente et la firme de conseil, l'essentiel étant formalisé dans « la proposition

[929] Ce qui signifie, dans le système de gestion des grades et des carrières de notre cabinet, que nous pouvons prochainement prétendre à être promues *principal* (voir chapitre 4).

commerciale » (ou *« propal »).* Cette proposition est construite selon un modèle, qui, en dépit de variantes, respecte un plan type et décline un schéma d'intervention (un *« projet »)* couvrant tout ou partie des phases suivantes : recueil et analyse d'informations, production d'un diagnostic et de recommandations pour l'action, aide à la mise en œuvre (présentation des conclusions, conception de systèmes, accompagnement dans d'éventuelles expérimentations)[930]. L'étape qui assure la transition vers la mise en œuvre est présente de façon très variable selon les firmes, mais, globalement une trame commune, inscrit la démarche de conseil dans une chronologie encadrée aboutissant à des productions finalisées dénommées communément *« livrables* »[931].

Quelles que soient les phases couvertes par les projets, le travail est structuré autour de deux impératifs : réaliser des tâches relationnelles, produire et formaliser des analyses, chacune de ces grandes catégories d'activités étant plus ou moins observables. L'activité relationnelle revêt une forme assez aisément observable de l'activité des consultants, même si sa matérialité – constituée d'échanges de paroles variés – s'avère particulière. Les interactions avec des équipiers et des interlocutrices/eurs de l'entreprise peuvent s'inscrire dans un cadre formel ou informel, en situation de co-présence ou à distance (téléphone, messagerie électronique, visioconférence…) et être particulièrement nombreuses à certaines étapes d'un projet (un consultant expérimenté peut être en relation avec une centaine de personnes de l'entreprise cliente). Leur objectif principal est d'extraire ou mettre en commun des informations nécessaires à l'avancement de tâches de production. Toutefois, une partie des tâches relationnelles est aussi exécutée à des fins de médiation, pour établir ou rétablir la communication entre services au sein des organisations clientes. Il s'agit d'obtenir un consensus sur la définition d'un problème, d'une solution et garantir le succès de la mission.

> *« Quand on va commencer une mission, on va aller voir beaucoup de personnes de services différents. (…) On est un peu le go between, un traducteur, un interprète.»(Daniel[932])*

Les relations de coopération récurrentes peuvent concerner un noyau dur assez conséquent de personnes, la densité relationnelle[933] allant augmentant au fur et à mesure de la mission.

---

930 Voir chapitre 4, les résultats de l'enquête sur la division du travail de conseil et la nature des missions réalisées.

931 Voir aussi Michel Villette, *Sociologie du conseil en management*, *op.cit.*

932 32 ans, DESS, consultant senior, ConsultAudit, marié, 2 enfants

933 Valérie Boussard souligne à juste titre combien l'espace gestionnaire repose pour l'entretien de sa dynamique marchande sur un vaste de réseaux de relations et de médiations. V. BOUSSARD, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » , *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n° 126, pp. 99-113.

Par ailleurs, les consultants sont conduits à réaliser différentes tâches d'analyse, de production et de mise en forme, souvent selon des figures imposées. A titre d'exemple, la production d'un diagnostic stratégique comporte des activités dites de *« data crunching »* et de *« benchmarking »* (collecte et comparaison de données provenant de sources variées, extériorisation de ratios…), puis la production d'une présentation écrite, constituée d'une synthèse accompagnée d'annexes, souvent destinée à être remise lors de comités de pilotage.

Le processus qui consiste à produire et assimiler des données multiples, puis à transformer une information primaire en production écrite, constitue, à l'observation, une composante importante du travail du conseil. Aux yeux des consultants comme des clients, la production écrite en représente la part la plus matérielle et revêt, à ce titre, des enjeux spécifiques : elle donne à voir, tout en le finalisant, le travail. Par son rôle de représentation du travail effectué, elle constitue un support important pour crédibiliser l'intervention des consultants, ce qui justifie une attention particulière, passant par un certain formalisme[934]. En définitive, le travail réalisé n'est pas forcément visible, ce qui n'est pas sans inconvénient pour entretenir la confiance du client. Ce contexte explique l'importance accordée par les consultant-e-s à un certain nombre d'équipements pour leur travail.

2.2. Des outils de travail, équipements d'authentification et de standardisation

Lors des interventions[935], le travail apparaît outillé par des « instruments », «dispositifs techniques à vocation générique porteur d'une conception concrète »[936]. Pour les consultant-e-s interrogés, l'acquisition de techniques de travail fait partie des avantages du métier ; ainsi, 85% des répondant-e-s à l'enquête réalisée en 2008[937] considèrent que « la possibilité de se former à des méthodes» a été un élément de motivation très ou assez important dans le choix du conseil. Ces instruments sont importants pour comprendre le travail des consultant-e-s, à deux titres : pour les fonctions pratiques qu'ils remplissent, ainsi que pour leur fonction sociale et symbolique.

---

934 Dans la totalité des firmes enquêtées, les productions finales respectent des critères de standardisation, avec des normes de présentation dont l'application est facilitée par l'utilisation de solutions bureautiques et l'enregistrement de présentations-types (le logiciel de mise en forme textuelle « Powerpoint » est l'outil de travail central, servant cette standardisation.) Pour un point de vue ethnographique sur la production écrite d'un cabinet de conseil, voir Alaric BOURGOIN, Fabien MUNIESA, « Making a consultancy slideshow « rock solid » : a study of pragmatic efficacy », *Papiers de recherche du CSI*, n°27, 2012.

935 Les modalités et méthodes de conduite de huit cas de mission – trois dans le secteur public, cinq dans le secteur privé – ont été étudiées de façon détaillée, à partir d'entretiens, complétés dans certains cas par des observations et l'analyse de documents de travail. Les missions dans le secteur public concernaient la rationalisation du fonctionnement de deux organismes publics (en prémices à leur rapprochement) ainsi que la réorganisation d'un ministère.

936 Pierre LASCOUMES, Patrick LE GALES (Dir.), *Gouverner par les instruments, op. cit.*

937 Voir Chapitre 4.

On peut classer en quatre dimensions les fonctions pratiques de ces instruments : coordonner le travail sur le projet[938] avec des instruments qui formalisent le découpage temporel de la mission et la répartition des travaux (diagrammes dits PERT ou GANTT, représentation graphique des travaux…) ; accélérer la production de données (principes et méthodes de recueil d'informations par échantillon) ; organiser les interactions avec le public associé au projet (dans le cas d'un des cabinets, la méthode BrownPaper, utilisant des outils pour formaliser en temps réel les informations fournies par les participants constitue une des déclinaisons particulières de ce type d'instruments), et enfin, accélérer et standardiser la production des synthèses écrites (ainsi, outre des instructions précises concernant le format des présentations, des consignes et méthodes d'écritures sont appliquées pour produire des documents selon une structure narrative particulière[939].

Dans leur ensemble, ces instruments s'inscrivent dans les prescriptions du « logos gestionnaire »[940] : « maîtrise, rationalité, performance ». Ils sont tous destinés à mieux contrôler le déroulement des interventions et à en maîtriser les éléments à fort enjeu : contrôle du temps, de la qualité formelle de la production, qui permet une maîtrise des relations avec les clients.

Les instruments ont également des fonctions sociales et symboliques, car par la production exceptionnellement rapide qu'ils favorisent, ils produisent les effets d'un « équipement d'authentification » de l'expertise[941]. Les consultant-e-s ont tout particulièrement recours à ces techniques qu'ils utilisent de façon réflexe lors d'interactions jugées déterminantes – par exemple le démarrage d'une relation – ou lorsqu'ils sont contraints d'improviser face à leur client. Confronté à des « délais impossibles », pressé par les remarques et les questions du comité de direction de son client IPO à l'issue d'une première étape de diagnostic, Raphaël[942] doit « inventer » la suite des travaux en séance.

> *Raphaël : « Je lui dis c'est très simple, il vous manque les notes d'orientation stratégiques en amont, Il me dit très bien, vous prenez la responsabilité de les écrire.*
> I.B : Et ça c'est quelque chose qui s'était dessiné au moment du diagnostic ?…
> *R. : Pas du tout … en fait c'est quelque chose que j'ai quasiment inventé au moment où il m'a posé la question. »*

---

938 L'histoire de l'organisation « par projet » ou en « mode projet » est relativement ancienne, son essor se confondant dans les premières étapes avec celle de l'architecture moderne. L'emprunt de ce mode d'organisation par les espaces d'expertise plus récents, tels que le service informatique ou le conseil en management, et l'engouement qu'il suscite dans le monde des entreprises font l'objet d'une perspective critique par Luc Boltanski et Eve Chiapello, qui en soulignent le rôle dans l'invention d'un « nouvel esprit du capitalisme ». Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999**,** 843 p.

939 Max GATTENBEIN, « Un métier de rêve », *Actes de la recherche en sciences sociales*, juin 1993, pp. 69-80.

940 Valérie BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit.*

941 J.Y. Trépos, *Sociologie de l'expertise, op.cit.*

942 45 ans, DESS Finance, associé, alternativement ConsultInfo et ConsultAudit, marié, 3 enfants

A l'analyse, Raphaël s'inspire en fait d'un instrument de formalisation qu'il a déjà utilisé lors d'une mission précédente réalisée dans le secteur des transports, ce qui lui permet de faire montre dans sa réponse, d'une aisance selon lui déterminante pour obtenir la confiance du client pour la suite du projet.

L'ensemble des outils et techniques apparait donc comme un actif stratégique qui aide à répondre à la fois aux enjeux de construction de la légitimité et aux contraintes de rentabilité matérialisées par les délais[943]. Mais, si les instruments d'intervention ont un rôle important à jouer, autant pour authentifier le travail que pour en faciliter la transmission aux plus juniors et en garantir une exécution relativement standardisée et homogène, il s'avère qu'un savoir-faire particulier, relatif au langage, y apporte également une substantielle contribution.

2.3. Maîtriser les interactions à fort enjeu par une technologie discursive

Dans la recherche d'un contrôle suffisant de la situation, les consultant-e-s mettent en effet en œuvre de multiples procédés discursifs. Les efforts déployés, la sophistication de ces techniques – justifiant de dénommer cet ensemble de procédés une technologie – produisent des effets performatifs qui articulent une facette relationnelle et une facette cognitive[944]. L'ethnographie d'un comité de pilotage (Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo »), offre l'opportunité d'approfondir comment se combinent ces différents procédés qui participent activement à la réalisation du travail.

C'est d'abord dans la forme qu'apparaît le soin particulier des consultants pour maîtriser les composantes symboliques de l'interaction et le « contexte d'énonciation »[945]. La mise en scène adoptée, l'attention portée à certains supports (objets, symboles) et, plus largement, les éléments non verbaux de la situation de communication méritent attention.

> Investi de la responsabilité de parler aux dirigeants de l'entreprise cliente Autosilo, au nom du cabinet ConsultStrat2, Pierre, le manager du projet, prend le plus grand soin, dès le lancement de la réunion à mettre en avant les compétences des nouveaux arrivants sur le projet, en mettant en avant leur degré de connaissance sur les questions étudiées.
>
> « Sur le software, on a, peut-être il faut présenter Marc en quelques mots, on a travaillé euh, en partenariat avec la société avec laquelle on a l'habitude de travailler, et on a rencontré l'ensemble des acteurs responsables du software lors d'une journée, plus quelques échanges en plus, on présentera aussi les conclusions de ce flash diagnostic… »

[943] On remarque d'ailleurs que c'est en investissant certaines catégories d'interventions et de techniques associées, que les firmes développent une forme de spécialisation et de différenciation entre elles, même si on l'a vu, la division du travail entre firmes est plus affaire de degré que de frontière tranchée (voir chapitre 4).
[944] Sur les différentes dimensions des actes de langage dans les situations de travail (langage oral et écrit), on se référera utilement à Anni BORZEIX, Béatrice FRAENKEL, *Langage et travail…, op. cit.*
[945] John Langshaw AUSTIN, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Point, 1991, 293 p.

> De même, le support écrit est utilisé par Pierre pour garder le contrôle du déroulement de la réunion. En invitant ses interlocuteurs à s'arrêter sur certaines pages, il oriente l'attention, accentue certains aspects plus que d'autres. Seule une dizaine de pages sur 75 sera commentée de façon détaillée en réunion, mais la quantité, l'apparente densité des tableaux, graphes et autres schémas formant l'ensemble, contribuent à produire une impression de maîtrise, d'exhaustivité de la réflexion. Autre « équipement », plus ténu et discret, l'ensemble des signes non verbaux, notamment la prosodie (c'est à dire à la fois les éléments intonatifs, d'accentuation, de diction et de rythme qui forment le schème musical du discours) apportent leur contribution à l'authentification de la parole de l'expert : à l'écoute, le ton du discours de Pierre est celui d'une conversation sérieuse, sans accent déclamatif (la théâtralité semblant volontairement gommée), et marqué par un rythme rapide. Cette prosodie renvoie à un registre informel, proche de la confidence, à une notion d'intimité mais la ligne mélodique (fins de phrases descendantes) rappelle et renforce le caractère austère du propos. Par cette prosodie, l'orateur véhicule un double message : manifestation d'une aisance face au sujet traité et idée de sérieux, de technicité.

Sur le plan de la forme également, s'agissant du registre discursif, les jargons techniques mobilisés contribuent à la performativité de l'échange. Ainsi, la place accordée aux emprunts lexicaux anglais (en gras souligné dans les extraits qui suivent) interpelle, puisqu'il s'agit d'un échange au sein d'une communauté linguistiquement homogène et non anglophone.

> *« On a travaillé avec l'ensemble des équipes pour faire une sorte de* ***sizing***[946] *des différents scénarios, alors, en termes d'approche, hein, on a travaillé de façon transparente avec les équipes, donc on a récupéré les* ***target***s[947] *que eux, prévoient … »*
> *« Les* ***fixed costs***[948] *dont on parle ne sont pas les mêmes* ***fixed costs*** *que dans le domaine vraiment industriel, l'équipementier dans ce cas-là a un énorme* ***incentive***[949] *à aller chercher du volume … »*
> *« …même si on fait un* ***carve out*** [950] *juridiquement carré, avec un LBO quel que soit le …, les relations avec la maison mère perdurent quand même assez longuement, de façon formelle sur les contrats. »*

Ce recours semble signifier que nommer par la langue maternelle certaines réalités n'est pas souhaitable voire même possible. Pourtant certains termes pourraient très aisément avoir une traduction en français *(« comparaison »* au lieu de *« benchmark »* par exemple). Le fait que l'emprunt à l'anglais serve principalement à désigner des notions de commerce ou d'économie de l'entreprise (*low cost producer*[951], *top / bottom line*[952], *outsourcing*[953]…) éclaire sur la signification sociale de ce sabir : en formant un vocabulaire de substitution, un langage spécifique de l'économique, ces emprunts lexicaux proposent des référents nouveaux, pour désigner, représenter des pratiques « impensées » dans la langue maternelle. La signification

946 Trad. de l'auteure : « dimensionnement »
947 *Id.* : « cible »
948 « coûts fixes »
949 « prime »
950 littéralement « sculpter », ou « tailler » ; dans le contexte ici : le fait de « découper » à l'intérieur d'une même société et de séparer juridiquement des entités jusqu'à présent appartenant à la même unité.
951 « Producteur à bas coût »
952 Terminologie usitée en comptabilité pour désigner le haut du compte de résultat et la dernière ligne du compte de résultat (c'est à dire le profit net).
953 « Externalisation » : vocabulaire qui désigne les opérations de cession à un tiers de la réalisation d'une partie des activités jusqu'alors réalisées en interne (comme l'informatique, le stockage etc …)

méta que véhicule ainsi ce lexique serait donc celle que la « bonne pensée économique » vient d'ailleurs, est intraduisible dans la langue nationale. L'utilisation du terme *« mindset »*[954] (*être dans un autre « mindset »)* dans l'exposé, renvoie explicitement à cette idée. Ces remarques conduisent donc à souligner la visée axiologique de ce lexique et on peut noter au passage qu'ainsi, les clients sont symboliquement renvoyés à une position d'infériorité, ayant besoin d'un secours providentiel externe (la « bonne pensée économique » ne peut venir que d'ailleurs). Cet effet est renforcé pour une partie du lexique, dont l'emploi assez rare marque clairement des effets de séparation entre profane et expert.

> Ainsi, si des termes comme *« business plan »*, des abréviations issues de l'anglais comme *« IT »* (« *information technologies* »), très régulièrement employés dans la littérature managériale, forment une vulgate accessible, en revanche des termes comme *« carve out »* permettent de distinguer et d'introduire une domination symbolique.

Tout comme la mise en forme du cadre de la communication et le registre discursif, le contenu du discours recèle une dimension performative. Il est tout d'abord organisé dans un but évident de simplification et de schématisation des idées, qui apparaît à différents niveaux, dans la restitution des travaux et la présentation des recommandations. Première manifestation de cette simplification, un effort pour résumer et représenter graphiquement[955] les conclusions du travail.

> L'orateur a ainsi recours à un diagramme du support écrit quand il commente et compare les trois *« logiques business » (« scénarios »*) qu'il va ensuite s'employer à développer pendant la réunion. Ce diagramme constitue une représentation triangulaire schématique des trois grands « métiers » de l'entreprise. Cette représentation va outiller le commentaire de Pierre. A partir de ce schéma, c'est l'idée générale d'un scénario qui va être mise en avant, le détail étant dénigré.

Second support de la simplification, l'usage de dénominations qui permettent de rebaptiser les réalités économiques. Des désignations spécifiques sont ainsi construites pour renommer les différentes activités de l'entreprise, en en parlant comme de «métiers », de « business » et non plus de « fonctions » : Pierre C. fait exister par son discours, l'idée d'un « équipementier », d'un « systémier », etc … personnages fictifs qui incarnent soudain les stratégies possibles de l'entreprise. Cette opération de renomination n'est pas neutre, car elle contribue à proposer une autre façon de regarder les différentes activités conduites par l'entreprise.

Par ces opérations de simplification, les scénarios stratégiques présentés, qui comportent des modifications substantielles (externalisation d'activités *« qui n'entrent pas dans la logique métier » (faire un « carve out »* : opération qui consiste à tailler dans la structure existante et à

[954] « Etat d'esprit »

[955] Sur ces activités spécifiques de recherche graphique et le temps que les consultant-e-s peuvent y consacrer, on se référera à l'analyse détaillée d'Alaric BOURGOIN, Fabien MUNIESA, « Making a consultancy slideshow « rock solid » », *op.cit.*

externaliser une partie de l'activité) sont rendus plus accessibles, revêtant une apparence plus concrète.

Au-delà de la simplification, ce discours, appréhendé selon les principes de l'analyse structurale[956], produit également des effets par les catégories qu'il fait émerger et les hiérarchies (« l'ordre catégoriel du discours »[957] qui s'y élaborent. Dans le cas du comité Autosilo, Pierre C. s'appuie ainsi sur trois dichotomies principales : l*e « haut »/le « bas », le « général »/le « détail », le « net »/le « flou » et* présente les différentes conclusions et recommandations (« les scénarios ») de la mission en les hiérarchisant du plus ou moins souhaitable, en ayant recours à des catégories qu'il juge pertinentes : plus le scénario est *« net », « découpé »*, plus des qualificatifs positifs ou des termes valorisants comme *« vision »* vont lui être associés. Egalement largement mobilisées, les catégories opposées *«bas » et « haut »* jouent un rôle spécifique subtil.

> *« Donc, je pense que vous connaissez logiquement cette logique en V, en bas équipementier, en haut systémier, on voit qu'il y a des gens qui sont aspirés vers le haut qui vont plus aller vers le marketing, le système design, l'intégration, et les services, puis d'autres qui se positionnent plus vers le bas, qui sont plus dans le design la production et donc, effectivement, si on peut éventuellement avoir des acteurs qui couvriraient l'ensemble du business et de la valeur, si on prend maintenant le cas de T., vis-à-vis de ces évolutions sur le cycle de l'une, en général, il y a... Trois types de positionnement standard, c'est être équipementier, être systémier, ou être opérateur, sachant que on peut décider d'être un mix des trois, être sur un, être sur deux, on voit bien en tout cas que, votre positionnement original était sur l'équipementier, et que vous remontez plutôt dans le transport, sur l'aspect systémier aujourd'hui. »*

De façon intéressante, l'idée de « bas » est associée à des métiers de type industriel ou de production (par opposition à des métiers tertiaires, de réflexion ou de service) (ici équipementier est « en bas », systémier en « haut »), qui ne constitue pas le scénario privilégié par le cabinet ConsultStrat2 pour son client, l'entreprise Autosilo. La catégorie *« en bas »* est combinée dans la structure du discours à l'idée d'acteurs *« immobiles »* : la description des évolutions possibles du « marché » que fait Pierre C., met en scène et oppose *« des gens aspirés vers le haut … d'autres qui se positionnent plus vers le bas … »*.

En synthèse, les techniques discursives employées participent d'une véritable technologie, qui permet d'apporter un support à une certaine manière de faire le travail et produit des effets importants. Des **effets de renforcement de la légitimité**, tout d'abord : les techniques employées convergent pour authentifier l'expertise. En particulier, la profusion des documents,

---

956 Distinction des séquences discursives, analyse des propositions associées et des actants, selon les principes épistémologiques et méthodologiques proposés par Didier Demazière et Claude Dubar. D. DEMAZIERE, C. DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques, op.cit.*

957 *Ibid.*

graphes, schémas, tableaux, statistiques qui sont livrés aux interlocuteurs, contribue à attester de la rationalité de la démarche. **Des effets performatifs et prescriptifs** également. Les procédés discursifs fabriquent de nouveaux référentiels, de nouvelles représentations de certaines réalités[958], simplifient la présentation des cas et contribuent à orienter la façon de penser les problèmes d'organisation, produisant ainsi derrière une apparente neutralité *« des effets de vérité et d'interprétation du monde »*[959]. La technologie discursive produit enfin des **effets relationnels et sociaux** : elle aide à établir à la fois un rapport de connivence entre les consultants et leurs clients (signifiant « nous nous comprenons, nous sommes ensemble responsables de la bonne gestion »), tout en rappelant la distinction entre profanes et experts, par l'emploi discret de jargons réservés à ces derniers. L'ensemble de ces effets apparaît comme la condition pour tenir le cadre de l'interaction, maintenir la confiance, et partant, continuer à vendre des projets.

Pour faire face d'un point de vue pratique à des situations professionnelles qui supposent de contrôler les impressions « sur scène », les consultant-e-s disposent donc d'un véritable arsenal technique, méthodologique et discursif où la rationalité procédurale est sans cesse manifestée et démontrée aux clients et au public. Cet arsenal pourrait apporter quelques garanties quant à la neutralité de genre dans l'exercice du travail. Socialisés, dans un contexte « unisexe », aux mêmes outils et méthodes, femmes et hommes font un usage routinier des mêmes outils, leur accordant d'ailleurs la même confiance. Toutefois, ces pratiques qui témoignent d'un culte du chiffre et d'une prédilection pour les jargons techniques, renvoient avez explicitement à l'*ethos* des ingénieurs, dont on a déjà évoqué la dimension genrée[960].

A deux niveaux, symbolique et pratique, des frontières de genre apparaissent en réalité subtilement produites. Il s'agit tout d'abord de la façon dont la hiérarchie symbolique des tâches, telle que la véhicule notamment l'argot de métier, s'appuie de façon courante sur des oppositions de genre. Il s'agit ensuite de la façon dont, en pratique, les femmes rencontrent des difficultés à faire accepter et reconnaître leur expertise.

---

958 Frédéric LEBARON, *La croyance économique : les économistes entre science et politique*, Paris, Seuil, 2000, 260 p.

959 Alain DESROSIERES, *L'argument statistique. T.1. Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines, 2008, 329 p.

960 Voir notamment les chapitres 1 et 2. Voir également Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.* et Boel BERNER, « L'ingénieur et le génie du mâle… », *op. cit.*

3. Quand l'argot de métier parle du genre au travail

Le détour par « l'argot de métier »[961], véritable folklore professionnel propre au travail de conseil (et notamment au travail réalisé en mission), est un exercice utile : c'est un moyen privilégié d'accéder à l'évaluation dépréciative ou appréciative, portée par les acteurs sur la hiérarchie des statuts, le travail, ses *« sales et ses nobles besognes »*[962]. Cet argot de métier, envisagé comme système sociolinguistique, reflète, outille, participe à la construction des structures, rapports sociaux, situations typiques d'un monde professionnel. Inspirée notamment par Bakhtine[963], pour qui *« chaque mot sent la profession, le genre, le courant, (…) »*[964], Josiane Boutet propose d'ausculter soigneusement ces mots du travail qui disent beaucoup des situations professionnelles les plus épineuses, celles qui comptent et qui méritent d'être contées. Dans le cas d'un espace comme le conseil, le rôle central joué, comme on vient de le voir, par les pratiques discursives dans l'élaboration même du travail, invite sans doute à une vigilance accrue. L'accès à ces mots du travail, avec leur esthétique et leur créativité, peut s'opérer en particulier par l'intermédiaire d'une littérature indigène abondante, écrite généralement par et pour les consultants d'un même cabinet, comme dans le cas d'un abécédaire produit par des consultant-e-s du cabinet ConsultStrat2.

Encadré 46 : L'argot des coulisses à travers l'analyse d'un abécédaire

Construit comme un lexique à l'usage des néophytes, reprographié et diffusé au sein du cabinet ConsultStrat2, le guide intitulé *Le conseil : 99 mots pour s'en sortir* [965], respecte la forme d'un dictionnaire bilingue traduisant en bon français les mots des consultants, en se caractérisant par une tonalité caustique. Adoptant une posture distanciée et critique, l'auteur, occupant des fonctions de management intermédiaire au sein de la structure, introduit le document en remerciant pour leur aide, certains collègues « chasseurs de mots » puis égrène de A à Z les principales expressions argotiques en usage dans son environnement professionnel, accompagnées de définitions humoristiques, tournant en dérision les pratiques professionnelles.

Deux types d'analyse ont été réalisés sur ce corpus :

- une analyse de contenu classique[966], s'intéressant aux thématiques abordées ainsi qu'aux principales formes littéraires retenues,

[961] Josiane BOUTET, « Les mots du travail », *op. cit.*
[962] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…, op. cit.*
[963] *« L'objet du discours d'un locuteur, quel qu'il soit, n'est pas objet du discours pour la première fois dans un énoncé donné, et le locuteur donné n'est pas le premier à en parler. L'objet a déjà, pour ainsi dire, été parlé, controversé, éclairé et jugé diversement, il est le lieu où se croisent, se rencontrent et se séparent des points de vue différents, des visions du monde, des tendances. Un locuteur n'est pas l'Adam biblique, face à des objets vierges, non encore désignés, qu'il est le premier à nommer. »* Mikhaïl BAKHTINE, *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard, 1984, p.301.
[964] *Ibid.*
[965] Une large partie de cet abécédaire est reproduite en annexe. Voir annexe 11.
[966] Laurence BARDIN, *L'analyse de contenu,* Paris, PUF, 2007, 291 p.

- l'application des principes de l'analyse structurale[967], pour observer la construction des textes, les types de situations de travail décrites, les actants et le champ sémantique qui y sont associés, afin de dégager les principales catégories indigènes et leur hiérarchie.

Encadré 47 : Une analyse de contenu de l'abécédaire

Dans une première analyse de contenu, le lexique donne à saisir deux niveaux de langage familier :

Tout d'abord, un jargon commun, pouvant sans risque être évoqué hors des coulisses, sans ternir l'image du métier. Il désigne quelques routines professionnelles et techniques et des termes utilisés à des fins rhétoriques dans les relations entre les consultants et les clients et dont l'auteur s'emploie à railler les euphémismes ou l'absence de sens, comme ici :

« TYPIQUEMENT : Adverbe passé au rang de mot introductif de toute phrase destinée à montrer que le consultant sait de quoi il parle (…) »

La plupart des entrées de ce lexique est néanmoins constituée par des mots ou expressions argotiques, dont la traduction fournie par l'auteur ne laisse pas de doute quant à leur stricte appartenance au langage des coulisses professionnelles. En effet, cet argot désigne pour l'essentiel des routines professionnelles illicites, contraires à l'étiquette professionnelle mise en avant dans les relations avec les clients et imposant des pratiques de dissimulation, par exemple :

« QUICK AND DIRTY : souvent employée après 23h avant le copil (voir COPIL), la méthode dite « quick and dirty » permet souvent de sauver la situation et de faire très rapidement le graphe qui va bien (voir GRAPHE QUI VA BIEN)(…) »

Ce premier niveau d'analyse révèle également la place importante réservée aux anglicismes (mots français anglicisés ou emprunts au lexique anglo-américain) : 55 expressions, soit plus de la moitié, entrent dans cette catégorie, alors même que les fondateurs et le bureau principal de ce cabinet européen ne se situent pas dans un pays anglo-saxon.

Sur le plan des formes empruntées par cette production argotique, on retrouve les différentes formes inventoriées par J. Boutet[968] : dérivations morphologiques (« robustifier »), raccourcis (le « *so what* »), hyperboles (« client *bashing* »). Néanmoins, la forme métaphorique paraît de loin la plus empruntée, 49 termes s'y rapportent : « *sanity check* », « dérouler », « *debottlenecker* », « *on the beach* », « *open bar* »…

L'argot repris dans *Le conseil : 99 mots pour s'en sortir*, offre un riche extrait du langage vernaculaire des consultant-e-s, des termes familiers qui, pour la plupart, servent seulement en coulisse pour désigner le travail. Beaucoup de mots parlant du travail et plus particulièrement du « sale boulot » (Hughes, 1996), sont mobilisés par les consultants dans leurs conversations courantes, y compris par les plus jeunes, qui se l'approprient très vite. Chacun en fait usage qui oscille entre une forme de réflexe conditionné et une posture d'auto dérision.

> I.B. : « Je regarde l'heure en même temps parce que… Vous avez combien de temps à peu près ? Vous avez des contraintes ?

[967] Didier DEMAZIERE, Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques*, *op.cit.* Appliquées à la question de la conduite et de l'exploitation d'entretiens biographiques, les propositions méthodologiques et épistémologiques de D. Demazière et C. Dubar, par leur portée générale, peuvent s'appliquer au-delà de l'analyse des entretiens, et notamment à des productions écrites.
[968] Josiane BOUTET, « Les mots du travail », *op.cit.*

Aymerich[969] *: Je suis « à la plage »*[970] *en ce moment !*
I.B. : Ah ! J'aime bien ces expressions « être à la plage »! (rires) J'aime beaucoup ! Je compte le nombre de fois où on me le dit ! ... euh d'ailleurs, si vous avez des idées de jargon comme ça... (…)
A : Challenger (*…)* Cruncher*... que j'aime beaucoup ! Qu'est-ce qu'on a d'autres ? D'ailleurs c'est marrant, parce qu'on acquiert un vocabulaire qui au début... on en rigole beaucoup quand on rentre en tant que jeune... et puis sans s'en rendre compte en fait ! On l'acquiert et on l'utilise ! Et du coup, de temps en temps, c'est les clients qui nous disent « c'est quoi ce jargon de consultant*[971] *?! ».*

L'expression « pisser du *slide* » est ainsi une des tournures les plus usitées dans l'espace, réduisant à sa dimension purement réflexe le travail intellectuel qui consiste à mettre en forme une réflexion. Ces pratiques langagières ont une évidente fonction d'entretien d'un « entre soi »[972]. Entre collègues, elles permettent de témoigner une connivence, soulignant le fait qu'on partage, à l'abri du regard des clients, du public, des secrets sur ce qu'est la cuisine (ou « l'arrière cuisine ») professionnelle (Philippe parlera en entretien de « toutouille interne »). Il n'est pas anodin que les entretiens conduits avec d'anciens collègues[973] soient ceux qui sont le plus nourris de jargons.

Anne-Laure, par exemple, enchaîne avec un débit de paroles accéléré le récit d'une mission, ponctué de termes propres à *l'entre-soi* professionnel :

Anne-Laure : « Et effectivement, moi, j'y étais allé petit, j'avais peut-être mis un consultant en plus de moi, pendant deux mois, j'avais hyper... stretché *le machin ! Et c'est vrai que lui, là-haut, il avait 40 consultants, il s'en foutait d'en payer un pendant deux mois ! Si tu veux, il était... leur projet il était pas loin d'un milliard de francs sur trois ans ! C'était un truc énorme ! Et là, je me suis dit « t'as été con, t'aurais dû carrément miser plus haut ! » Donc je reviens en France, le DG de la France super content ! Enfin voilà !*
IB : Donc en plus tu t'étais fait un copain !
A-L : Donc en fait, j'ai fait ce petit truc... je m'étais fait un copain, et puis c'est vrai que c'était intéressant pour faire après le roll out*... Donc j'ai... c'est assez marrant, parce que je me suis positionnée... ouais, à un niveau qui était pas du tout celui attendu, et ... bon il se trouve qu'il est parti, après, le DG de l'époque, mais... et donc je suis restée après, à l'issue de cette* A and D *qui a eu... il y a eu un* go *donc pour mettre en œuvre, et moi, je devais mettre en place un certain nombre de... mettre en place la nouvelle organisation, en France, pour ce métier-là. Donc il y avait un modèle d'organisation-type qui avait été défini à l'issue de l'A and D, qui devait être déployé sur l'ensemble des pays du monde, et la France avait été pilote, donc on avait dit on va faire le* roll out *en France. Donc il y avait organisation,* process*, RH, pilotage, finances, enfin, etc... »*

A aucun moment, Anne-Laure ne s'interrompt pour me donner une traduction de son propos :

[969] 26 ans, Science Po province, Master Marketing, consultant junior, ConsultOrg, vivant maritalement, sans enfant
[970] « Etre à la plage » (ou sur la plage) (également être « on the beach ») : ne pas être affecté-e à un contrat, à une mission
[971] Sur l'opacité du vocabulaire professionnel du conseil, on peut aussi lire Pierre-Emmanuel SORIGNET, « On n'y comprend rien. Des salariés européens face à l'action des cabinets de conseil dans la réforme de l'audiovisuel public. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2012/4, n°194, pp.22 -31.
[972] Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Dans les beaux quartiers*, Paris, Seuil, 1989 254 p.
[973] Voir introduction.

> *« y aller petit »* (ce qui signifie : sous-estimer les charges dans la proposition commerciale), *« hyper stretché le machin »* (c'est à dire, définir un planning très serré), *« faire après le roll-out »* (poursuivre la mission de diagnostic par une mission de mise en œuvre des préconisations, souvent moins exigeante sur le plan des délais), *« il y a eu un go de mise en œuvre »* (*le client* a donné son accord) *etc ...*

Elle sait que je comprends le sens de ses paroles, que je connais les coulisses du métier.

Pour autant, ce jargon n'est pas simplement un folklore anodin qui se limiterait à signaler des complicités professionnelles. Il met en ordre la réalité professionnelle et produit une hiérarchie des tâches opposant travaux dits « internes » et travaux concernant la mission, travail de (re)présentation et travail de production, avec une opposition structurale forte entre la part du travail qui est montrée – plus valorisée, prestigieuse – et celle qui est faite dans des conditions plus ou moins discutables, en coulisses. Cette hiérarchie est organisée en référence à des principes et des oppositions de genre.

Encadré 48 : <u>L'analyse structurale de l'abécédaire</u>

Quatre groupes d'actants principaux interviennent dans le corpus étudié : les clients, la hiérarchie (les associés), les consultants de « base », l'équipe. Ces groupes se trouvent classés et opposés, selon des principes et des lignes de clivage qui sont symboliquement associés au genre, comme bicatégorisation du réel selon des principes masculins et féminins. Opposition entre sphère publique et domestique, entre monde viril du mouvement et de la guerre et monde de l'immobilité et de l'entretien paisible de la maison, entre chasse d'un côté, cueillette ou agriculture de l'autre ; oppositions qui opèrent avec la médiation de lexiques – militaire, médical, mathématique, technique, domestique, agricole, manuel, corporel, enfantin – plus systématiquement associés à certaines situations et à certains actants (voir Tableau 46 - Récapitulatif de l'abécédaire de ConsultStrat2 : « Le conseil, 99 mots pour s'en sortir »)

Ainsi, le lexique militaire, dans les descriptions proposées, associe généralement « l'équipe » – dirigée par un « associé » (le terme est toujours au masculin) – à des situations où les routines professionnelles sont comparées à des combats : évocation d'armée en campagne, qui opère par le *« carpet bombing »*, en *« mode full blast »*, description d'un travail abondant effectué sans grand discernement. Ce lexique semble renvoyer à la « face » commune que l'équipe en mission veut donner à son client.

Les expressions agricoles *(« cherry picking », « milkage », « carrotage »,* ..) ou se rapportant à une activité manuelle *(« dérouler », « débottlenecker »)* quant à elles développent une idée générale d'artisanat et parfois de bricolage. Elles sont réservées à la « base productive » et à ses activités de coulisses que l'auteur s'emploie à rendre sympathique dans la description de l'intensité et du caractère peu gratifiant de son travail. Dans le même ordre d'idée, le lexique renvoyant au monde domestique et aux besoins physiologiques semble souligner le rapport de domination symbolique et pratique entre les associés et leurs « esclaves » (les consultants exécutants, « la base »), transformés en machines *(« four à slide »),* dont l'activité est de l'ordre du corporel, du physiologique, réduite à sa dimension réflexe *(« pisser du slide »).*

De l'analyse émerge ainsi l'idée d'une division du travail et d'une hiérarchie marquées entre deux formes d'activité : le travail de représentation, de « mise en visibilité » (de la production et des experts qui la présentent) tâche noble, associée à une symbolique virile et le travail invisible, le « sale boulot »[974], celui de la production des données et de la rédaction (« pisser du slide »), tâches associées à des fonctions féminines.

[974] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique..., op.cit.*

L'univers du projet « côté scène » apparaît imprégné d'un ensemble de références virilisantes, avec une place particulière réservée à l'idée de guerre (guerre, au sein de l'espace professionnel, et dans le monde économique plus largement …). La distance symbolique entre les associés et le reste des consultant-e-s (représenté-e-s à certains égards comme du bétail, de la « chair à canon ») y est importante, l'argot mettant en scène la domination des associés. Même si parfois, certains registres et certaines métaphores artisanales peuvent éventuellement apparaître ambivalents du point du genre, le travail des subalternes (« la base »), en coulisses, est plutôt associé au monde féminin : les consultant-e-s junior sortent des « slides » tout chauds du « four à slides », « cueillent » les chiffres, les informations (« cherry picking »), traient – comme on trait les vaches – les bases de données (« milkage »).

En puisant notamment dans des oppositions symboliques en termes de genre, l'argot de métier traduit par ailleurs les tensions qui traversent l'identité de genre dans l'espace professionnel, tensions entre «virilité » et « mulierité » qui s'expriment dans les demandes contradictoires des situations de travail. Mises en perspective, les expressions de métier fournissent un lexique déjà structuré autour de grandes oppositions sexuées, ressources discursives qui reflètent mais aussi contribuent à (re)produire le genre dans les représentations.

4. Les interactions sur « scène » et en « coulisses », moments de production du genre

4.1. La figure défensive virile au secours des ambivalences du travail

4.1.1. « Un grognard fidèle aux ambitions »

Les motifs d'achat d'une mission de conseil sont multiples, souvent complexes, comme on l'a vu. L'incertitude qui entoure les objectifs parfois contradictoires des projets entretient un qui-vive professionnel et encourage la mobilisation d'outils et de techniques variées pour contrôler un contexte de travail souvent instable. Mais, cette capacité à mobiliser au bon moment les bons outils et les « bons mots », c'est aussi en soi une compétence professionnelle particulière, un ensemble de réflexes avec une dimension cognitive et relationnelle. « Savoir-être », « réflexes », «relationnel », c'est en ces termes que Nicolas[975] explique que ce qu'il a eu à apprendre, en intégrant un grand cabinet, après deux premières années de vie professionnelle passées dans l'audit comptable[976].

[975] 31 ans, Ecole de commerce parisienne, manager, ConsultAudit et ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant

[976] Sur la proximité des activités de conseil et d'audit comptable, on se reportera aux chapitres 2 et 4 ainsi qu'aux travaux de Carlos RAMIREZ, *Contribution à une théorie des modèles professionnels…, op. cit.*

Nicolas : « Le métier du conseil est un métier particulier et il y avait sans doute des choses qu'il fallait que j'apprenne. Il y a quand même un savoir être, des réflexes à intégrer. (…) la clé elle est parfois sur le relationnel qu'on a ! Sur comprendre nos interlocuteurs... d'un directeur, c'est quoi ? Comment on peut qualifier nos relations avec lui d'un point de vue... à un moment donné ? C'est quoi ses inquiétudes, etc.
IB : Oui ?
N : C'est pas juste le fait qu'on ait respecté le planning qui va faire la différence ! »

Savoir adopter une attitude adaptée, en toute circonstance, face aux clients et face aux interlocutrices/eurs de l'organisation conseillée, c'est ce que les consultant-e-s aiment à désigner sous le nom de « posture ».

« Il y a une notion de posture managériale, on exige de plus en plus de crédibilité ! D'exigence avec le moins de distorsions possibles entre ce que je raconte et ce que je fais réellement, ben il faut aussi être crédible quand même ! » (Jean-François[977])

Véronique[978] définit la « posture de consultant » comme une combinaison – et parfois une tension – entre accompagnement et « *challenge* », « comprendre l'état d'esprit » et «prendre la main », deux dimensions que l'idée de « co construction » peut revêtir[979].

« Et en fait la façon dont on était vendu là-bas, on était vendu en gros comme des petites mains de luxe. Pas du tout la posture que moi j'avais pu avoir avant, de vrai conseil, où on va dans le fond, on accompagne le client … on les challenge, on va au fond des choses. On comprend leur état d'esprit. Enfin, moi ce que je trouve génial dans ce que je faisais avant … et puis de prendre la main, sur le design, le machin. Construire le truc ensemble. »

Nicolas va exprimer cette posture comme une projection (« être dans le « *next step* permanent ») : anticiper, voir, prévoir ce qui va se passer, surtout sur le plan humain, politique.

« Etre dans le next step permanent, être … avoir… accorder l'importance qui leur revient aux jeux politiques chez nos clients … »

Lors de l'entretien, Paul s'étend longuement sur ce qu'il pense être la « bonne philosophie du métier ». Occupant des fonctions de Directeur associé au sein d'un grand cabinet de conseil relevant du groupe ConsultInfo, il témoigne dans son discours d'une grande fierté de sa réussite, qu'il invoque à plusieurs reprises pour donner du poids à son discours « fondé sur une longue expérience des projets ». La clé du succès réside selon lui dans une forme de courage, d'indépendance d'esprit « du consultant » : il s'agit de savoir résister aux pressions, de « grogner de temps en temps » et d'être fidèle « au projet », « à l'ambition ».

[977] 55 ans, maîtrise d'économie, directeur, ConsultOrg, marié, deux enfants
[978] 33 ans, Ecole de Commerce parisienne, ConsultInfo, mariée, deux enfants
[979] J. GADREY, C. GALLOUG et al., *Manager le conseil, op.cit.*

Paul : « C'est... le consultant, pour moi, c'est un peu... tu vois, le grognard, quoi ! C'est ... Il est proche du général (...) c'est pour ça qu'il grogne de temps en temps ! Mais, il est fidèle, quoi, par rapport à l'ambition, quoi !
IB : Mmumm. Parce qu'il est payé pour ça ?
P : Il est payé pour ça. Et s'il ne grogne pas, c'est pas un consultant ! »
On remarque au passage ici le recours de Paul à une métaphore militaire, avec la napoléonienne figure du grognard.

Selon lui, engagé « au forfait », le cabinet de conseil est incité à ce rôle d'aiguillon.

« Parce que si on prend un cabinet qui a l'habitude de ce type de gros projets, ben ils vont jouer le rôle de l'aiguillon, quoi ! Ils vont taper sur la table, ils vont mettre en place les répartitions qui s'imposent, euh... ils vont, comme ils portent des engagements, ben, ils vont réagir à la moindre dérive... et ainsi de suite, quoi ! Donc, je pense que le mérite aussi du consultant, c'est ça, quoi ! C'est quelque part, lui, son métier, c'est le projet ! »

Mais une fois posée, l'équation qui fait « un-e vrai-e consultant-e » n'est pas simple résoudre. La capacité à « taper du poing sur la table » entre directement en contradiction avec l'*ethos* de service au client qui structure fortement l'identité professionnelle des consultants.

« Parce que la tendance naturelle des... comme les consultants, c'est plutôt des gens, on va dire, en règle générale, de bonne composition ! C'est-à-dire qu'ils ont un côté euh... social et sociable fort ! » (Paul)

Par ailleurs, quoi qu'il arrive, l'entreprise cliente a le dernier mot : c'est elle qui fait et c'est elle qui paie.

« Une des valeurs fortes aussi, c'est que je pense (alors là, je vais faire un jugement de valeur, mais il y en a forcément) c'est que le conseil revendique la supériorité des mots, de la rédaction, de la présentation... des mots, sur l'action ! On n'est pas, quand on est consultant (ou quand on est auditeur, d'ailleurs), quand on est commissaire aux comptes, on ne passe pas les écritures aux comptes, on n'a pas le droit, d'ailleurs, on n'est pas dans l'action ! On va être dans l'observation, dans le conseil, justement, mais on est forcément, justement, je pense que le conseil s'est structuré en réaction à la production, c'est-à-dire que ce n'est pas une entreprise qui va produire quelque chose, on ne va pas produire une voiture ! » (Daniel)

Daniel a beau formuler cette position de faiblesse du consultant comme une force (« la supériorité des mots sur l'action »), la frustration liée à l'interdit de l'action est prégnante dans cet extrait (« on n'a pas le droit », « pas une entreprise qui va produire quelque chose, on ne va pas produire une voiture ! »). Cela étant, Daniel la relie à une « attitude », une « qualité » indispensable pour bien faire le travail : « l'écoute ». Même si celle-ci est « active », cette écoute, sur laquelle le consultant élabore spontanément, pendant l'entretien, une théorie, est une posture de « retrait », d'attente, d'attention :

« Deuxième attitude qu'on va retrouver chez beaucoup de consultants, c'est la qualité d'écoute. C'est pas pour rien que : l'audit ! J'écoute. C'est très difficile d'écouter, c'est ce qu'il y a de plus difficile. Comme qualité, chez un consultant, euh... savoir écouter ! On apprend 99% des choses avec une

écoute active, quand on est dans l'entreprise, il ne faut surtout pas chercher à commencer à prendre tout de suite le leadership … il faut d'abord écouter ce qui se passe, avant de se faire son opinion... Et les entretiens qu'on va conduire avec les directeurs financiers, les contrôleurs de gestions, les comptables, c'est 99% d'écoute avant d'être capable de restituer une quelconque valeur ajoutée ! Vraiment beaucoup, beaucoup d'écoute ! Qualité essentielle ! Qualité essentielle ! Savoir se taire, ne pas commencer à sortir une solution à la va vite, mais énormément de compréhension des problèmes à l'écoute du client. L'audit, hein, j'écoute, j'audite ! »

Le savoir-faire mobilisé dans ce travail d'écoute peut être assimilé aux réflexions de Pascale Molinier sur le travail du *care* et ce qu'elle conçoit comme « des savoir-faire discrets », « discrets au sens où, pour parvenir à leurs buts, les moyens mis en œuvre ne doivent pas attirer l'attention »[980].

Dans les mises en récit que les consultant-e-s font de leur travail, de ses exigences, des « règles de l'art », femmes et hommes apparaissent confronté-e-s à la nécessité de mettre en œuvre des compétences plutôt contradictoires : entre « souci de l'autre »[981] et affirmation de ses propres convictions, ce qui symboliquement renvoie à une double polarité du travail : compétences relevant socialement et culturellement du féminin et du masculin.

4.1.2. Logé-e-s à la même enseigne ?

Femmes ou hommes, les consultant-e-s évoquent leurs expériences concrètes de ces tensions liées à la nécessité d'exercer une influence sans agir directement, de garder sa liberté de ton, tout en restant « au service ». Au service de la/du commanditaire, au service du projet et au service de l'entreprise. Il s'agit là de contradictions qu'il faut s'employer à gommer, en n'en laissant rien transparaître.

« On a tout ce qu'on doit gérer vis-à-vis du client, la neutralité qu'on doit avoir, et effectivement on a souvent le sentiment qu'on doit ravaler son mouchoir, et prendre sur soi et ne pas laisser transparaître. » (Laure[982])

Laure évoque cette tension dans une expression du jargon professionnel, souvent entendue : « être en déséquilibre », tension entretenue par la nécessité de sauver les apparences coûte que coûte. (On retrouve cette injonction professionnelle dans une expression, employée ici et assez courante dans l'espace professionnel : « Faire des claquettes ») C'est une des raisons qui vont inciter Laure à quitter le conseil.

« Mes « face of »[983] étaient de plus en plus élevés et j'étais souvent lâchée, dans la nature, toute seule, face à des DG, et j'avais vraiment le sentiment de faire des numéros de claquettes tout le

[980] Pascale MOLINIER, « Le care à l'épreuve du travail… », *op. cit.,* p. 344.
[981] Patricia PAPERMAN, Sandra LAUGIER (Dir.), *Le souci des autres…, op. cit.*
[982] 28 ans, Ecole de Commerce parisienne, consultante senior, ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant. Je rencontre Laure quelques jours après qu'elle ait démissionné de son cabinet.

temps et … au bout d'un moment, le déséquilibre devient destructeur aussi, quand on vous pousse de trop, avec des nouveaux face of *très élevés et que vous ne connaissez pas le secteur, c'est sympa un moment d'être en déséquilibre mais au bout d'un moment … »*

Paul évoque également, comme un idéal, l'investissement que suppose cette « posture » de conseil, qui implique un entregent à « très haut niveau » et qui est selon lui un « choix de vie ».

Paul : « C'est de la relation à très haut niveau. Enfin, c'est souvent les consultants qui y arrivent. D'ailleurs, moi c'est pas quelque chose que je vise, quoi ! Je ne m'en sens pas l'envie et... parce que je pense que c'est un métier, c'est plus qu'un métier de consultant, quoi ! C'est-à-dire, c'est un métier de réseau, c'est un métier de (silence)…
IB : Oui, quand on arrive à un certain niveau...
P : Je pense qu'il faut... enfin, il faut être dans des réseaux, enfin, peu importe lesquels, mais... ça dépasse un peu ce … c'est une vie, quoi !
IB : En fait, là, tu donnes tout...
P : Toute ta vie, quoi ! En fait, c'est un peu comme quand tu t'adresses à des gens qui ont donné leur vie à une entreprise, quoi.
IB : Mmm. Oui, c'est ça, ce sont des gens...
P : Qui y sont de 7h à 21h et qui y sont du lundi au samedi, voire le dimanche, tu vois, c'est un choix de vie, quoi. »

Il résume ce que réussissent à faire ces consultants talentueux, dont il n'estime pas avoir l'abnégation en dépit de sa carrière réussie dans un grand cabinet (« je ne m'en sens pas l'envie ») :

« Ils créent de l'intimité, de la relation à très haut niveau, de manière permanente et forte.»

Une illustration de ce savoir-faire peut être donnée à partir d'un important projet – combinant un volet « organisationnel » et un volet « informatique » – réalisé entre 2000 et 2003 par un grand cabinet, de type ConsultAudit, spécialiste des « systèmes d'information »[984]. Jean-Claude, un des principaux chefs de ce projet, cadre de l'entreprise cliente D., témoigne du rôle joué par deux associés et un manager du cabinet avec lesquels il interagit pendant ces trois années. « Ses » consultants sont des « décapsuleurs », permettant d'accélérer les décisions (ce que Jean-Claude[985] juge particulièrement précieux dans une très grande entreprise aux structures bureaucratiques).

« Là je découvre la puissance d'un cabinet de consulting, c'est que ces gens-là ont des partners, et là, pour le coup, ils avaient mis deux associés sur la mission, ce qui était quand même assez exceptionnel ! Grégoire de F. et Charles F. Et eux, ils disaient « mais si tu as un problème, pas de problèmes ! On appelle Y. (Nom du principal directeur général supervisant le projet), et tu as un

[983] Expression qui signifie « interlocutrice/eur privilégié-e » dans l'entreprise. Dans le cabinet de Laure, chaque membre d'une équipe en mission, à l'exception des plus juniors, se voit confier la responsabilité d'entretenir « un relationnel » avec des personnes clés dans l'entreprise cliente.
[984] S. Thine, *Les consultants et les systèmes d'information…, op. cit.,* en particulier, sur les transformations de l'espace du conseil liées à la montée en puissance des « ERP », le chapitre 2.
[985] 41 ans, Grande Ecole d'ingénieur, directeur de grands projets dans une banque, marié, deux enfants

rendez-vous tout de suite ! ». Tu vois le truc (rires) ! Et on avançait comme ça ! (…) Donc, hein, j'ai découvert que c'étaient des formidables « décapsuleurs » ! Que, eux, ils avaient une relation directe avec le Top management ! »

Mais ils jouent aussi pour lui le rôle de « coach », de formateur, l'aidant, dans l'ombre, à structurer son travail :

« Au début, j'avais un coach *stratégique, qui était Charles F., qui m'aidait à... enfin, qui m'a aidé à accoucher de la mission et des préconisations ! (…) Après, c'était plus Charles, parce que Charles, c'était pas un chef de projet informatique, donc ils m'ont donné un... un directeur de projet, chez (nom du cabinet), qui s'appelait Ludovic P., qui était un organisateur fou ! Enfin, c'était un mec super, enfin, tu vois, le mec il était adjudant-chef chez (nom du cabinet) ! Et euh... il m'aidait à planifier, budgéter, définir les tâches, enfin, bref, à organiser un projet, chose que je savais pas faire, quoi ! Parce que le mec il avait 5 ans de moins que moi, mais il avait déjà 15 ans de métier, enfin, 12 ans, peut-être de projets derrière lui, donc il savait ce... »*

Jean-Claude évoque longuement en entretien les façons de travailler de ces interlocuteurs « brillants », l'efficacité et le caractère stimulant des échanges avec eux. Le rapport avec Ludovic, construit sur plus de deux ans, comporte une dimension très personnelle :

Jean-Claude : « Mais c'était vraiment mon coach : « Tape à droite ! Tape à gauche ! (rires) Te laisses pas faire là-dessus ! Appelles machin ! »
IB : D'accord. Et concrètement, il était...
J-C : Il était en face de moi, on était au milieu du « bocal » ! (NDLA : nom donné au plateau de travail dit aussi « *open space* »)
IB : Ouais, d'accord.
J-C : Bon, à un moment donné, il trouvait que je m'occupais trop de tout ! Donc je suis arrivé un matin, il m'avait installé au fond du bocal, dans un truc vitré, mais ayant vue sur tout le monde ! Il me disait « il faut vraiment qu'on te reconnaisse comme le chef ! » Il me choyait, c'était génial ! (rires) Et puis « il faut arrêter, parce que là, les équipes, tu les uses ! ». Parce que moi, j'étais du genre « bon, on va paramétrer comme ci, etc. » enfin, je me suis donné à fond ! « là, tu vas les tuer ! Donc... prends un peu de recul, va te mettre au fond, et... »

Les rapports étroits noués entre responsables d'un même projet côté consultants et côté clients (et la dimension affective qui teinte l'ensemble du discours de Jean-Claude), témoignent de l'intense travail relationnel destiné à construire « l'intimité », déployé par les consultants, qui font successivement équipe avec ce chef de projet. Si la question du genre n'était pas au cœur de mes recherches lors de cet entretien qui figure parmi les premiers que j'ai conduits, je m'interroge lors de sa réécoute, sur le rôle du « sexe de l'expert » dans la confiance tissée, dans cette relation enchantée dont Jean-Claude fait le récit. Cela aurait-il « changé quelque chose », si Charles s'était appelé Charlotte, par exemple ? Cette question sera abordée plus loin, mais elle affleure déjà ici, tant la qualité de la relation, cette « intimité » pour reprendre le terme utilisé par Paul, semble faire partie des éléments indispensables pour « produire » une bonne mission.

4.1.3. « Des gens un peu *sharp* » : figures viriles de référence

Etant régulièrement confrontés à des dilemmes quant aux comportements, à la « posture » à adopter, les consultant-e-s relatent souvent des anecdotes où le « culot » manifesté, dans les relations avec *le client*, par un-e associé-e, un-e collègue ou par elles ou eux-mêmes, semble valorisé et source d'admiration. Ayant exercé notamment chez ConsultStrat8, un cabinet réputé, Christophe[986] se remémore le patron de l'entité française et son goût prononcé pour la provocation à l'égard des clients.

> *Christophe : « A l'époque Jules K., qui était le président France, c'est le type qui quand même débarquait dans les réunions … qui était avec les clients … et qui prenait le truc tout à trac en disant, bon... en tutoyant le client qu'il avait à peine connu 5 minutes avant mais c'est pas grave ! En disant « moi, écoute, ce que je te propose, on te le fait pour 25 millions, t'as à t'occuper de rien, pour 25 millions, je te fous 15 mecs, 20 mecs s'il faut ! Même 30 si il faut ! Il y a pas de problème ! On te fait le job, etc. ! Voilà, on sort, t'as une demi-heure, tu me donnes la réponse ! (…) Et puis paf, il emportait le morceau ! Comme ça !*
> IB : C'est impressionnant ça !
> *C : Ah, ça, c'est assez impressionnant et c'est assez déroutant aussi au bout d'un moment, parce que...*
> IB : Mais il y en avait un... là, tu me parles de Jules K. mais est-ce qu'il y en avait d'autres comme ça ? C'étaient quelques associés qui étaient vraiment … ?
> *C : Ben il y avait un peu cette culture, quand même. (…) Et puis c'était rentre-dedans ! C'était rentre-dedans ! »*

Et de multiplier les anecdotes qui prouvent « le culot », la capacité au bluff du personnage ou de ses collaborateurs …

> *Christophe : « Et il (ndla Jules K.) arrive en disant « voilà, on a fait un diagnostic de votre boîte, et on pense que vous allez déposer le bilan dans deux ans, c'est pour ça qu'on vient vous voir parce qu'il y a peut-être des choses à faire dans l'intervalle ! **(rires) …** et quand tu commences l'entretien comme ça, tu te dis quand même « moi, j'ai jamais fait ça ! Là, il y va fort ! » D'ailleurs, le type a failli... il a failli nous sortir du bureau !*
> IB : Ben oui !
> *C. : Et en fait il nous a pas sortis, et on a signé une mission de 15 millions ! (…) C'est pas des enfants de chœur. »*

Suscitant une incontestable fascination et, parfois, une réelle identification, ce genre de comportement est rattaché à la figure idéal-typique, du professionnel proche du « moine-soldat », dont avait été repérée l'installation dans les rhétoriques et représentations professionnelles du conseil des années 1950[987]. Prêt à combattre, il va sortir les « vrais sujets » quitte à déplaire et à transgresser l'*ethos* du service au client. S'il se dévoue corps et âme, c'est

[986] 40 ans, Ecole de Commerce parisienne, DESS Finance, ancien consultant senior ConsultStrat et ConsultInfo, chef de projet dans une grande entreprise du tertiaire, situation de famille inconnue
[987] Voir chapitre 1.

en définitive à la cause du conseil et du cabinet, plus qu'à celle de son client. Il paie de sa personne. Employant comme Paul l'expression « choix de vie », Christophe reprend :

> *« Il vivait 24 heures sur 24 dans son bureau, et il était content ! Bon, après, c'est aussi la force de ConsultStrat8 : c'est un choix, c'est un vrai choix de vie ! »*

Pour Fabien[988], la dimension virile de ce type de figure ne fait aucun doute, le terme de « virilité »[989] renvoyant aux pratiques, aux épreuves, aux expériences qui séparent les hommes du groupe des femmes et de celui des enfants et qui les place en situation dominante. S'identifiant à l'idéal-type du consultant *out going* (terme qui revient plusieurs fois dans son discours et qu'on pourrait librement traduire par « rentre-dedans » pour reprendre l'expression de Christophe), Fabien résume ce qui est selon lui l'équation de ce consultant d'exception : être diplômé d'une école prestigieuse (il est pour sa part polytechnicien, titulaire d'un MBA de Harvard et d'un PhD de l'INSEAD), être sûr de soi, bref, être – comme il le dit lui-même – un « mâle dominant ». S'il regrette implicitement pendant l'entretien de ne pas avoir été recruté dans l'une des trois « ivy league firms » qu'il considère comme les plus prestigieuses (McKinsey, BCG, Bain) (Voir Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil), il apprécie visiblement d'être vu par son environnement professionnel comme l'archétype de « l'ancien de McKinsey » :

> *« A l'INSEAD, les gens pensent que je suis un ancien de McKinsey, je dois avoir quelque chose d'un ancien de McKinsey sur la tête, peut-être que j'en parle comme si j'y avais été, (silence)… si, je pense que j'ai le profil en apparence, j'ai la tête de l'emploi, j'ai une certaine sûreté de moi, une rigueur de truc,* out going*, grand, …il y a un certain nombre d'attributs en apparence, … l'aspect* out going*, qui pense bien, qui pense vite, qui peut parler fort, un aspect « mâle dominant »,*

On reviendra au chapitre 6 sur la dimension corporelle qui affleure dans cette évocation de la figure de l'expert.

Si la dimension virile est plus implicite dans les propos de Christophe quand il décrit les pratiques de son ancien cabinet, il insiste fortement sur la place prise par le rationnel (au détriment du relationnel) et une capacité à toujours remettre en question (« *challenger* ») les idées (le « *so what* »[990]), les siennes ou celles de son client.

> *Christophe : « La grande question chez ConsultStrat8, c'est « So, what ? », tu vois ?*

---

988 40 ans, Polytechnique, MBA Harvard, PhD INSEAD, ancien junior ConsultStrat, professeur de stratégie et de management dans une Grande Ecole de commerce, marié, 2 enfants

989 *Voir Encadré 5 :* Genre, féminités et masculinités.

990 Expression d'argot de métier régulièrement employée, notamment dans les firmes les plus prestigieuses. Dire qu'une présentation manque de *« so what »* suggère que la/le consultant-e n'a pas suffisamment cherché à tirer toutes les conclusions de son analyse, qu'elle ou il s'est contentée de restituer des données. Voir aussi l'abécédaire de ConsultStrat2 présenté en annexe 11.

IB : Oui. Y a t-il suffisamment de « So What » ?
C : Donc, y a-t-il suffisamment de So What ? Donc ça, c'était le premier truc, et le deuxième truc, c'est « bon, alors, ça rapporte combien ? » Euh... est-ce qu'il y a un vrai business à faire ? Et pas d'états d'âme, je garde la tête froide, aucune antipathie client ! Pardon, empathie client ! ***(rires)*** *Lapsus révélateur ! Aucune empathie client ! Mais alors, aucune ! »*

Luc[991] relate également son expérience dans un petit cabinet de stratégie monté par des associés qui imposent aux collaborateurs un rythme très intense, pratique qui permet de séparer les plus résistants physiquement et moralement, des autres. Lors d'une des missions qu'il réalise, il atteint un niveau d'épuisement tel qu'il doit être arrêté pour faire une cure de sommeil, accident du parcours qui le fait sortir de la catégorie des « top pointures » :

« J'ai un peu débranché, pendant une dizaine de jour, et donc la mission, bon, quelqu'un d'autre l'a reprise, mais enfin, bon, j'avais perdu un peu de mon image vis à vis des associés, parce que j'étais pas comme eux, j'étais pas capable de tenir le rythme comme ils l'avaient fait... donc j'étais plus une "top pointure"! »

La figure de l'expert viril, qui combine excellence, résistance à des conditions extrêmes et contrôle strict de ses émotions (voire dureté relationnelle), est évoquée pour justifier l'écart de prestige – qui se traduit aussi dans les taux de facturation et les rémunérations – entre cabinets dits « de stratégie » et cabinets d'organisation et de management dits « classiques ». Les consultant-e-s appartenant à cette seconde catégorie – quand bien même la marque de leur entreprise est réputée – ont tendance à se mesurer à l'aune de ces compétiteurs dont les expériences, les conditions de formation contribuent, à leur propres yeux, à fabriquer des « pointures ». En interview, sont parfois soulignés les écarts qui séparent de ce modèle implicite (on se souvient de la réaction à un verbatim sur le modèle « McKinsey », lors de la présentation de l'enquête au conseil d'administration de SYNTEC CM[992]). Paul va souligner ainsi l'idée du « talent » :

« Donc, ben il y a des consultants qui ont plein de réseau, qui sont consultants en plus enfin, c'est un vrai... Alors, ça nécessite un vrai talent d'abord, tout le monde ne peut pas y arriver, mais c'est aussi un vrai choix de vie. En tout cas moi, ce n'est pas mon choix de vie, je ne sais même pas si j'en serais capable non plus. »

[991] 45 ans, Grande Ecole de commerce parisienne, ancien consultant et manager ConsultAudit et ConsultStrat, directeur de la diversité dans une grande entreprise, marié, 1 enfant
[992] Voir chapitre 3.

Comme pour beaucoup dans l'espace du conseil, pour Nicolas, ce qui différencie des cabinets tels que McKinsey (selon lui la référence ultime) avec des firmes plus classiques (comme la sienne), c'est principalement le « profil » des consultants :

> *« Pourquoi ils continuent à avoir une prime à l'image ? Outre le positionnement acquis auprès des dirigeants, je crois qu'ils ont vraiment un meilleur KM*[993]*. Et aussi des gens un peu plus « sharp », avec un meilleur pedigree académique et une plus grande force de travail. »*

L'écart porte donc selon lui sur le diplôme mais aussi un ensemble d'aptitudes générales que ce diplôme a su sanctionner. Même si l'écart est mince (« un peu plus »), il est là, et il est évoqué par un terme, assez courant dans l'espace – le « pedigree » – qui renvoie aux animaux de race. Symboliquement, il y a dans ce discours une référence à une sorte de « consultant pure race »[994].

Parmi les consultantes rencontrées, on trouve une acceptation tacite de ce modèle professionnel viril, et de la hiérarchie qu'il construit. Elles ne considèrent pas que ce modèle et les éléments symboliques qui l'accompagnent leur interdisent nécessairement l'accès aux firmes où se trouve particulièrement valorisé un tel référentiel (même si, comme on l'a vu au chapitre 4, il peut y avoir souvent des inégalités sexuées plus marquées et un plafond de verre beaucoup plus résistant dans ces structures).

Anne-Laure, qui rappelle à plusieurs reprises en entretien qu'elle « a été au bout » du processus de recrutement dans une des « *ivy league firms* », a finalement décidé de renoncer compte tenu du niveau de « disponibilité » demandée.

> *« J'avais quand même... parce que j'avais été au bout des entretiens chez BCG, mais déjà à l'époque ils demandaient de bosser le samedi, donc ça, c'était rédhibitoire ! »*

Lors de l'entretien, elle oscille entre une fierté par rapport à ce palmarès (« j'avais été au bout ») et une certaine banalisation des prestations de ces entreprises. Mais elle rappelle néanmoins avec nostalgie le temps où son cabinet était un compétiteur de ces « grands noms » :

> *« ConsultInfo6 en 96, on était concurrents de MacKinsey, de BCG... »*

---

[993] « *Knowledge management* » : ensemble des activités de gestion documentaire, recension et archivage thématique des missions et études réalisées par le cabinet et dont certains éléments peuvent être réutilisés (voir *supra* la définition du terme de l'argot professionnel « le *re-use* »).

[994] L'adjectif *« sharp »* pour sa part (dont la traduction en français est « aiguisé ») est également d'un emploi courant pour désigner une certaine forme d'intelligence ou de vivacité d'esprit : c'est l'idée d'un esprit affûté, idée qui comporte elle aussi de manière indirecte une connotation virile (un esprit affuté, tranchant comme la lame d'un rasoir).

Si l'écart en « valeur ajoutée » peut être contesté par certain-e-s, surtout quand elles ou ils se retrouvent en compétition avec de « grands noms » pour l'obtention de contrats, ces structures restent néanmoins dans les croyances indigènes, celles qui forment les consultant-e-s les plus légitimes, les plus conformes et les plus proches de l'idéal professionnel[995].

La figure virilisée du « consultant d'excellence » remplit donc manifestement une fonction de légitimation de la hiérarchie symbolique et économique des firmes au sein de l'espace du conseil. Elle équipe de toute évidence des mécanismes identitaires collectifs qui concernent assez largement les consultant-e-s. Mais la prégnance de cette figure laisse supposer également qu'elle apporte des solutions aux tensions sous-jacentes à la réalisation concrète du travail. Un parallèle peut en particulier être établi avec les observations réalisées, dans le domaine des professions médicales. Joan Cassell, Emmanuelle Zolesio et Pascale Molinier[996] s'intéressent de près à l'exercice de ces métiers où des frontières de genre sont entretenues ou renforcées au niveau symbolique, alors même qu'une part croissante de femmes exerce dans le « bastion masculin »[997] qu'est la médecine[998].

J. Cassell évoque en particulier l'existence parmi les chirurgiens dont elle fait l'ethnographie, de la figure du *« iron steel surgeon* », sorte de terreur de la salle d'opération, professionnel émérite qui tyrannise ses équipes, ne perd jamais son sang-froid lors d'une intervention et assume les risques qu'il prend. Cette description fait écho aux réflexions, inscrites dans la tradition de la psychodynamique du travail de P. Molinier qui souligne l'existence de « stratégies défensives viriles » dans des métiers où le travail fait peser sur chacun des risques, celui de se détériorer physiquement ou mentalement notamment. *« … l'idéologie défensive virile reconduit en permanence une bipartition des êtres humains qui oppose et hiérarchise homme/femme, fort/faible, autonome/dépendant, raison/déraison (…), formant un système de pensée dominant dont nous avons bien du mal à nous défaire. »*[999]

---

995 Lors de mon expérience professionnelle, j'ai eu l'occasion de remporter un contrat pour « accompagner la réflexion stratégique » d'un organisme interbancaire, contrat gagné « contre » McKinsey. Dans mon souvenir, un immense sentiment de satisfaction a été procuré par ce succès, qui à l'époque m'avait fait gagner du prestige auprès de mes pairs au sein de la firme alors que je commençais mon parcours dans le conseil – et ce, bien que ce succès soit *a priori* tout autant lié à l'important réseau professionnel d'un des associés du cabinet qu'à mes propres prouesses.

996 Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body…, op. cit.* ; Emmanuelle ZOLESIO, *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Rennes, PUR, 2012 ; Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op.cit.*

997 Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins »… », *op. cit.*

998 Anne Witz a, à juste titre, souligné combien le prestige de la profession de médecin s'est particulièrement construit en fonction de la domination pratique et symbolique sur d'autres professions, très féminisées (les infirmières et infirmiers, les aides-soignant-e-s). ANNE WITZ, *Professions and Patriarchy*, *op. cit*.

999 P. MOLINIER, « Le care à l'épreuve du travail… », *op. cit.*

Par l'analyse de la profusion des rites de passage en médecine hospitalière, Emmanuelle Godeau[1000], médecin et anthropologue, rejoint et prolonge ces réflexions. Les rites du « folklore des carabins » – observés dans différents internats hospitaliers – (« baptêmes », « enterrements », *« cette débauche de corps béants, de sexes énormes, de prouesses sexuelles invraisemblables et de gros mots* …) où, non seulement la virilité est exaltée, mais où également la compassion à l'égard des patient-e-s est prohibée, comportent également des mobiles défensifs. Ces pratiques qui par certains côtés peuvent contribuer à une forme de « contre-éducation », aident finalement à résoudre les tensions et contradictions de l'*ethos* professionnel – qui comporte à la fois des injonctions au sang-froid et à la prise en compte du patient.

Comme souligné plus haut, certaines analogies peuvent être faites entre le conseil en management et la médecine, « profession consultante »[1001]: rapport au « public », dont il s'agit de gagner et garder la confiance, élément clé de la relation et du « crédit » dont on bénéficie, importance de certaines demandes professionnelles paradoxales (souci de l'autre et maîtrise émotionnelle dans un but de préservation de l'objectivité du diagnostic). Il n'est pas anodin d'ailleurs que dans les métaphores qui circulent dans l'espace du conseil, comme parfois dans certaines représentations humoristiques, le consultant soit comparé à un médecin ou un chirurgien (Voir annexe 3 : représentations du conseil et de l'expert dans les publications professionnelles des années 1950-1960). Le parallèle peut ainsi être prolongé jusqu'à la figure virilisée du « vrai consultant », « *out going* », inépuisable, « culotté », figure dont je formule l'hypothèse qu'elle permet de résoudre des tensions. En jouant sur le modèle de « masculinité hégémonique »[1002], le recours que font les consultants à cet idéal-type, permet d'atténuer le conflit de genre, en promouvant la dimension symboliquement masculine du métier au détriment de la part symboliquement féminine.

1000 Emmanuelle GODEAU, *L'esprit de corps. Sexe et mort dans la formation des internes en médecine,* Maison des Sciences de l'Homme, 2007, 304 p.

1001 Elliot FREIDSON, (Préface Claudine Herzlich), *La profession médicale, op. cit.* .

1002 R.W. Connell développe la thèse de l'hégémonie, dans la période moderne, de pratiques spécifiques de masculinité (« *hegemonic masculinity* »), pratiques qu'elle associe à certains processus historiques de longue période contribuant entre autres à l'installation et l'institutionnalisation du capitalisme. Reprenant l'analyse de Max Weber, sur la rationalité calculatoire et instrumentale sous-jacente à « l'esprit du capitalisme » clairement mais non explicitement associée au domaine du masculin, Connell insiste sur ce modèle masculin « hégémonique » qui imprègne et outille selon elle de nouvelles institutions, de nouvelles façons d'exercer le pouvoir sur le plan économique : *« The entrepreneurial culture and work-places of commercial capitalism institutionalized a form of masculinity, creating and legitimating new forms of gendered work and power in the counting-house, the warehouse and the exchange. »,* R.W. CONNELL, *Masculinities*, *op. cit.,* p. 188 ; R.W. CONNELL, J.W. MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *op. cit.*

> La crainte que cette dimension féminine peut inspirer se retrouve dans les boutades entendus à l'occasion de conversations informelles lors de mon expérience professionnelle : j'ai ainsi entendu des consultants expérimentés comparés leurs interventions à celle de « danseuses », associant leur capacité à se concilier les bonnes grâces des clients à une aptitude à la séduction considérée comme féminine. Ils invoquaient notamment cette image lors de leur participation à des projets comportant une importante composante informatique (cas fréquent dans l'un des cabinets étudiés combinant deux spécialités appelées « *consulting services* » (conseil en management) et « *technical services* » (conseil et gestion de projet informatique)). Un directeur associé disait, en évoquant son « entrée en scène » sur un projet délicat : « on fait rentrer les danseuses », sous entendant que son rôle consistait à calmer le courroux de clients mécontents, contrebalançant, par une capacité « féminine » à amadouer le client, la maladresse brutale – donc « virile » – des techniciens[1003].

De façon très significative, l'indéniable féminisation de la profession ne paraît pas produire une transformation de l'idéal professionnel, mais au contraire, à certains égards, une résistance d'une identité de genre masculine. On a vu d'ailleurs au chapitre 4 combien une partie des organisations semble contenir sévèrement la proportion des femmes dans leur effectif (régime idéal-typique de la contention).

Le « public », les clients eux-mêmes contribuent à (re)produire cette figure idéal-typique en employant des sobriquets qui caricaturent l'hypervirilisation de l'expert. Plusieurs consultant-e-s évoquent ainsi l'expression « Men in Black »[1004], employée par les interlocutrices/eurs des entreprises clientes. A propos de la mission « *fitness program* » à laquelle elle participe au sein d'une équipe mixte, Caroline raconte par exemple la réaction d'interlocuteurs (à qui on avait dissimulé l'arrivée de consultants) : « On vous avait vu arriver, les « Men in black » ! ».

Comme beaucoup de ses consœurs, Caroline ne relève absolument pas la dimension genrée que peut revêtir une telle comparaison. Pourtant sur le plan symbolique, il paraît assez évident que la représentation de l'expert viril qui prédomine dans les référentiels professionnels des consultant-e-s peut avoir des effets identitaires importants : rôle de soutien à l'identité pour les hommes consultants et, à l'inverse, rôle de questionnement quant à la légitimité, pour les femmes consultantes.

[1003] Sur les mécanismes défensifs virils propres aux professions techniques, on se reportera aussi aux remarques déjà mentionnées au chapitre 1 à propos des ingénieurs.

[1004] Référence à une production cinématographique américaine elle-même en partie satyrique, où évoluent des hommes en costumes sombres et cravates, portant des lunettes noires et mandatés par une agence gouvernementale pour faire la chasse à des « aliens » envahissant la Terre. Les traits comportementaux des « Men in Black » peuvent renvoyer à des pratiques de la *masculinité hégémonique* : distance relationnelle, contrôle émotionnel, mépris de la douleur, rationalité calculatoire.

4.2. « Il y a des jeux. Et des jeux de pouvoir. ». Implications particulières pour les consultantes des interactions avec les clients

Pour autant, la question des représentations dominantes de l'expert ne dit pas tout des pratiques et des interactions concrètes. Confronté-e-s aux mêmes contradictions de la « posture » du conseil et à la part éminemment relationnelle qu'implique le travail, les consultantes et les consultants sont-ils si éloigné-e-s dans la manière de résoudre, par et dans leur pratique professionnelle, cette équation ?

Comme on l'a évoqué en introduction, les travaux qui s'intéressent aux dimensions interactionnelles produisant l'ordre de genre, nous invitent à regarder de près l'ensemble des activités relationnelles. Une telle approche ouvre des questionnements particulièrement intéressants pour un métier comme le conseil et invite à ausculter de près (et comparer) la façon dont se déroulent les contextes de socialisation, l'ensemble des interactions que vivent consultantes et consultants. A commencer par les interactions, très investies, avec les client-e-s.

Dans le conseil en management, les consultantes interagissent encore pour l'essentiel avec des clients[1005], entendus au masculin non neutre. Dans un tel environnement, elles vont inévitablement, être perçues comme différentes. Elles finissent d'ailleurs par ne plus voir cet élément de difficulté. Comme d'autres, Claire[1006], manager dans un cabinet de conseil spécialisé dans le secteur plutôt « technique » et masculin des télécommunications, s'est tellement habituée à la part marginale occupée par les femmes dans son environnement, qu'elle n'est guère capable de répondre spontanément de façon précise à la question du *sex ratio.*

IB : « C'est toujours 2/3- 1/3, à peu près ?
Claire : Ouais. Des fois... oui, des fois c'est ¾ hommes et ¼ femmes !
IB : Parfois ¾, ¼.
C : Oui, plus on monte dans les sphères... tu vois, le Codir de la DSI centrale, il y a que la DRH qui est une femme ! (rires) les autres c'est des hommes, c'est clair ! (rires)
(rires) Oui, effectivement ! Quand tu vois, de toute façon, quand tu regardes les comex, euh... les codir des grosses boites, aujourd'hui, c'est encore très très masculin ! Alors, (Nom d'une grande entreprise de téléphonie) était un petit peu plus féminisé !
IB : Ah oui ?
C :Un petit peu plus, mais euh... j'avais une interlocutrice en fait pilote opérationnelle qui était une femme ! Aussi !
IB : Ouais, ouais.
C :… mais c'est vrai que sinon... alors oui, quand je dis 2/3, 1/3, j'exagère un peu, c'est peut-être 20% de femmes et 80% d'hommes ! »

[1005] Entre 1982 et 2007, si le taux de féminisation des emplois cadres – potentiels clients et interlocuteurs des consultants – est ainsi passé de 25% à 37% (INSEE, Enquêtes Emploi), cette féminisation n'est pas uniforme et concerne d'abord certaines fonctions et certains secteurs.
[1006] 36 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, senior manager, ConsultInfo, mariée, deux enfants

De sa réponse particulièrement confuse, émerge le sentiment que le regard de Claire est très habitué à la prédominance masculine. Prédominance dont elle exprime la conviction qu'elle n'est que temporaire, une survivance du passé (« encore très masculin »). Mais, dans la suite de son discours, Claire va en définitive plutôt souligner la dimension très structurante de cette prédominance, pour la (re)production des inégalités.

4.2.1. « Ça crée tout de suite une barrière. »

Car l'environnement très masculin des directions de grandes ou moins grandes entreprises produit des relations orientées en terme de genre, qui peuvent « créer des barrières » spécifiques pour établir la relation d' « intimité » tant recherchée, évoquée par Paul, et très présente par exemple dans le récit, « côté client », de Jean-Claude. Claire illustre ce qui peut empêcher la « proximité », à propos d'un de ses clients.

Claire : « J'ai clairement senti des fois où le fait d'être une femme est... pouvait être un frein !
IB : Oui.
C : Par exemple une fois, j'ai eu un client notamment, le président était quelqu'un qui était incapable de tutoyer les femmes !
IB : Ah bon ?
C : Il tutoyait tous ses collègues masculins ! ***(rires)*** *mais incapable de tutoyer une femme !*
IB : Ah oui ? C'est trop, ça ! (rires)
C : Et du coup ça a créé tout de suite par rapport à des collègues masculins où il avait plus de proximité, plus d'intimité qu'avec des femmes, ça a créé tout de suite une barrière, quoi !
IB : Oui …
C : Donc du coup t'as pas... enfin, t'as pas les mêmes relations... »

Détail apparemment prosaïque, le tutoiement ou l'impossibilité d'y avoir recours signalent clairement une séparation symbolique, qui n'est pas évidente à exprimer et conduit la consultante à recourir au raccourci d'une métaphore : « la barrière ».

A propos d'un autre client, elle évoque que les difficultés peuvent être accrues quand, à la hiérarchie des sexes, s'ajoutent des écarts de générations et d'expérience.

« Euh... en fait, là où je vois la différence, c'est par exemple le DSI qui est mon client actuel, c'est quelqu'un de 60 ans. (…) Et je me dis... enfin, je me suis déjà fait la réflexion en me disant « si j'étais un homme, peut-être que ce serait plus facile ! (…) Pour qu'il se confie je trouve que c'est pas... Alors, j'ai quand même réussi à avoir de bons échanges avec lui, etc. mais c'est quelqu'un qui déjà s'ouvre assez peu (…) »

Elle conclut :

« Je trouve que... enfin, avec moi, effectivement, c'est cordial, mais je pense qu'on ira jamais vers de la complicité ! »

Tout au long de l'entretien, Claire a bien du mal à trouver les mots pour dire ce qui « freine », bloque, rend mal aisée la relation. Elle s'interrompt, reprend, laisse certaines phrases en suspens. Elle semble notamment soigneusement éviter d'aborder une question quelque peu dérangeante, celle de la possible sexualisation des relations au travail. Abordée par différents travaux[1007], souvent en toile de fond des rapports sociaux au travail, la sexualisation apparaît comme un sujet difficile à faire émerger, à la fois tabou et banal, fréquemment euphémisé[1008] dans les entretiens avec les consultant-e-s.

Pourtant, bien qu'on se situe dans un espace professionnel « supérieur », un métier de cadres où les femmes pourraient disposer *a priori* de plus de ressources pour tenir à distance ce type de manifestation d'une masculinité hégémonique, les rapports de séduction et la sexualisation des relations au travail sont bien présents dans le quotidien des relations des consultantes avec les clients. Rapports de séduction plus ou moins conscients. Dans un des exemples cités par Anne-Laure, l'existence d'une relation de séduction est évoquée comme un phénomène plausible, involontaire et qui peut venir compliquer des relations qui sont déjà politiquement complexes. Quand un client, « un mec de 55 ans », invite la jeune consultante qu'elle est à l'époque, pour un déjeuner, il plane sur cette entrevue une ambiguïté : rapport amical ? Intention politique du client concerné par la réorganisation des filiales en cours, à laquelle la mission de conseil participe ? Objectif de séduction ? Un savant mélange de ces raisons ? Les choses ne sont pas si claires, puisque, en entretien, Anne-Laure croit bon de préciser que cette entrevue a lieu « en tout bien, tout honneur ».

> *Anne-Laure : « Et c'est vrai qu'avec le recul, voir le DRH de France, qui était un mec qui avait 55 ans et je me rends compte que c'était forcément intéressé quand il m'invitait à bouffer !*
> IB : Ben oui !
> *A-L : Enfin, intéressé... en tout bien, tout honneur, mais très intéressé quand même !*
> IB : Par rapport au fonctionnel, quoi, il voulait avoir des infos ?
> *A-L : Ouais. C'était pour des infos, c'était pour me vendre son point de vue, c'était... »*

[1007] Ces études peuvent porter sur des professions « mixtes » comme le tertiaire marchand (l'hôtellerie) dans le cas de Lisa Adkins ou les métiers de secrétaires pour les travaux d'Helen Mott et Susan Condor. L. ADKINS, *Gendered work..., op. cit.* ; Helen MOTT, Susan CONDOR, « Sexual Harassment and the Working Lives of secretaries », *in* Celia KITZINGER, Alison THOMAS (Eds), *Sexual Harassment : Contemporary feminist perspectives*, London, Butterworth Heinemann, 1997, pp.51-94.

[1008] Helen Mott et Susan Condor soulignent notamment les importantes difficultés méthodologiques rencontrées dans leur recherche auprès de femmes exerçant des métiers de bureau, et les limites d'un protocole d'enquête par questionnaire. *Ibid.*

4.2.2. « J'ai clairement joué un rôle. » : enjeux et risques de la sexualisation

Certains clients et certains types de missions vont, plus que d'autres, être propices à des relations ambiguës, comme dans le récit de Céline[1009]. Dans ce cas, la séduction semble une ressource pour la consultante qui va l'utiliser sciemment mais « prudemment ».

> Cette consultante junior évoque le cas d'un de ses clients, directeur d'une équipe de consultants internes dans une banque, pour qui elle réalise une mission d'accompagnement (« il fallait améliorer les processus et définir les règles du jeu pour que l'équipe prenne tout son essor »). Affectée par son cabinet qui réalise par ailleurs de nombreux projets pour la banque, elle se retrouve pour la première fois dans une mission de confiance, « *intuitu personae* ». D'emblée, elle relate cette collaboration sur le registre de l'aventure amoureuse : « C'est la première fois qu'il se passait quelque chose avec un client. Il se nouait quelque chose. ». Mais tout en employant ce registre intime, elle en souligne les motifs instrumentaux, en raison des difficultés inhérentes à un client qui « a besoin d'un confident, quelqu'un à qui parler à son niveau » mais qui, en même temps « aime briller, est narcissique (…) recherche un miroir qui corresponde à ses exigences ». Pour remplir sa mission, Céline juge qu'il faut entrer dans le jeu de ce « grand affectif », et, outre « lui convenir professionnellement », être appréciée « personnellement » : elle entend ainsi, paradoxalement, le « border un peu » (terme qui d'ailleurs n'est pas sans connotation maternelle), c'est à dire l'obliger à travailler de manière plus rationnelle et à moins « copiner » (« c'était une personnalité très segmentante, il avait ses têtes, ses potes. »). Ainsi, elle peut réussir à le « canaliser », en alternant critiques et oreille de confidente.
>
> Le registre employé pour évoquer cette relation est ambigu : tension entre le registre du don et de la confiance et celui de l'échange marchand (« Ce genre de client est intéressant … commercialement, d'abord, quand quelqu'un comme ça a donné sa confiance, on peut aller loin ensemble, c'est un allié. »), mais surtout tension entre l'*ethos* professionnel qui mobilise notamment l'idée de contrôle et de rationalité et une sexualisation de la relation (« j'ai clairement joué un rôle, celui de la fille un peu coincée, mais en même temps c'était flirter un peu en ayant le sens des limites. »)

Dans cette expérience, Céline essaie de tirer le meilleur parti d'un client qui est lui-même ambivalent vis-à-vis d'une jeune femme consultante : lui manifester sa supériorité ? La séduire ? En faire une alliée, un « pote » ? A plusieurs reprises, il signifie son trouble, en offrant des petits cadeaux à la consultante (« des calissons, un DVD »), pratiques plutôt exceptionnelles comportant une dimension assez explicitement affective.

On retrouve dans d'autres situations – parfois moins « contrôlées » et où la composante de harcèlement est plus manifeste – un ingrédient commun avec la mission relatée par Céline : l'écart d'âge[1010] avec le client, la jeunesse et la faible expérience de la consultante constituent des facteurs qui semblent encourager la sexualisation des relations, mais certaines circonstances accentuent encore l'ambigüité que peut laisser planer la « posture » de conseil. Ce sont en particulier toutes les occasions où, dans un objectif de prospection et de développement d'un

[1009] 26 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant

[1010] Thierry Pillon et François Vatin soulignent que l'âge en même temps que le sexe sont des variables importantes pour comprendre le travail comme fait social. Ils rappellent que « l'âge est socialement défini dans chaque société par des systèmes de classement des individus associés à un ensemble de « rites de passage ». » p. 262 ; T. Pillon, F. Vatin, *Traité de sociologie du travail, op.cit.*

réseau de relations commerciales, une consultante se retrouve dans un contexte mi professionnel, mi privé.

> *Dorothée*[1011] : « *Et oui, oui je me suis retrouvée à un dîner, enfin ça n'était pas un dîner… c'était un cocktail. Organisé par l'un de nos prospect qui était venu, qui avait répondu à l'enquête. Et on avait été invité (…) c'était un événement organisé par la chambre de commerce et de l'industrie en fait. Aucun des associés du cabinet ne pouvait pas y aller, alors, ils m'ont dit Dorothée : « Eh bien écoute, vas-y toute seule ». Ça m'embêtait un peu, je ne connaissais personne, à part le président de XX mais je n'allais pas passer toute la soirée avec lui, et je me suis retrouvée à cette soirée … donc j'étais habillée … j'avais une petite robe de cocktail, j'étais la plus jeune évidemment, et pendant toute la soirée … C'était l'un de nos prospects, c'était quelqu'un qui avait vraiment écouté le discours, donc moi j'étais contente, hein, il a passé quasiment la soirée avec moi, il dirigeait une grosse société dans le milieu du pétrole. Il m'a juste draguée toute la soirée, non mais, ça a été très dur à vivre. Donc moi au début j'étais bien sûr très contente, on … il me demande ce que j'avais fait … « l'ESSEC et de la philosophie » donc je me suis sentie un peu honteuse quand je lui ai demandé quelle formation avez-vous faite ? » - « Polytechnique et les Mines », donc, parce qu'au départ, je ne le savais pas que c'était le PDG de la société et au bout de 20 minutes, là, je lui dis « eh bien écoutez … », hein, je lui ai expliqué ce que je faisais, j'ai bien fait la promotion du cabinet, j'étais contente, et il me dit … je lui dis « Et vous dans quoi vous travaillez ? » « Eh bien je suis PDG, de X. » et je suis allée voir sur Internet, plusieurs milliers de salariés etc .., une grosse grosse boîte et c'était juste très gênant, parce que toute la soirée il a essayé de me... C'était très gênant parce que comme je ne connaissais personne dans la soirée et surtout il n'y avait que des diplomates … et il y avait ce monsieur qui était tout le temps là, il a essayé de me raccompagner à la fin, c'était gênant parce que j'étais en représentation de la société …*
>
> IB : vous ne pouviez pas le planter comme un...
>
> *D : Il a été vraiment... Moi je l'ai mal vécu, je suis rentrée chez moi, je n'étais pas bien je me suis demandée si j'avais fait quelque chose, mais non, c'était vraiment compliqué. Je l'ai mal vécu et après je me suis dit, hein, c'est peut-être un prospect mais si je le recontacte, il va s'imaginer… (Rires)*
>
> IB : quel casse-tête !
>
> *D : Là, le fait d'être une femme, c'est très compliqué. C'est vrai que, la posture du consultant suppose, enfin, on peut avoir une forme d'ambiguïté, on peut être ambigu, surtout avec des clients hommes qui ont une certaine idée des rapports de sexe. Qui du coup, ont du mal à faire l'ajustement, en se disant c'est une personne qui vient me proposer un conseil, il y a une espèce de confusion comme si … et c'est difficile à mettre en mots parce que c'est des choses, c'est des détails symboliques, c'est des anecdotes comme ça, où on peut dire que les masques tombent … parce que la situation s'y prête. À d'autres moments, on sent bien qu'il peut y avoir des ambiguïtés, mais c'est dans un contexte purement professionnel donc l'ambiguïté est contenue mais dès qu'il y a des zones où ça peut-être, on peut penser un petit peu plus loin, on sent bien qu'il y a … il y a des jeux et des jeux de pouvoir. Moi, je sentais fortement la volonté de domination. C'est-à-dire, « moi je suis PDG, d'une boîte à qui … je peux vous apporter quelque chose, vous êtes la consultante et en plus vous êtes jeune », … »*

Le récit que fait Dorothée de ce cocktail mondain (type d'événements en général plutôt fréquenté par des consultants plus expérimentés qu'elle, et très souvent de sexe masculin) laisse entrevoir quelles sont les conditions particulièrement propices à la forme de harcèlement –

[1011] 25 ans, Maîtrise de philosophie, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultOrg, célibataire, sans enfant

harcèlement « qui pro quo »[1012] – dont la jeune femme est ici victime : outre l'écart d'âge, le « prospect » de Dorothée joue manifestement des attributs du pouvoir et des ressources qu'il détient (capital scolaire très prestigieux – X Mines – mais surtout fonction – PDG d'une grande entreprise). Le récit montre aussi le potentiel de déstabilisation et de perte de confiance en soi qui réside dans ce type d'expérience : expérience difficile « à mettre en mots », questionnement sur une éventuelle responsabilité (tout en évoquant en entretien « sa petite robe de cocktail », Dorothée semble la visualiser et s'interroger mentalement sur une possible « erreur » vestimentaire[1013].)

Tout en ayant parfaitement consciente de ce dont elle est victime (« je sentais fortement la volonté de domination »), la jeune consultante est en quelque sorte impuissante face à cette drague appuyée et subit, outre le sentiment d'humiliation une forme de sanction professionnelle, concrète et directe. Ses efforts commerciaux pour «bien vendre le cabinet » ont été réalisés en vain («Si je le recontacte … »).

4.2.3. « Il y avait un chef des directeurs régionaux qui s'appelait Marcel. » : où il est question de pouvoir

La sexualisation n'est pas toujours feutrée et des comportements, parfois violents, peuvent prendre le pas sur les bonnes manières, en particulier de la part d'un « public » de cadres intermédiaires qui peuvent se sentir directement menacés – dans leurs prérogatives, voire dans leur emploi – lors de missions de réorganisation. Dans le cas d'une longue mission d'accompagnement de la fusion de deux organismes publics[1014], les directeurs de divisions régionales – tous des hommes – participent à des sessions de réflexion censées les aider à envisager les composantes positives du changement[1015]. Ils s'avèrent en fait violemment opposés à la réforme, dont l'accompagnement a été confié à une équipe de consultant-e-s du

[1012] Si l'on reprend la catégorisation de Catherine MacKinnon sur le harcèlement sexuel des femmes au travail, le « harcèlement qui pro quo » (par opposition à l'environnement hostile, autre forme plus diffuse de harcèlement), consiste à solliciter « des faveurs sexuelles sous la menace d'une sanction ». Ici la sanction – implicite – peut être comprise comme le fait de ne pas pouvoir entrer en affaire avec la société dont le harceleur est le PDG. Catherine MACKINNON, *Le féminisme irréductible : conférences sur la vie et le droit*, trad. de l'américain par C. Albertini, M. Idels, J. Lahana*... (et al.)*, Paris, Des femmes-Antoinette Fouque, 2005, 298 p. Voir aussi Laure BERENI et al., *Introduction aux études sur le genre*, *op.cit.*

[1013] Au chapitre 6, on reviendra sur la question particulière du vêtement et des stratégies, impliquées pour incarner « l'expert légitime ».

[1014] Sur les conditions particulières et la dimension conflictuelle des missions de conseil dans le secteur public, on peut se référer utilement à Nicolas BELORGEY, *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, Paris, 2010, 336 p.

[1015] Le jargon professionnel parle dans ce cas de « *change management* ».

cabinet[1016] dans lequel Diane exerce à l'époque, équipe comportant une majorité de femmes. Ces interactions donnent lieu à plusieurs reprises à une escalade de sexisme – moqueries et vexations publiques puis harcèlement physique – de la part notamment d'un directeur de région âgé, qui entretient des relations conflictuelles avec sa propre direction et les consultant-e-s qui la représentent.

> *« J'étais chargée de la communication en transverse du déploiement d'un projet sur trois régions … Il y avait un groupe de travail avec les directeurs régionaux. Il y avait un chef des directeurs régionaux qui s'appelait Marcel, on m'avait dit tu vas voir Marcel, c'est pas le plus facile, il a déjà viré deux consultants. On arrive à la présentation de l'équipe projet, tu vois, le on boarding, grande table, avec mes douze directeurs de régions, que des hommes, les 12 directeurs de région, leur directeur informatique et il y avait une place à côté de Marcel. J'arrive, le manager me présente, Marcel me regarde comme ça il me dit en me regardant, enfin en regardant ses copains, « mais qu'est-ce qu'ils croient à ConsulInfo) ? que c'est avec une grande blonde qu'ils vont m'amadouer ? Asseyez-vous ma p'tite fille, vous allez voir vous allez souffrir. » Eclats de rire autour de la table et là tu te dis « oh putain, je vais en chier ! Ah ouais, j'en ai vraiment chié, j'en ai vraiment chié. ». (Diane)*

Dans l'épisode relaté par Diane, Marcel se comporte implicitement en « porte-parole » d'un groupe d'hommes dont l'objet de la rage paraît double : elle s'adresse non seulement à un contexte, celui d'une restructuration, dont les conséquences négatives sont redoutées, mais également à des personnes, les femmes consultantes, qui incarnent à plusieurs niveaux un changement difficile à supporter : au regroupement non souhaité de deux organismes s'ajoute l'inversion de l'ordre de genre, les consultantes étant investies d'une autorité. L'exemple manifeste aussi l'imbrication des rapports sociaux de sexe et de classe[1017] qui sont en jeu dans ce type d'interactions. Lors de l'entretien, Diane signifie discrètement le décalage social entre Marcel et elle-même, issue d'une famille bourgeoise et ayant grandi dans le 16ème arrondissement : insistant, avec des accents de dérision, sur le prénom de cet interlocuteur, elle singe ses façons de parler et son intonation populaire. Marcel, quant à lui, semble signifier par ses choix lexicaux[1018] qu'il cherche à dévaloriser Diane, insistant sur son appartenance au groupe des femmes (« blonde », « fille ») et passant de l'adjectif « grande » à « p'tite » (« grande blonde », « p'tite fille »).

[1016] Ce cabinet qui relève du groupe ConsultInfo, se caractérise plutôt par un régime de genre de type « ségrégation ciblée ».

[1017] Sur l'intersectionnalité sexe/classe/race, Anne Revillard et Laure de Verdalle soulignent d'ailleurs, en se référant aux travaux de S. Fenstermaker et C. West, l'intérêt d'une observation précise des interactions. A. REVILLARD, L. DE VERDALLE, « « Faire » le genre, la race et la classe » Introduction à la traduction de « Doing Difference », *Terrains & travaux*, 2006/1 n° 10, pp. 91-102. Sarah FENSTERMAKER, Candace WEST, *Doing gender, doing difference, op.cit.*

[1018] Si le récit qu'en fait ici Diane est fidèle.

De façon très symptomatique, la réaction du manager de Diane face aux provocations de Marcel, est de rester sur un registre rationnel, en ignorant la dimension ouvertement sexiste des comportements de cet interlocuteur.

> *« Jusqu'au jour où il (*nlda Marcel*) a appelé mon manager en lui expliquant que je l'avais traité de misogyne. C'est marrant parce que pour se débarrasser de moi il est entré dans des trucs qu'il m'a prêtés que j'ai jamais dit. Mon manager lui a répondu « Ecoutez Marcel, si vous ne voulez plus de consultants pour déployer le projet, vous le dites, on les retire ».*

L'*ethos* professionnel de service, de rationalité et de contrôle suppose que les représentants du cabinet ne se laissent pas démonter au moindre incident.

La rage impuissante de Marcel et la réponse, strictement rationnelle et « accommodante » – pour ne pas dire peu courageuse – de la hiérarchie du cabinet, conduisent à une forme d'escalade. Une autre consultante en est également victime.

> *« L'année d'après, il y a une consultante qui a failli se faire violer dans son atelier. Elle s'est faite emmerder quoi. Les mecs ont fermé les portes de la réunion et ils ont commencé à la tripoter. Elle a réussi à se barrer. Le lendemain de ce truc-là, c'était le deuxième bidule qu'on faisait remonter, le lendemain de ce truc-là, il (ndla Marcel) s'est fait mettre à la retraite anticipée. »*

La sexualisation agressive qui apparaît dans cet épisode peut donc être comprise comme une violence, nourrie par des causes imbriquées, qui prend pour cibles les femmes envisagées principalement dans deux rôles différents : les femmes consultantes sont prises pour cibles, d'une part pour des motifs sexistes, parce qu'elles sont femmes et remettent en cause l'ordre de genre ; mais elles sont d'autre part attaquées dans leur rôle de conseil, en raison de la violence symbolique qui leur est déléguée et qu'elles contribuent à administrer, en particulier lorsqu'il s'agit de réaliser des phases de réorganisation délicates.

4.2.4. « Une nana vraiment atypique » : le cas des clientes

On comprend aisément que les interactions avec quelqu'un du même sexe soient considérées par les consultantes comme une détente, surtout si l'entreprise cliente évolue dans un environnement masculin, un « métier d'hommes ».

> *Anne-Laure : « Et j'ai eu comme « face of » on va dire, une nana qui était directrice informatique, je sais plus, chez Trans Bâtiment, enfin, je sais pas, enfin, une vieille qui était une nana, vraiment atypique...*
> IB : Ah bon ?
> *A-L : Enfin, qu'on rencontre pas dans la banque (NDLA : Anne-Laure travaille fréquemment pour le secteur de la banque et des services financiers) : une nénette d'une cinquantaine d'années, assez forte, qui parlait comme un charretier, et je me souviens très très bien d'être avec elle, dans sa bagnole (elle avait une vieille Citroën... mais enfin vraiment le truc… atypique !) On était allées ensemble à Rouen voir un client, enfin, la filiale Bâtiment, il doit y avoir je me souviens plus très bien, un truc de Trans Bâtiment à Rouen. Et on avait bouffé dans un restau' enfin typique de ville de*

province ! Enfin, très sympa, finalement, parce que elle, elle me déstressait plutôt ! (…) Voilà, bon, c'était intéressant, mais là, pour le coup, c'est vraiment... c'est vraiment un métier d'homme, à part cette bonne femme. »

Interagir avec une directrice informatique dans un groupe du secteur du bâtiment permet à Anne-Laure d'établir un rapport de connivence. A la connivence se mêlent néanmoins des accents dépréciatifs, car pour Anne-Laure, comme pour d'autres consultantes et consultants, la valeur d'un client homme – son pouvoir, le statut social et les réseaux dont il dispose dans l'entreprise cliente – est perçue comme supérieure à celle d'une femme. Souvent familier et argotique, le lexique utilisé pour relater l'anecdote oscille ainsi entre des termes qui soulignent la sympathie et la solidarité (« très sympa finalement », « on était allées ensemble ») et d'autres qui ternissent largement l'image et le prestige de cette femme, occupant un poste technique, unique en son genre au sein du comité de direction (« une nénette », une « vieille »[1019], « une nana », « cette bonne femme », « une vieille Citroën », …).

L'examen des interactions entre consultantes et client-e-s confirme les spécificités propres à l'expérience féminine dans des situations d'expertise. Les constats formulés par Judy Wajcman sur des managers d'une grande entreprise de service y sont coroborés : *« For most men, gender interaction at work tend to be a positive experience, promoting social and personal integration and confirming male identity rather than generating role conflict and status ambiguity. (…). However, women who assume roles and statuses traditionally filled by men find themselves in conflict with prevailing norms. Their presence makes the gendered content of jobs and work place relations more visible, and their sex subjects them to a scrutiny that is absent when they occupy their "natural" place in the gender hierarchy."* [1020]

Dans la sexualisation des relations avec les clients que plusieurs exemples viennent d'illustrer, apparaît nettement le fait que les rapports de production, y compris d'un *bien singulier* comme le conseil, sont bien des rapports non neutres sur le plan du genre. Alors même que les

[1019] On note d'ailleurs que, contrairement aux hommes, à qui l'âge contribue plutôt à apporter une valeur supplémentaire, le vieillissement féminin est en général perçu comme une perte de valeur sociale. La perte de valeur sexuelle (et le retrait du marché matrimonial qui l'accompagne – voir sur ce point Michel BOZON « Les transformations de la vie sexuelle après cinquante ans. Un vieillissement genré », *Gérontologie et société*, 2012/1, pp. 95-108) étant associée, voire confondue, à une perte de pouvoir ou de valeur professionnelle.

[1020] Trad. de l'auteure : « Pour la plupart des hommes, les interactions de genre au travail tendent à revêtir une dimension positive, favorisant leur intégration sociale et confirmant leur identité masculine, plus que générant des conflits de rôle ou des ambigüités de statut. (…). Pour leur part, les femmes qui assument des rôles et des statuts traditionnellement dévolus aux hommes se trouvent en conflit avec les normes sociales en vigueur. Leur simple présence met en évidence le contenu genré des emplois et des relations au travail et leur sexe les expose à faire l'objet d'une surveillance particulière, contrairement au cas où elles occupent « une place naturelle » dans la hiérarchie de genre. » Judy WAJCMAN, *Managing like a man…, op. cit.,* pp. 50-51.

consultantes se trouvent dans des situations professionnelles plutôt très favorables, avec des positions d'expertise et d'expérience et d'importants capitaux scolaires, sociaux[1021], il leur est difficile d'échapper à un statut d'objet. Ce statut les rapproche des observations que peut faire Lisa Adkins, d'un univers moins favorable, celui du tourisme et du service hôtelier. Pour reprendre son expression, dans le conseil en *management* aussi : « faire avec la sexualisation des clients et collègues hommes fait partie du boulot (pour les femmes) »[1022]. C'est aussi un point que soulève également Uli Forseth[1023] à partir de l'observation du rapport de conseillères bancaires avec leurs clients. Si l'on suit L. Adkins, peu importe d'ailleurs de savoir, si ces relations (hétéro) sexualisées s'exercent sur un mode coercitif ou non[1024], puisque quel que soit le scénario, les femmes qui se prêtent – de bonne ou mauvaise grâce – à ces interactions sexualisées au travail, sont de toute façon impliquées dans des rapports de pouvoir favorables aux hommes[1025]. Cela empêche-t-il l'exercice du travail pour les consultantes ? *A priori* non, et quand c'est le cas, cela semble rarement explicite. Seule Claudie[1026] fait mention en entretien de ses débuts où un associé lui affirme qu'elle vaut moins sur le marché qu'un homme et lui laisse entendre qu'elle ne peut être « staffée » sur toutes les missions[1027].

Si on vient d'accorder un long développement aux interactions avec les client-e-s, le public, interactions fortement investies et revêtant aux yeux des consultant-e-s un enjeu économique important, il ne s'agit pas d'ignorer pour autant que le travail en coulisses revêt lui aussi une part relationnelle importante : les interactions qui participent au travail collaboratif de l'équipe

1021 Voir chapitre 4

1022 *« Dealing with sexualization from men customers and men co-workers was part of the job. The gendering of production in this way placed women in a position where they were consistently objectified and used by men. The relations of production therefore produced, or contributed to the production of, a form of sexuality which was structured in term's of men's dominance. »* Lisa ADKINS, *Gendered work…, op.cit.*, pp. 153-154.

1023 Ulli FORSETH, « Gender Matters ? Exploring how gender is negotiated in Service Encounters », *Gender, Work and Organization*, vol.12, n°5, September 2005, pp. 440-459

1024 Sur la difficile question des frontières entre coercition et « rapports consentis », voir aussi Lisa ADKINS, Vicky MERCHANT (Eds), *Sexualizing the social …, op. cit.* C'est aussi cette frontière floue qui justifie pour Raewyn Connell et James Messerschmidt d'user du concept d'hégémonie plutôt que de domination. Raewyn CONNELL, James MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *op. cit.*

1025 Voir les réflexions de Sylvie CROMER, « Le harcèlement sexuel, une violence méconnue, une loi en sursis », *in* JASPARD M., CHETCUTI N. (Eds). *Violences envers les femmes : « trois pas en avant, deux pas en arrière ! ». Réflexions autour d'une enquête en France*. Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 169-185.

1026 39 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, DEA d'organisation industrielle, associée, ConsultStrat, mariée, sans enfant

1027 Elizabeth Kelan fait part de terrains réalisés dans le conseil en système d'information en Grande Bretagne, où certaines consultantes se voient refusées par des clients. Elizabeth K. KELAN, « Gender Logic and (Un) doing gender at work », *Gender, Work and Organization*, vol.17, n°2, March 2010, pp. 174-194

en mission, ou au travail commercial dont on a déjà évoqué l'importance dans le déroulement des carrières[1028], peuvent tout autant être interrogées sur le plan du genre.

4.3. Où il est question d'autorité en coulisse

La question du genre dans les rapports de travail, entre collègues, peut concerner de jeunes consultant-e-s dans leurs rapports avec la hiérarchie. A l'occasion de quelques entretiens, a pu être évoquée la question des rapports de domination sexualisée entre *partners* ou associés hommes et de jeunes consultantes. Alix[1029] a évoqué le cas d'un *Partner* finalement objet de poursuites judiciaires suite au harcèlement répété de collaboratrices du cabinet ConsultStrat4. On reviendra aussi au chapitre 6[1030], à propos de l'épineuse question du vêtement et des stratégies vestimentaires, sur ces formes de violence qui peuvent survenir et témoigner dans un registre non feutré de « l'emprise du genre »[1031]. Le cas, *a priori* plus rare, de jeunes consultants hommes, harcelés sexuellement par des supérieurs hiérarchiques, s'est d'ailleurs également présenté. Senior manager en poste dans un groupe d'audit et de conseil, Hervé[1032] a relaté les abus de pouvoir d'un associé *« qui était en procès pour harcèlement sexuel de consultants mâles »* : *« On m'a dit : « t'as été recruté pour ton physique ! » »*

Le fait que le harcèlement implique également des victimes masculines peut occasionner des réactions plus gênées et scandalisées compte tenu de l'hétéronormativité qui concerne plus largement l'espace social mais s'exprime souvent en entreprise dans les rapports de travail[1033]. Ces différents phénomènes de harcèlement ne doivent pour autant pas être considérés séparément mais bien comme des manifestations comparables de rapports sociaux inégalitaires et d'une domination masculine qui s'exprime sous des formes variées.

L'emprise du genre peut aussi – et peut-être plus nettement – trouver à s'exprimer dans la manière dont les femmes, arrivées au stade où elles encadrent des missions et participent aux développements des affaires, négocient le genre et assoient leur autorité.

[1028] Voir chapitre 4. On se souvient que les femmes participent en moyenne un peu plus aux activités commerciales dans des grades inférieurs et qu'elles sont quelque peu distancées par les hommes à un stade de la carrière où ces activités deviennent déterminantes (pour la rémunération et pour la promotion).

[1029] 35 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, mariée, 2 enfants, enceinte du 3ème

[1030] Voir notamment au chapitre 6, l'épisode relaté à propos d'une jeune consultante rebaptisée « mini short ».

[1031] Ilona LÖWY, *L'emprise du genre…, op. cit.*

[1032] 45 ans, DESS banque, senior manager, alternativement Consult Info et ConsultAudit, divorcé, vit maritalement, sans enfant

[1033] Christophe FALCOZ, « Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations. Le point de vue des cadres homosexuel-le-s », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2 n° 12, pp. 145-170.

Dans l'exercice formel de l'autorité et de la responsabilité par des femmes *managers*, Judy Wajcman a montré l'apparition fréquente d'un « double standard » particulièrement complexe à résoudre : il s'agit de « se comporter comme un homme d'affaires», un « chef »[1034] tout en restant féminine.

> *« ...the high visibility of senior women managers increases awareness of their gender and means that the few women who rise to this level feel under greater pressure to perform than men. (...) Given that the rules of interaction in the workplace are male, women managers are always in a precarious position trying to negotiate the contradictory demands of being feminine and being businesslike. »*[1035]

A plusieurs reprises, dans les observations comme en entretien, la question de l'équivalence de statut entre femmes et hommes occupant des fonctions de management semblables, est apparue. Certaines observations ont en particulier permis de repérer des comportements informels de défi ou de remise en question discrète de l'autorité légitime des femmes managers, en dépit de manifestations formelles de respect. Ces comportements informels peuvent apparaître entre pairs, prenant la forme apparente de l'humour et concernent en particulier les interactions ayant trait aux activités touchant à la sphère commerciale. L'observation de certains de ces moments hautement symboliques que sont les « réunions commerciales internes » renseigne sur les jeux de pouvoir autour du « commerce » et sur les frontières de genre qui peuvent s'y manifester.

Encadré 49 : <u>Luttes de prestige lors des réunions commerciales internes</u>

S'agissant des interactions « de coulisses » qui touchent au rôle commercial, le cas du cabinet ConsultInfo6 est intéressant car il présente un régime de genre de type « banalisation » (présence de femmes dans l'ensemble des grades, des femmes « managers senior » en charge de comptes importants, un fonctionnement très égalitaire entre un président et une directrice générale …).

J'ai pu y réaliser une série d'observations et être notamment associée à plusieurs réunions internes ayant trait à l'activité de supervision commerciale (« revue du plan de charge » et « revue des comptes et des propositions en cours »).

Ces observations, combinées à d'autres, m'ont confirmé que les réunions internes ayant trait à l'activité commerciale sont des lieux et des moments hautement symboliques, où s'expriment volontiers, dans le registre de la convivialité collégiale, de la plaisanterie et d'une bonne humeur parfois de façade, des rivalités souvent intenses entre *managers.*

S'y jouent des tactiques pour manifester symboliquement sa supériorité, essayer d'impressionner les « ordonnateurs de la réunion » (dans le cas de ConsultInfo6, le président, la directrice générale, le directeur commercial), faire rire aux dépens d'un-e concurrent-e, montrer sa « réactivité ».

Dans l'observation des réunions de ConsultInfo6, j'ai pu constater qu'en dépit de la présence de femmes avec un grand niveau de séniorité, d'expérience, s'exprimant avec assurance sur le «*business* » de

[1034] Judy WAJCMAN, *Managing like a man, op. cit.*

[1035] Trad. de l'auteure : *« la grande visibilité des femmes cadres expérimentées accroit la mise en évidence de leur genre et signifie que les quelques femmes qui arrivent à ce niveau sont plus sous pression pour performer que les hommes. Etant donné que les règles du jeu des interactions sur le lieu de travail sont masculines, les femmes cadres sont toujours dans une position précaire, obligées de chercher à négocier entre des demandes contradictoires : être féminine et se comporter comme un homme d'affaires. »,* J. WAJCMAN, *ibid.*, p. 119.

l'entreprise, les « blagues » semblaient plus souvent le fait des hommes que des femmes. Comme le remarquent Catherine Achin *et al*.[1036] à propos du bruit et du silence dans les assemblées politiques, l'habileté, dans ce petit jeu, semblait plutôt masculine. Certaines micro interactions observées à l'une des réunions (en comité restreint : deux jeunes managers, une femme manager senior, le président-fondateur du cabinet et l'observatrice) révèlent par ailleurs, des attitudes de connivence entre les deux jeunes managers hommes qui semblent s'entendre pour tenter de déstabiliser, de moquer une femme plus expérimentée qu'eux, Claire. Les deux hommes managers N. et S., échangent des « blagues » ou des allusions, sur un ton badin. Ils semblent sous-entendre que Claire, responsable d'une importante équipe, et « plus capée » qu'eux, protège un jeune consultant parce qu'elle « l'aime bien ». Des regards entendus, des rires un peu grivois, ponctuent ces commentaires, tandis que Claire oscille entre réponse sèche et amusement feint, la présence d'une observatrice semblant encourager les deux hommes à continuer. N. et S. profitent ici du déséquilibre numérique femmes/hommes, obligent la manager à utiliser sa combativité en direction de ses collègues, plutôt que des clients, tout en détendant l'atmosphère « sur le dos » d'une rivale.

Les comportements de dominants qu'adoptent, dans l'exemple observé chez ConsultInfo6, N. et S., ne sont naturellement pas systématiques. On imagine aisément qu'ils peuvent varier notamment en fonction de la configuration du tour de table, des enjeux de la réunion, des comportements des protagonistes. Il s'agit seulement ici d'illustrer une des situations potentiellement problématiques pour être acceptée, reconnue comme « expert(e) légitime », y compris en coulisses. On y voit aussi le rôle qu'y joue l'humour à la fois comme instrument d'un contrôle social sur des individus (ici, les deux jeunes hommes souhaitent rappeler qu'une femme *manager* est d'abord une femme) et comme expression agressive détournée. Richard M. Stephenson rappelle que les fonctions sociales de l'humour sont plurielles[1037], et peuvent servir des stratégies de résistance à un changement social. Elles sont notamment un moyen d'exprimer un sous-texte en décalage avec des principes et des valeurs par ailleurs affirmés, d'égalité formelle.

Pour les besoins de la présentation, on a souhaité isoler ici l'autorité en coulisses, vis-à-vis des collègues, par rapport à celle qui s'exerce sur scène, vis-à-vis des client-e-s. Mais le clivage scène/coulisses n'a, il faut le rappeler, qu'un sens relatif. On le constate tout particulièrement à

[1036] Catherine ACHIN, Lucie BARGEL, Delphine DULONG *(et al.)*, *Sexe, genre et politique*, *op. cit.*, 184 p. On reviendra au chapitre 6 plus en détail sur la question des voix légitimes.

[1037] Pour R.M. Stephenson, le rôle de l'humour dans la confirmation de la stratification sociale peut être important. Il peut servir au contrôle des actions individuelles, à l'expression détournée, allégée de la désapprobation et du conflit et à la perpétuation des stéréotypes : « As a means of *social control, humor may function to express approval or disapproval of social form and action, express common group sentiments, develop and perpetuate stereotypes, relieve awkward or tense situations, and express collective, sub rosa approbation of action not explicitly approved." (Trad.: "Comme moyen de contrôle social, l'humour peut servir à exprimer l'approbation ou la disapprobation, à détendre une atmosphere tendue, à exprimer une approbation collective détournée à une action qui n'est pas officiellement approuvée.")* ; R.M. STEPHENSON, « Conflict and control functions of humor », *American Journal of Sociology*, 1951, vol. 56, p. 570

propos de ces activités dites commerciales. On a déjà vu combien la reconnaissance et le prestige professionnels au sein du cabinet (en coulisses) dépendent beaucoup, et de manière croissante au fil de la carrière, des succès commerciaux obtenus, du capital social accumulé auprès du portefeuille de clientèle[1038]. Ils s'avèrent en fait à la fois le produit d'un intense travail de coulisses et de scène. Arrivée au grade ultime d'associée dans son cabinet (« *spin off* » réussi auquel elle a participé), Claudie dit percevoir plus nettement les difficultés liées à son statut de femme dans l'exercice des responsabilités commerciales qui lui incombent maintenant. Selon elle, le problème – dont elle estime qu'il est nouveau (« jusqu'à présent, j'avais jamais senti ça … ») même si « ça n'a pas toujours été un lit de roses » – vient surtout du regard extérieur et de l'obtention de la confiance de la part de ses commanditaires.

Claudie : « Après, oui, dans mon rôle d'associée, je trouve que ma relation... porter le statut d'associée en tant que femme, vis à vis de certains clients, je vois que ça n'est pas... autant... je vais avoir du mal à trouver mes mots, aujourd'hui, je suis désolée !
IB : C'est pas grave !
C : Je ne me suis jamais posée la question homme/femme dans ma relation à des clients, euh... tant que j'étais pas associé ! En tant que directeur de projet, enfin, pour faire avancer les choses, j'ai jamais été en situation de clients... enfin, où j'avais l'impression qu'ils se posaient des questions ! (...) Je pense qu'il n'y a pas de débat sur le statut !
IB : Sur la légitimité.
C : Donc c'est plus une question euh... je pense que c'est plus une question, à un moment... je pense que c'est pas une question de statut, c'est une question de capacité à créer la connivence ! Et dans notre métier, un associé, à un moment, il rentre dans une relation qui est de la connivence, de l'intimité, enfin, il faut avoir la proximité nécessaire pour être capable de dire des choses, parfois dures, enfin, voilà !
IB : Oui.
C : Et c'est ce type-là de relations sur lequel, pour le coup, je trouve que … on peut être femme, on peut être jeune, on peut être plein de choses, pour mener un projet, à un moment, il faut que la personne se retrouve et se dise... se sente d'égal à égal.... oui, je pense d'égal à égal... »

Claudie reste assez évasive et hésitante sur la source du problème : cela vient-il de « certains clients » ? Ou de l'associée elle-même, qui n'arrive pas à se sentir (ou se comporter) d' « égale à égal » ? Le changement symbolique de l'accès « à une fonction mythique », le « *partnership* », semble en tout cas l'intimider. Son nouveau statut est une « rupture », qu'elle évoque avec beaucoup d'interruptions, de reprises (« le premier …au comité SP, c'est en premier … ») :

« Mais à un moment, il y a une rupture, parce que être assis … le premier … au comité SP (NDLA : Senior Partners), c'est en premier... c'est la première réunion à laquelle on assiste, là, pour le coup, c'est une vraie rupture : on ne regarde plus (Nom du cabinet) de la même manière ! Parce que même si on fait plein de choses en collectif, à un moment, on voit bien qu'on est en train d'engager (Nom du cabinet) d'engager l'entreprise collectivement, au-delà du business qu'on peut... de son propre business qu'on peut développer au jour le jour ! Je sais pas si c'est clair, ce que je dis ? »

[1038] Voir en particulier le chapitre 4

En filigrane, on pressent que sa crédibilité, son autorité internes se jouent ici sur des succès externes, formant les deux facettes de sa réputation professionnelle et que sur cette question, la jeune femme s'interroge sur sa « stature ». Cette expérience est commune à tous les « jeunes » *partners*. Comme le dit Claudie, qui, comme d'autres femmes, aime à employer le masculin « neutre » (« je suis un jeune associé ») :

> *« Moi j'apprends encore ... Je suis encore un jeune associé, au bout de 3 ans, et je suis encore quelqu'un qui se développe, qui est en train de se développer d'un point de vue commercial ! J'ai pas le réseau, et j'ai pas l'expérience commerciale que notre président a ! Et j'allais dire, encore heureux ! »*

Mais, de toute évidence, la « connivence » qui fait défaut avec certains interlocuteurs peut lui coûter des contrats non signés et une perte de « crédit » interne, sans doute plus qu'un compétiteur masculin, alors qu'elle avait jusqu'ici un parcours sans faute.

L'exemple de Claudie illustre donc à quel point la question de « l'autorité commerciale », de l'assise interne gagnée par les succès externes, est une zone de fragilité qui peut miner la légitimité des femmes arrivées pourtant à un stade de réelle maturité professionnelle. On pourrait ici dire que pour acquérir et faire montre des « dispositions attendues »[1039] vis-à-vis des consultant-e-s à un certain niveau, sur le plan commercial, les femmes sont en butte à des obstacles relativement complexes.

Encadré 50 : <u>La notion de *disposition attendue*</u>

S'inspirant des travaux de Bernard Lahire[1040], plutôt que de parler des « qualités » attendues des individus, Emmanuelle Zolesio[1041] va user de la notion de disposition qui « décale avantageusement le problème du côté des manières de faire contextualisées, des pratiques elles-mêmes, évitant en cela la croyance en une « nature » déjà là, asociologique, anhistorique, de la profession. »[1042]

Par ce concept, l'idée est de s'intéresser à la manière dont les actrices et les acteurs réussissent à s'ajuster, dans leur socialisation professionnelle, avec ce qui est attendu d'eux.

Dans le cas du conseil en *management*, l'analyse des situations concrètes de travail au chapitre 5 nous a montré que les dispositions utiles par rapport aux « exigences » du métier pouvaient être à la fois des dispositions relationnelles (aisance, assurance dans les interactions, …) ainsi que des dispositions au travail intellectuel et à la production écrite. Dans les développements sur les trajectoires sociales et les carrières, au chapitre 7, on s'intéressera à ce qui peut différencier l'acquisition plus ou moins rapide et facile de ces dispositions, et participer à des réussites professionnelles ou des échecs.

[1039] Sur l'usage de « dispositions attendues », voir l'encadré : La notion de « disposition attendue »
[1040] Bernard LAHIRE, *L'esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2005, 444 p.
[1041] Emmanuelle Zolesio, *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2012, 293 p.
[1042] *Ibid,* p. 13

En revanche, dans l'usage du concept de disposition, n'est pas intégrée la notion de ***disposition sexuée***, dont E. Zolesio propose une application certes intéressante à propos des chirurgiennes et chirurgiens[1043]. Il me semble qu'à deux titres, un tel concept pose problème. Même s'il peut, comme le souligne E. Zolesio, souligner la dimension socialisée de la construction des « manières d'être », il me semble comporter une forme d'essentialisation de « qualités féminines » ou « masculines ». Pour le cas particulier du conseil en *management* par ailleurs, si on a vu la prégnance ici aussi d'un *ethos* viril, on a également souligné, dans l'analyse du travail, combien les exigences du métier (ou encore les dispositions attendues) pouvaient comporter une ambivalence de genre. On ne peut donc présupposer que la pratique professionnelle est toute entière construite comme virile, et que seules des dispositions sexuées ou qualités masculines y seraient requises. Même si les « dispositions sexuées » ou qualités féminines sont, on l'a vu, à certains égards moins valorisées, voire dénigrées (on se souvient de l'expression « faire la danseuse » par exemple), il me semble que l'espace professionnel du conseil n'est pas dans une configuration totalement comparable à celui d'une profession comme la médecine, a fortiori la chirurgie. Le prestige professionnel y est on l'a vu, relatif, sujet à l'incertitude, le soupçon d'imposture jamais totalement levé, les savoirs formels y sont plus aisément transférables. Si la figure professionnelle de l'expert viril est utile dans le cadre d'une stratégie défensive, elle intervient dans un espace où les professionnel-le-s avouent elles/eux-mêmes que leur métier n'est pas une vocation[1044].

Parmi les exemples de remise en cause de l'autorité des femmes managers, certains impliquent des subordonné-e-s, plus souvent des hommes que des femmes[1045]. Si les défis qui proviendraient des collaboratrices/eurs en réponse à la situation d'inversion du genre, apparaissent de façon plus épisodique que systématique, certains éléments de contexte ou certaines caractéristiques propres aux collaborateurs et aux managers femmes vont en favoriser l'expression.

En particulier, les comportements plus ou moins ouvertement sexistes de certains associés envers des femmes à des postes de management, développent un terrain favorable à des situations délicates et des rapports conflictuels entre femmes responsables d'équipes et équipiers hommes. Pour Diane, les provocations d'un des jeunes consultants qu'elle encadre, dans le grand cabinet où elle était en poste précédemment, sont largement encouragées par des associés qui tendent à donner raison au subordonné, en dépit des pratiques visiblement malhonnêtes de ce dernier.

[1043] E. Zolesio montre que face à un métier ayant construit un ethos viril, les femmes qui intègrent la profession de chirurgien-ne, présentent un ensemble de dispositions féminines et masculines, selon des équations personnelles variables, qui produisent des obstacles plus ou moins importants pour leur parcours professionnel. Voir aussi les développements de Christine Menesson. C. MENESSON, « Etre une femmes dans un sport « masculin ». Modes de socialisation et construction des dispositions sexuées. », *Sociétés Contemporaines,* N°55, 2004, p. 69-90

[1044] Voir au chapitre 4, en particulier les développements sur la hiérarchie des professions.

[1045] Comme dans les observations de Joan Cassell sur les chirurgiennes, dont les infirmières, notamment les plus gradées, peuvent avoir des difficultés à accepter l'autorité, les consultantes à des postes de responsabilités peuvent parfois se heurter à une moindre « bonne volonté » des assistantes (souvent « partagées » par plusieurs associé-e-s ou senior managers). Cela étant, la coopération entre femmes seniors managers ou associées et assistantes ne revêt pas la même centralité que celle qui doit s'établir entre chirurgiennes et infirmières dans une salle d'opération. J. CASSELL, *The woman in the surgeon's body…, op. cit.*

Diane : « Je me souviens très bien d'un projet où je me suis fait décrédibiliser par un consultant qui ne supportait pas d'être encadré par une nana.
IB : Il ne supportait pas …
D : Il ne supportait pas.
IB : Il était jeune ?
D : Ouais (long silence)
IB : C'était un senior ? C'était un junior ?
D : Un junior qui est devenu senior alors que je m'opposais à ce qu'il passe senior, parce qu'il avait été ingérable. Mais parce qu'il a persuadé tous les mecs de la bande que j'étais une salope (…) J'avais fait les évals. Comité d'éval[1046] *de fin d'année. Ils remontent leurs évals, au responsable du comité d'éval, et je me retrouve avec, dans les mains, une éval que je n'avais pas faite. Il avait augmenté ses notes.*
IB : Carrément ? »

Diane qui a entre-temps évolué dans un petit cabinet de conseil et a été promue récemment associée[1047], relate la difficulté qu'elle a à l'époque à convaincre son encadrement de son objectivité. Son jugement sévère à l'égard d'un collaborateur est suspect et sa crédibilité mise en doute.

« Je dis ça au comité d'éval. Et on me dit, on sait les problèmes que tu as eu avec lui. Note que j'avais fait valider par le VP. Donc j'étais sûre de ma note. Le VP en question qui me dit, Diane, on sait les problèmes que tu as eus avec lui. Et il est passé senior. j'ai mis un an à remonter cette pente-là. Et il s'est fait virer à la fin, mais au bout de deux ans et demi. … et il s'est fait virer pour les raisons que j'avais dénoncées.
Lui il était politique et moi je l'étais pas du tout. Moi j'étais dans une relation interpersonnelle de manager à managé, ben j'attends des présentations dans lesquelles il n'y a pas de fautes d'orthographe et où les points sont alignés. Pour un consultant senior, c'est quand même le minimum. Tu vois. Et après, il a dit que je faisais la maîtresse d'école. »

Ce type de situations illustre le soupçon d'illégitimité qui peut entacher le travail d'une consultante expérimentée encadrant des équipes. L'exercice qu'elle fait de l'autorité qui lui est déléguée est, plus souvent que pour un homme, susceptible d'être raillée et assimilée à un métier plus traditionnellement féminin, la « maîtresse d'école ». L'utilisation d'une telle comparaison se retrouve dans d'autres anecdotes ou situations observées.

Dans un de mes souvenirs professionnels, *le client* à qui, en tant responsable d'une mission de diagnostic stratégique, je présente les conclusions du dossier, lance à la cantonade, en début de présentation, « ah, elle aime bien faire la maîtresse d'école ». Petits sourires amusés des participants, puis la présentation se déroule, sans encombres.

En contexte, cette remarque, désinvolte, paraît légère et « ne pas prêter à conséquence » ; en effet, je conseille ce directeur général de banque depuis trois ans, nous avons des relations marquées par une certaine informalité, voire familiarité (tutoiement,…) et il m'a manifesté à plusieurs reprises sa confiance (animation d'un séminaire stratégique avec son équipe, « accompagnement » d'un de ses adjoints rencontrant des problèmes de « management » etc. …).

[1046] Dans les cabinets d'une certaine taille, on trouve fréquemment des structures collégiales (comités d'évaluation, comités « RH » …) qui décident des franchissements de grades, des promotions et des bonus. Les consultant-e-s sont comparé-e-s à partir d'une évaluation écrite des missions qu'elles/ils ont réalisées.
[1047] Voir au chapitre 4, le développement sur les mécanismes d'accès au *partnership*.

> Le petit groupe qui participe à cette réunion se connaît bien : du côté consultant-e-s, nous sommes deux, avec un collaborateur un peu moins expérimenté mais qui est néanmoins un des fondateurs de notre petite structure, du côté clients, ils sont trois, trois hommes, le directeur général, du même âge que moi, diplômé d'une école de commerce équivalente à la mienne, et deux de ses adjoints, de jeunes cadres, aux comportements toujours courtois. Nous sommes dans des relations « sans chichis ».
>
> Néanmoins, le fait même que ce client se permette une telle remarque, mi-désinvolte, mi-moqueuse, est très révélateur de comportements plus ou moins discrètement sexistes, rencontrés de nombreuses fois dans ces interactions hautement symboliques que sont les comités ou réunions de pilotage. La pensée qui me traverse l'esprit quand j'entends cette remarque est : « il ne m'aurait jamais dit ça si j'avais été un homme. » Je suis intérieurement assez ulcérée de voir que le client profite ici de relations détendues pour faire rire sur mon dos. Je n'ai vraiment pas le sentiment d'avoir adopté une posture de « donneuse de leçon » et je trouve la remarque particulièrement inappropriée. Je m'interroge aussi sur sa capacité à vraiment entendre les conclusions de notre travail. Mais, comme l'*ethos* professionnel le prescrit, je m'abstiens soigneusement de relever et poursuis ma présentation en souriant.

L'usage de cette métaphore de la « maîtresse d'école » apparaît lourd de signification sur les rapports sociaux de sexe dans l'activité de conseil et sur la difficile acceptation de femmes en position d'expertise et d'autorité. On remarque qu'il intervient dans des stratégies discursives de dénigrement et de « rappels à l'ordre » (de genre) en direction de femmes qui sont censées faire autorité et au moment précis de l'exercice de cette autorité, que ces stratégies proviennent d'un collaborateur ou d'un client. La référence à la fonction d'enseignement n'est pas anodine puisque, face à l'exercice même de cette fonction d'autorité – qui place couramment les jeunes garçons ou jeunes hommes en situation de dominés (symboliquement), places qui reviennent habituellement aux femmes – ces derniers opposent aux enseignantes des résistances particulières « ritualisées »[1048] . Ce discrédit de l'autorité féminine, révélé ici dans l'usage moqueur de la métaphore de l'enseignante (on retrouve à nouveau ici la fonction de contrôle social discret joué par l'humour), est souvent plus rampant qu'ouvert. Ceci en rend l'appréhension complexe, et comme on l'a vu, peut conduire à rendre encore moins visible ce niveau informel de discrimination.

Il ne s'agit pas d'affirmer ici, que seules les femmes seraient susceptibles de voir leur autorité contestée, ou encore que l'autorité des consultantes serait systématiquement contestée.

Tout d'abord, on a noté à plusieurs reprises pendant les terrains que des consultant-e-s même très « juniors » pouvaient assez aisément être critiques vis-à-vis des managers qui les encadrent

[1048]« … l'injonction sociale à la virilité et à l'hétéronormativité pousse les garçons à transgresser les règles et à instrumentaliser les sanctions pour prouver leur virilité. Elle les incite également à tenter d'inverser le rapport hiérarchique pédagogique par un rapport de genre quand ils ont maille à partir avec une enseignante ou un homme dépourvu d'autorité (donc considéré comme peu viril). (…) Dans ces conditions, la plupart des transgressions masculines, notamment les actes de défi, d'insolence et de violence physique, sexiste ou homophobe, doivent être pensées non plus comme des problèmes de comportement mais, au contraire, comme des conduites sexuées ritualisées », Sylvie AYRAL, *La fabrique des garçons : sanctions et genre au collège*, Paris, PUF, 2011, p. 6

sur leur projet. On en a ici un petit aperçu avec les commentaires de Maxime[1049] sur ses critères d'appréciation pour « jauger » un-e « bon-ne » manager :

> IB : « C'est qui votre manager actuellement ? C'est un homme, c'est une femme ?
> *Maxime : C'est une femme. C'est une anglaise. Donc, très structurée. Ce qui me va. J'ai du mal avec les personnes qui ont du mal à structurer. Mais effectivement, très structurée. A mon avis, contrôlante. Largement contrôlante. Mais je pense agréable, vivable parce que humaine quand même. Mais … en tout cas, je pense qu'il y a deux choses qu'il faut jauger … enfin que moi je me permets de jauger, c'est la capacité à manager, et les compétences quoi. Est-ce qu'elle va être bien dans l'équipe. Est-ce qu'elle va être honnête, sincère, est-ce qu'elle va être constructive, est-ce qu'elle va nous guider ? Et est-ce qu'elle va m'impressionner ? Est-ce qu'elle va être forte ? Moi dans les managers avec qui je suis j'ai besoin d'avoir du respect, d'être impressionné, d'avoir envie de discuter et d'avancer quoi. Quand on tombe sur un manager et on se dit limite, il a 7 ans de plus que moi et c'est pour ça qu'il est là, mais pas brillant, pas bon, on a envie de lui couper la parole et de parler à sa place devant le client, ça c'est encore plus dangereux que … (…) Avec quelqu'un de fort, à ce moment-là je m'écrase, et je l'écoute parce que je sais qu'il va m'apprendre. C'est pas un moment de bonheur sur le plan humain, mais je sais que je vais sortir grandi de l'expérience quoi. »*

Cette posture critique et « exigeante » à l'égard de l'encadrement est en quelque sorte encouragée par le système de gestion des carrières des firmes où les consultant-e-s sont invité-e-s à être « entrepreneuses/eurs » de leur propre carrière, à développer un *marketing* personnel[1050]. Dans la firme où exerce Maxime, les consultant-e-s rencontré-e-s ont même à plusieurs reprises évoqué une sorte de « matrice » ou de « typologie » des managers, les distribuant selon deux axes (« le niveau de contrôle exercé », « le niveau d'accompagnement humain ») : l'emploi par Maxime du terme « Contrôlant-e » fait référence à cette matrice.

Toutefois, même si cette tendance à l'évaluation des plus seniors par les juniors est générale, on peut y retrouver une dimension genrée, dans la mesure où les jeunes hommes consultants peuvent apparaître (en entretiens, ou à l'occasion des observations) souvent plus affirmatifs et plus critiques que les jeunes femmes. Phénomène qu'Alix[1051] relève à sa manière, quand elle compare les consultantes et consultants juniors qu'elle encadre :

> *« Les femmes vont être moins affirmatives sur un certain nombre de choses. Elles vont paraître moins sûres d'elles. Ça ne dérange pas du tout un homme, et même un jeune homme, hein, de dire, « ben j'ai fait l'analyse, oui c'est ça.» avec une analyse qui a été faite de traviole, mal ficelée, etc. etc. C'est très rare qu'une femme soit comme ça … »*

Les managers femmes peuvent par ailleurs être sujets du respect, voire de l'admiration des consultantes ou des consultants et être évoquées comme des figures exemplaires de l'expertise. Ainsi, à propos des managers qui l'ont marqué depuis son entrée chez ConsultInfo5,

[1049] 24 ans, Ecole d'ingénieurs cat.A, consultant junior, ConsultInfo, Vit maritalement, sans enfant
[1050] On reviendra sur certains aspects de ces dispositifs et de cette socialisation professionnelle au chapitre 7.
[1051] Précédemment dans l'entretien, Alix raconte toutes les plaisanteries sexistes entendues à propos des consultantes enceintes.

Maxime[1052] évoque « son mentor »[1053] (« j'ai une très bonne marraine, dans sa capacité à prendre du recul, à conseiller … »), une femme qui a été la première personne à le manager dans son parcours. Véronique ou Mehdi[1054] rendent compte de la relation privilégiée, l'une avec une responsable de mission, l'autre avec une Directrice associée. Mehdi est très admiratif notamment du « relationnel » à « haut niveau » qu'entretient cette consultante très expérimentée avec ses clients et la prend à plusieurs reprises pour exemple.

Quand il est évoqué en entretien, l'idéal professionnel affirmé par les un-e-s et les autres quant aux rapports entre femmes et hommes, est de façon plutôt prévisible, un idéal d'égalité et de « promotion de la diversité au nom de la performance ». On retrouve aisément la rhétorique managériale qui imprègne les discours contemporains sur l'égalité professionnelle en entreprise. Rhétorique qui n'est pas sans quelques contradictions autour de la notion de similitude et de différence :

> *« Et en même temps, personnellement, moi qui encadre des mecs et des filles, j'ai les mêmes attentes. Je constate juste qu'effectivement la manière de travailler est pas la même et que le client se comporte pas de la même façon. Mais sur mes attentes personnelles, en termes de validation, ce sont exactement les mêmes. Oui ça change quelque chose, avec les clients, elles apportent un petit peu plus de subtilité alors que les mecs ils sont un peu plus rentre dedans. (Stéphane[1055]) »*

Quoi qu'il en soit, qu'elles soient manifestes ou plus discrètes, les frontières de genre peuvent donc, à tout moment être rappelées, dans les interactions et le travail de « scène » – avec les clients – et dans le travail de coulisses – avec des pairs ou des collaborateurs. A un double niveau donc, surgissent de potentielles complications pour le travail et la performance féminins, complications qui se développent particulièrement quand les consultantes accèdent à des responsabilités et ne sont plus « seulement » des exécutantes. Face aux menaces du discrédit, toujours possible, aux divers obstacles de cette « irruption » du genre dans les interactions, les consultantes ne restent pas inactives. Elles développent au contraire un répertoire d'actions assez sophistiqué pour répondre aux injonctions contradictoires du « double standard » et se faire accepter, en situation, comme expert(e)s légitimes.

[1052] 24 ans, Ecole d'ingénieurs cat.A, consultant junior, ConsultInfo, Vit maritalement, sans enfant

[1053] On reviendra au chapitre 7 sur le rôle et les effets du système du *mentoring* qui existe dans la plupart des cabinets de grande taille (plus de 70% des consultant-e-s enquêté-e-s en 2008 étaient concerné-e-s). A partir du grade manager, une personne peut prétendre à exercer une fonction de parrainage (mentoring) vis-à-vis de consultant-e-s moins ancien-ne-s.

[1054] 28 ans, école d'ingénieur cat. A., consultant senior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant

[1055] 31 ans, Grande école de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, divorcé, vit maritalement, sans enfant

5. « Je me suis blindée. » Stratégies des consultantes pour faire avec (ou défaire) le genre

Plusieurs stratégies apparaissent possibles pour répondre à ces difficultés interactionnelles. Elles ne sont pas neutres non plus et contribuent à leur tour à reproduire ou renégocier les frontières de genre.

5.1. Où il est question de déni

Les récits ayant trait à la sexualisation des relations avec les clients (avec – ou pas – une composante de harcèlement) ne sont pas rares dans les interviews mais, fait marquant, ils ne se trouvent que rarement évoqués spontanément. A divers titres, un ensemble de stratégies de déni et d'euphémisation sont en effet employés par les femmes consultantes pour faire face à des situations qui compliquent concrètement l'exercice de leur métier.

Les femmes interviewées vont oser raconter ce type d'anecdotes, seulement si elles sont spécifiquement relancées sur le sujet et non sans manifester des signes de gêne et de honte (rires, hésitations dans le choix des mots, voix qui devient monocorde ou inaudible, postures de retrait). Certains récits prêtés à des collègues peuvent laisser suspecter qu'il s'agit d'expériences personnelles que l'intéressée ne souhaite pas relater à la première personne. On retrouve quoiqu'il en soit les constats de Joan Cassell[1056] qui remarque, chez les chirurgiennes qu'elle étudie, une tendance à euphémiser voire à dénier les comportements déplacés ou irrespectueux de collègues. Plusieurs raisons peuvent expliquer un tel déni, posture courante chez les victimes d'agression sexuelle : de façon assez banale, la crainte d'être suspectées de « l'avoir cherché », sachant que les jeux de séduction, plus ou moins conscients, ne sont pas exclus, comme on l'a vu, dans les relations avec les clients. Mais plus profondément, dans le déni de l'agression, la crainte du discrédit[1057] semble planer : crainte d'être considérée comme « non professionnelle », d'enfreindre l'*ethos* de service, de maitrise et de rationalité qui caractérise le métier.

Cette crainte s'avère en partie justifiée, si l'on s'en réfère aux réactions de désapprobation et de rejet viscéral exprimées par les consultants – hommes et femmes confondus – à l'égard des

[1056] Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body*, *op. cit.*

[1057] Comme le rappellent Laure Bereni *et al.* : "Le viol a d'abord été construit, historiquement, comme une forme d'appropriation sexuelle illégitime d'une femme par un homme n'étant ni le père, ni le mari, ni le maître de la victime. Il impliquait, et implique toujours pour une grande part, le passage de la victime du statut de femme échangeable au statut de « marchandise avariée ». Soulignant que « les femmes sont de la sorte, non seulement violentées mais aussi discréditées », Gail Pheterson montre que de manière générale, le stigmate de la prostituée constitue symboliquement une menace permanente pour les femmes dans leur ensemble. Gail PHETERSON, *Le prisme de la prostitution*, Paris, L'Harmattan, 2001, 211 p.

femmes suspectées d'adopter des comportements trop ouvertement « séducteurs », avec une focalisation notable sur des comportements vestimentaires jugés inappropriés (voir Chapitre 6).

> Alors directrice associée dans un grand cabinet de conseil, Bérengère est considérée comme une forte personnalité, très écoutée de ses clients banquiers[1058]. Toutefois, plusieurs de ces collègues vont en peindre un portrait très outrancier, émettant essentiellement des critiques sur son attitude jugée outrageusement séductrice avec les clients. Véronique condamne ses manières qu'elle estime trop agressives, tout en reconnaissant « son pouvoir ».
>
> « Elle avait un pouvoir sur les patrons de la banque, elle s'en gargarisait, limite un peu « cul » quoi, elle se ramenait avec des jupes, un peu la vamp quoi, mais la vamp « High level ».
>
> Confrontant ces remarques à mes propres souvenirs (je croise à plusieurs reprises Bérengère dans mon itinéraire professionnel (entre 1999 et 2005) et je partage même son bureau quelques mois), la violente opprobre dont cette femme fait l'objet me surprend : en particulier, le décalage entre les descriptions imagées de son « look » (« des jupes ras la touffe » faisant partie des expressions entendues) et ce dont je peux remémorer concernant sa tenue – qui me semblait « normale » à l'époque – sont tout à fait intéressants.

Sans développer ici la place particulière occupée par le corps dans la (re)production du genre et des rapports sociaux de sexe (Voir Chapitre 6), on peut retenir de ces observations les enjeux particuliers et les pièges susceptibles d'entacher les réputations féminines, pièges dont les femmes ont conscience, et qui peuvent d'ailleurs entretenir des stratégies de déni. C'est en d'autres termes ce qu'Alix nomme « se blinder » :

> *« Je me suis blindée, hein, à force d'entendre des choses comme ça, ça me fait plus rigoler qu'autre chose »*

Déni et euphémisation sont donc, pour les raisons qu'on vient d'évoquer, des attitudes prédominantes. On constate toutefois à l'inverse, des réactions moins fréquentes, qui vont dans le sens d'un « parler crû » et d'une évocation « décomplexée » des situations de sexisme. On va ainsi constater chez Anne-Laure ou Diane, l'emploi d'un vocabulaire grossier, (« j'en ai vraiment chié », répété plusieurs fois, par exemple), forme de « décompression virile »[1059] qui paraît à certains égards, décalée par rapport aux origines bourgeoises et à la « bonne éducation » de ces consultantes. Il n'est pas anodin que ces entretiens beaucoup plus riches en confidences ou évocations de souvenirs parfois douloureux concernent des femmes avec qui je partage un passé professionnel commun.

[1058] Il s'agit de clients exerçant dans le domaine le plus masculin de la finance : la finance de marché et la banque d'investissement. Particulièrement dotés en capitaux scolaires et sociaux, ces clients – exclusivement des hommes – constituent des figures emblématiques de la « masculinité hégémonique » ; R.W. Connell, *Masculinities, op. cit.* Sur la culture virile du monde de la finance, on peut consulter Paul LAGNEAU-YMONET, « La masculinité d'affaires. Le cas de la Bourse de Paris (1724-1988) », *op. cit.*

[1059] Geneviève PRUVOST, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession », *op. cit.* On peut aussi rapprocher ce carnaval de mots grossiers, des pratiques constatées en chirurgie par Emmanuelle Zolesio, s'agissant de la capacité des femmes à jouer la surenchère dans les histoires « de salle de garde ». E. ZOLESIO, « « Chirurchiennes de garde » et humour« chirurchical ». Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique », *Interrogations*, n°8, Juin 2009, pp. 159-177.

5.2. « Après, ça s'est super bien passé. » : banaliser et marquer le coup

Les stratégies féminines pour faire face (ou faire avec) les résistances des clients, la remise en question de leur autorité, les assignations sexuées et la figure idéale typique virile du « vrai consultant», de l'expert légitime, ne revêtent pas qu'une dimension discursive. Il s'agit aussi de trouver des solutions pratiques dans les interactions quotidiennes en mission.

Le récit que fait Sylvie[1060] du rapport de force qu'elle doit instaurer avec un client lors d'une mission dont elle est responsable, éclaire à la fois sur les éléments de contexte qui vont compliquer les relations avec les clients pour les femmes mais surtout sur les registres et modalités des stratégies féminines adoptées pour traiter ces situations.

Sur le plan du contexte, plusieurs éléments semblent favoriser ici, comme dans d'autres récits, l'engagement d'un ostensible rapport de force entre le client et la consultante : un secteur d'activité (la construction) particulièrement masculin, une position de chef de mission qui place la consultante dans une position d'égale à égal avec le donneur d'ordre du projet, la présence d'un « public » (équipe de consultants et collaborateurs du client) qui va inciter plus ou moins consciemment à restaurer symboliquement l'ordre sexué considéré comme normal pour le client. Comme souvent lorsque les femmes commencent à aborder le domaine des rapports de genre et des difficultés particulières rencontrées, Sylvie, invitée à se remémorer des « cas où être une femme a pu compliquer les choses », ne répond pas immédiatement, puis en cours d'entretien, revient sur le sujet, de façon un peu confuse de prime abord.

Sylvie : « Voilà. Alors, les choses qui... quand j'étais dans le conseil, il y a une fois où j'ai eu...
IB : Ouais ?
S : C'est quand j'ai bossé où mon statut de femme, je me suis rendue compte, où je l'ai senti... c'était avec un client, en fait !
IB : Ah oui ?
S : C'était un client du secteur de la construction, donc un secteur très... masculin. Beaucoup plus que là où je suis maintenant[1061] ! Et donc là, j'étais chef de projet, j'étais la patronne du projet, etc. et lui, c'était le chef de projet pour le client !
IB : Mmumm.
S : Et en plus c'était... il avait toujours bossé à l'international, etc. Et puis il avait bossé avec des assistantes à qui il dictait sa loi ! Et là... donc en plus, j'étais beaucoup plus jeune que lui ! Et là, la tension a monté, monté, monté ! Et vraiment, il était très désagréable, il manquait vraiment de respect, irrespectueux mais pas en tant que femme ! Irrespectueux en tant que personne, etc.
IB : Mmumm.
S : Me traitant un petit peu comment il traitait ses assistantes ! Et là, j'ai été obligée d'avoir une conversation un peu couil... virile avec lui !
IB : D'homme à homme !

[1060] 43 ans, normalienne, doctorat de biologie, ingénieur eaux et forêts, ancienne directrice associée ConsultInfo, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, 4 enfants
[1061] Sylvie travaille aujourd'hui dans une entreprise industrielle qui transforme des matières premières. Cette entreprise est en fait également très peu féminisée.

S : D'homme à homme ! On s'est enfermé dans une pièce, j'ai fermé la porte... en plus, les équipes ont vu, donc c'était très symbolique ! Et là, j'ai... je me suis laissée aller à lui dire ce que je pensais, et … donc j'ai pas vraiment eu un rapport de force... mais pourtant...
IB : Mais tu lui as dit...
S : Je lui ai dit, enfin, voilà « si vous voulez qu'on travaille ensemble... enfin, bref » et après, ça s'est super bien passé !
IB : Ah !
S : Et après, on s'est revu quand on a eu fini, il m'a invité chez lui ! On a eu vraiment une bonne relation ! Mais il a fallu qu'il y ait... parce que c'était une culture aussi beaucoup de l'affrontement...
IB : Oui.
S : Euh... alors, là, probablement, … parce que j'étais une femme plus jeune ! Donc il a fallu que j'ai à un moment ce comportement...
IB : Il comprenait que ça, finalement ? Les rapports de force et de domination ?
S : Oui, voilà ! Donc, je lui ai montré que je pouvais vraiment être... aussi...(hésitations)
IB : Que tu pouvais être méchante ?
S : Que je pouvais être méchante ! Que j'avais pas l'air de l'être, mais que quand je le voulais, je le pouvais vraiment, et que c'était assez simple ! ***(rires)*** *Et je crois aussi que c'est une force que j'ai, c'est que... je peux, voilà, je peux sortir le bâton et taper sur la tête quand vraiment je sens que... »*

Cet extrait d'entretien révèle l'articulation de discours et d'actions formant une stratégie pratique, en situation, qu'on pourrait intituler « Banaliser et marquer le coup ». Y sont combinées une facette discursive apaisante et une facette consistant à adopter de façon ostensible un comportement viril. Dans le discours, d'une part, l'événement est banalisé. Tout d'abord, l'interlocuteur « irrespectueux » a l'excuse de sa socialisation professionnelle (« avait toujours bossé à l'international ») qui, en quelque sorte, lui aurait donné de mauvaises habitudes. La dilution des motifs sexistes dans un ensemble de « circonstances atténuantes » liées au contexte professionnel (« un secteur très … masculin »), aux autres propriétés sociales de la consultante (« en plus, j'étais jeune »), étaye des conclusions pour le moins contradictoires quant à la qualification du comportement incriminé. D'un côté, Sylvie récuse le caractère sexiste de son client (« il me manquait de respect pas en tant que femme … ») puis finalement, y souscrit implicitement (« Il me parlait un peu comme à ses assistantes. ») ; toutefois, la description pour le moins elliptique de « l'affrontement » avec ce client souligne le souci qu'a Sylvie d'adopter une attitude neutre, réduisant la portée de l'altercation.

La réaction adoptée qu'elle évoque brièvement est en revanche de l'ordre d'une mise en scène « musclée », destinée à impressionner et son interlocuteur et le public (« les équipes ont vu »), quelque chose que Sylvie elle-même décrit comme un comportement « viril » (elle hésite à employer le terme familier « couillu » avant de se raviser.) : « J'ai fermé la porte (…) tout le monde a vu (…) capable de prendre le bâton ». Sortie *a priori* « victorieuse » de cette épreuve symbolique, Sylvie insiste sur le registre rationnel de son comportement, conforme à l'*ethos* professionnel et réalisé dans un objectif précis, un retour à la « normale » de la situation : « Après ça s'est super bien passé ».

Dans la stratégie de Sylvie vis-à-vis de cet « incident » – dont elle souligne le caractère finalement exceptionnel : « une fois »[1062] – un des traits saillants est commun à d'autres récits de consultantes : le souci d'atténuer la portée des difficultés. Ici comme ailleurs, la consultante laisse entendre que recadrer ce type de dérapage fait partie de son travail et qu'en bonne professionnelle, elle est capable de « neutraliser » les effets négatifs sur l'ambiance, d'une telle situation.

5.3. « Et tu retournes un groupe de travail en deux minutes ». La stratégie de la bêtise et de la différence

Une autre stratégie – discursive et comportementale – consiste à « faire l'idiote » (« la bêtise est parfois recrutée comme stratégie individuelle de défense »[1063]) et en quelque sorte, à « retourner le stigmate »[1064] par l'humour.

> *« En même temps, moi, je m'en sers vachement des préjugés. Alors c'est plus sur les blondes que sur … parce que moi je me suis retrouvée dans des groupes de travail, sur des trucs un peu techniques, où je comprenais rien, j'ai pas fait d'école d'ingénieurs, les mecs ils se disaient « tiens, on a une nana, on va se la faire, on va lui raconter des trucs, elle va rien comprendre, on va bien lui montrer qu'elle est débile et qu'elle peut pas travailler avec nous. » Et donc, là, tu arrives dans ton groupe de travail qui est bien remonté comme ça, une bonne mayonnaise contre l'animatrice. Et en fait, moi je dis – elle change de ton et prend une voix un peu « niaise » - « je suis désolée, je suis une nana, blonde, mais très blonde, vous n'avez aucune chance de me faire comprendre ce que vous venez de m'expliquer sans utiliser des mots simples. S'il vous plait, recommencez, et parlez-moi comme à une blonde. » Et là, tu retournes un groupe de travail, en deux minutes, après tout le monde te trouve sympathique, drôle, ah ouais quand même, « elle l'a eu le Marcel ! » Et du coup, Marcel, il est un peu … il est obligé de rectifier son truc. « C'est une bonne femme, elle est conne, elle est blonde mais elle est quand même sympathique » ». (Diane)*

Il s'agit bien ici, pour reprendre l'expression d'Erving Goffman de « briser la glace »[1065], de se faire accepter dans un groupe composé d'un public masculin en brandissant et revendiquant le stéréotype qu'elle soupçonne qu'on lui associe (ici celui de « la blonde » supposée « débile »). Diane assume cette posture qu'elle considère comme adaptée quand d'autres ressources – techniques notamment (« j'ai pas fait d'école d'ingénieurs ») – lui font défaut, justifiant son choix par l'efficacité et le contrôle qu'il procure : « tu retournes un groupe de travail en deux minutes ». Si la façon dont les frontières de genre peuvent être reproduites dans une telle

---

[1062] Compte tenu de la difficulté à faire émerger ce type de souvenirs, il est probable que beaucoup d'interviewées aient tendance, comme Sylvie, à minorer de « bonne foi » les occurrences de comportements sexistes. Sur ce point, on se référera utilement aux travaux de Judy WAJCMAN (*Managing like a man…, op. cit.*) et Joan CASSELL (*The woman in the surgeon's body…, op. cit.*).

[1063] Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op. cit.,* p. 222

[1064] Erving GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, *op. cit.*

[1065] « Dès lors, donc, que l'individu stigmatisé s'aperçoit que les normaux qui l'entourent ont de la peine à oublier son imperfection, il est de son devoir de s'appliquer avec persévérance à réduire la tension, en eux et au sein de la situation. C'est à lui de « briser la glace » en montrant, par la façon qu'il a de parler ouvertement de son état, qu'il sait s'en détacher pour mieux s'en accommoder. », *Ibid*, pp.138-139

interaction est assez évidente, la description donnée par Diane de ce type de situations met encore une fois en lumière les injonctions contradictoires[1066] qui sont adressées à une consultante investie de certaines responsabilités. Jouer « la stratégie de la bêtise », c'est en somme trouver un compromis entre ignorance et résistance aux assignations sexuées.

L'usage instrumental que peut faire une femme d'être « atypique », « unique en son genre »[1067], ne se limite pas à la « tactique de la bêtise ». Cela peut aussi consister, en quelque sorte, à « rendre les hommes idiots ». Au fur et à mesure que les consultantes accumulent une certaine expérience, elles forgent des tactiques qui permettent de retourner des situations d'infériorité numérique et symbolique à leur avantage, en jouant du « malaise » et de la déstabilisation de certains clients face à des femmes. Sans parler explicitement de séduction, Clarisse[1068] assume de jouer du trouble récurrent de ses clients (souvent des hommes car elle travaille principalement avec des directions de projets informatiques). Son but avoué, faire tomber les défenses masculines, faire en sorte « qu'ils se lâchent » :

> *« Je pense que moi j'en ai joué, sans aucune, sans aucun scrupule, on... Il... De deux choses l'une, soit ils sont plus coincés avec des femmes, parce qu'ils vont pas oser attaquer aussi fort, soit ils vont plus se lâcher, en tant que contrôleur de gestion, en tant qu'auditeur[1069] et puis en tant que consultant, c'est quelque chose dont je joue, dont je joue beaucoup. »*

Cette tactique n'est pas présentée comme une fin en soi, mais pour « arriver au meilleur résultat », pour que l'intervention soit un succès. Le point principal sur lequel Clarisse insiste est la confiance à construire, dont on a déjà évoqué les enjeux dans l'échange marchand de conseil. Sans aller jusqu'à dire qu'elle a un avantage concurrentiel, elle souscrit à l'idée qu'elle peut faire de son statut « à part », un atout :

> *« Je pense que je suis quelqu'un d'assez accueillant, (…) je sais que pour tirer, le meilleur par…, arriver au meilleur résultat, il faut que les gens se confient et qu'il faut prendre en compte tous leurs problèmes personnels (…) et donc je suis beaucoup dans l'écoute, et je pense que les gens vont facilement se confier à moi et c'est clair, on représente une menace moindre parce qu'on est une femme, donc ils vont plus se lâcher. »*

Toutefois, de façon intéressante, dans l'entretien, Clarisse oscille entre affirmation et neutralisation du genre dans l'emploi des termes pour se désigner : « quelqu'un » (« je suis quelqu'un »), emploi du masculin neutre pour évoquer les fonctions occupées tout au long de sa

---

1066 Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La Féminité neutralisée ?..., op. cit. ;* Cynthia COCKBURN, *In the way of women : men's resistance to sex equality in organizations*, London, Macmillan, 1991, 264 p., Judy WAJCMAN, *Managing like a man, op.cit.*

1067 Clotilde LEMARCHANT, « Unique en son genre… », *op. cit.*

1068 52 ans, Grande Ecole de commerce parisienne, directrice associée, ConsultOrg, veuve, 3 enfants

1069 Avant de devenir consultante, Clarisse a réalisé son début de carrière dans deux grandes entreprises, à des postes de contrôle de gestion et d'audit interne.

trajectoire (« contrôleur », « auditeur », « consultant »), et utilisation du terme « femme » plusieurs fois. Cette hésitation renvoie une fois de plus à la question du « double standard » (être femme mais pas trop, être une femme ET un expert) et à la manière d'y répondre : faut-il banaliser les savoir-faire détenus ? Faut-il au contraire mobiliser certaines dispositions à une forme de travail émotionnel pour se démarquer, se différencier ? Malgré ses oscillations, Clarisse penche plutôt pour la deuxième solution. Il est vrai que le contexte organisationnel du cabinet dans lequel elle évolue s'y prête. ConsultInfo6 est en effet un cabinet identifié par les clients et les confrères comme « atypique » (« un cabinet de filles ») compte tenu de sa proportion significative de femmes (il s'agit « simplement » de parité, mais elle concerne aussi l'équipe de direction, cas assez exceptionnel d'un régime de genre de type « banalisation »[1070]).

> *Clarisse : «Oui beaucoup de femmes chez ConsultInfo6 ; c'était tout à fait atypique d'ailleurs. D'ailleurs on avait des clients disait : ah c'est le cabinet de filles ! Quand on est arrivé chez ConsultInfo7, on était complètement, on était très vieux par rapport à la moyenne d'âge et on était très féminisée … assez atypique et ça faisait partie je pense de notre … de notre … de notre image de marque, de notre ton, c'est-à-dire une approche féminine de tout ça. Et ça plaisait, ça passait bien*
> IB : et quand tu dis très féminine ? C'était 50/50 ?
> *C : eh bien, on était six directeurs associés trois hommes et trois femmes. »*

On voit donc que les femmes ne sont pas démunies pour tenter de neutraliser ou de dépasser le genre, dont l'irruption complique le travail relationnel, avec les client-e-s. Pour être perçues « malgré tout » comme « expert légitime », elles engagent des stratégies inventives.

5.4. Materner ou pas ?

En croisant différentes observations, j'ai pu constater par ailleurs que les consultantes en position de management développaient des stratégies vis-à-vis de leurs collaboratrices/teurs, pour obtenir une reconnaissance de leur autorité. Une de ces stratégie consiste à adopter un comportement qu'on pourrait qualifier de maternel et à considérer le travail de *care*[1071] comme partie prenante au travail de *management*. Ce travail émotionnel[1072] spécifique consiste par exemple à démontrer une sollicitude et une attention particulière aux soucis personnels des collègues et collaboratrices/teurs, à manifester un souci pour les nouvelles recrues, et une attention générale à « l'ambiance de travail ». En quelque sorte jouer le rôle de *« mother*

[1070] Voir chapitre 3
[1071] Voir notamment Patricia PAPERMAN, Sandra LAUGIER, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité,* Paris, Payot, 2009, 302 p.
[1072] Sur le travail émotionnel, voir Nicky JAMES, « Emotional Labour : Skill and Work in the Social Regulation of Feelings *», The Sociological Review,* 1989, vol.37, pp. 15-42.

earth » counselor" ("The "mother earth" counselor role is by far the most common role imposition reported by women managers in many studies »[1073]*).*

Toutefois, contrairement à d'autres métiers, où le *care* est central et constitue la fonction première, essentielle, la « raison d'être » du travail, ici, on a plutôt affaire à une attente diffuse qui est plus ou moins discrètement adressée aux femmes, et à laquelle elles vont répondre selon un dosage variable.

Asseoir son autorité passe en fait souvent par des stratégies comportementales qui présentent deux facettes, un mode de réponse nettement viril – respectant les codes et les stéréotypes en vigueur s'agissant de l'exercice du pouvoir en entreprise – et un mode de réponse qui s'affranchit de ces codes.

Proposée par Geneviève Pruvost à propos des femmes policières[1074] , la notion de « stratégie virile » peut s'appliquer à certaines pratiques des consultantes. Ce type de stratégie va avoir tendance à être privilégiée par les consultantes expérimentées comme Claudie, Sylvie, Clarisse, Anne-Laure, Alix, Bérengère, Diane. Dans l'histoire emblématique relatée par Sylvie, la mise en scène qu'elle fait de sa confrontation avec son client « irrespectueux » est de manière symbolique autant destinée à ses propres collaborateurs qu'à ceux de l'entreprise cliente (« les équipes ont vu. »). Face à des résistances parfois très actives de clients qui se combinent à celles – en coulisses – de pairs ou même de subordonnés, les femmes placées dans ces situations ont intérêt à faire preuve de beaucoup de vigilance, néanmoins pour ne pas passer pour « trop autoritaires ». Le recours à une réponse considérée comme plus féminine (« souci des autres »[1075], dialogue) combinée à des stratégies plus viriles (affirmation, agressivité), permet de maintenir à distance la menace du discrédit. Il va de soi que ces mécanismes particuliers représentent un coût psychologique particulier pour les femmes. Le coût de cette vigilance sera plus spécifiquement abordé dans le chapitre 7, dans ses effets sur les carrières.

*** * ***

[1073] Trad. de l'auteure : « Le rôle de conseillère « mère nourricière » est de loin le rôle le plus commun imposé aux femmes managers, comme le révèlent de nombreuses études. », Judy WAJCMAN, *Managing like a man…, op. cit.,* p. 123

[1074] « Au même titre que les hommes, les femmes sont dans la nécessité de mettre au point des stratégies de résistance aux vicissitudes du métier. Elles peuvent soit utiliser des systèmes de défense typiquement féminins, comme le sourire indéfectible, le refuge dans la vie de famille, le travail de compassion (Josiane PINTO, *« Une relation enchantée … », op. cit.* ; P. MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op. cit.*) soit adopter les ressources immédiatement disponibles dans la profession, autrement dit, des modes de décompression virils, comme la force, le courage, l'endurance à la douleur, le mépris de la souffrance, les conduites à risque, l'humour salace, la lubricité (DEJOURS 1997). » (Geneviève PRUVOST, *De la « Sergote » à la femme-flic. Une autre histoire de l'institution policière (1935-2005)*, Paris, La Découverte, 2008, p. 256)

[1075] Patricia PAPERMAN, Sandra LAUGIER (Dir.*), Le souci des autres…, op. cit.*

Le travail quotidien des consultant-e-s n'est pas un lieu neutre sur le plan du genre. Les interactions qui y tiennent une place importante, en particulier avec le *public*, mais aussi dans le travail de coulisses, participent en fait à sa production en dépit d'une socialisation et de techniques de travail construites comme « unisexe ». Les inégalités de genre qui se (re)produisent « while doing the work »[1076] participent à la construction et à l'entretien des régimes de genre. Toutefois, la fabrication du genre au travail, dans sa dimension la plus quotidienne et la plus prosaïque, n'est pas simplement le fruit de la réalisation pratique du travail et des interactions qui s'y déroulent. Elle se produit également au niveau symbolique, par le recours à une figure défensive virile, qui offre une échappatoire aux tensions et contradictions des situations professionnelles, tout en contribuant à stabiliser des frontières de genre dans les représentations. Or, cette dimension symbolique de la fabrication du genre peut aussi se saisir dans les usages du corps qu'implique le travail de conseil. Le genre s'y trouve vécu et actualisé, de manière incarnée. C'est de cette incarnation et de la mobilisation du corps au travail, dans un métier où, à la fois, le corps est intensément mobilisé et invisibilisé, que le chapitre 6 entend maintenant traiter.

[1076] J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*

Tableau 46 - Récapitulatif de l'abécédaire de ConsultStrat2 : « Le conseil, 99 mots pour s'en sortir »

			Procédé esthétique	univers de référence	rapport au public	"sale boulot"
1	*A la mano*		Hyperbole	travail manuel	oui	Oui
2	*Attention le voilà !*		Raccourci	enfantin/scolaire		
3	*Autoporteur*		dérivation morphologique	technique	oui	
4	*Best in class*	*franglais*	Hyperbole	enfantin/scolaire		
5	*Big Fish*	*franglais*	Métaphore	monde animal	oui	
6	*Binding*	*franglais*	Métaphore	corporel	oui	Oui
7	*Bonus*			marchand		Oui
8	*Boucle (dans la)*		Métaphore	technique	oui	
9	*Brain suckage*	*franglais*	Hyperbole	corporel		
10	*Buzzwords (injecter des)*	*franglais*	Métaphore	médical	oui	
11	*ça c'est fait !*		Raccourci	enfantin/scolaire		Oui
12	*Capturer*	*franglais*	Métaphore	militaire	oui	
13	*Carpet Bombing*	*franglais*	Métaphore	militaire	oui	Oui
14	*Carpet Level*	*franglais*	Métaphore	domestique	oui	
15	*Carrotage*		Métaphore	agricole		
16	*Caveat*			intellectuel	oui	
17	*Cherry Picking*	*franglais*	Métaphore	agricole	oui	
18	*Client Bashing*	*franglais*	Hyperbole	militaire	oui	
19	*Converger*		euphémisation	mathématiques	oui	
20	*Copil*		dérivation morphologique	technique	oui	
21	*Corneriser*	*franglais*	Métaphore	technique		Oui
22	*Crantage*		dérivation morphologique	technique	oui	
23	*Cross-fertilization*	*franglais*	Métaphore	agricole	oui	
24	*Crunch*	*franglais*	Métaphore	corporel		Oui
25	*Cube Achats*			mathématiques		
26	*Debottlenecker*	*franglais*	Métaphore	domestique		
27	*Dérouler*		Métaphore	travail manuel	oui	Oui
28	*Diagonaliser*		Dérivation morphologique	mathématiques	oui	
29	*Due Dil*		Dérivation morphologique	juridique		Oui
30	*Encapsuler*		Dérivation morphologique	domestique		
31	*Extra mile*	*franglais*	Métaphore	marchand		Oui
32	*Finger pointing*	*franglais*	Métaphore	enfantin/scolaire	oui	
33	*Fouetter*		Métaphore	militaire	oui	Oui
34	*Four à slides*	*franglais*	Métaphore	domestique	oui	Oui
35	*Fuck up*	*franglais*	Métaphore	corporel	oui	
36	*Full blast*	*franglais*	Métaphore	militaire	oui	Oui
37	*Googling*	*franglais*	Dérivation morphologique	technique		
38	*Granulométrie*		Dérivation morphologique	technique	oui	Oui
39	*Graphe qui va bien*			mathématiques	oui	
40	*Hands off*	*franglais*	Hyperbole	corporel	oui	
41	*Harvey Ball*			enfantin/scolaire	oui	
42	*Helicopter view*	*franglais*	Métaphore	militaire		Oui
43	*Hot buttons*	*franglais*	Métaphore	militaire		
44	*Image (la grande)*		Métaphore	enfantin/scolaire		Oui
45	*Issue*		Euphémisation	militaire		
46	*Joker*		Métaphore	jeu		Oui
47	*Journée (à la fin de la journée)*		Métaphore	domestique		
48	*Kiichuizé*		Dérivation morphologique	technique	oui	
49	*Maille (à la grosse)*		Euphémisation	domestique		
50	*Master (prendre la main sur)*	*franglais*	Métaphore	jeu	oui	
51	*Mauvais Esprit*			enfantin/scolaire	oui	

			Procédé esthétique	univers de référence	rapport au public	"sale boulot"
52	***MECE (prononciation anglaise)***		**Raccourci**	**technique**	oui	Oui
53	***Meetingrequestable***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**technique**		
54	***Mettre du brain***	***franglais***	**Métaphore**	**corporel**	oui	
55	***Milkage***	***franglais***	**Métaphore**	**agricole**	oui	
56	***Mode delivery***	***franglais***	**Raccourci**	**technique**	oui	Oui
57	***Modulo***		**Raccourci**	**mathématiques**		
58	***Must Have***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**enfantin/scolaire**		
59	***No brainer***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**corporel**		
60	***Nocturne***			**domestique**	oui	Oui
61	***Non-bijectif***		**Métaphore**	**mathématiques**		
62	***On boarding***	***franglais***	**Métaphore**	**militaire**	oui	
63	***On the beach***	***franglais***	**Métaphore**	**enfantin/scolaire**		
64	***Open Bar***	***franglais***	**Métaphore**	**marchand**	oui	
65	***Orthogonal***		**Métaphore**	**mathématiques**		
66	***Oualiou Tchain (prononciation germanique)***			**technique**	oui	
67	***Out of the box***	***franglais***	**Métaphore**	**enfantin/scolaire**	oui	
68	***Overkill***	***franglais***	**Hyperbole**	**militaire**	oui	Oui
69	***Papa Maman (faire)***		**Raccourci**	**enfantin/scolaire**		Oui
70	***Pif pouf***		**Raccourci**	**enfantin/scolaire**	oui	
71	***Pisser du slide***		**Métaphore**	**corporel**	oui	Oui
72	***Prendre cher***		**Métaphore**	**marchand**	oui	Oui
73	***Pyramidal thinking***	***franglais***	**Métaphore**	**mathématiques**		
74	***Quick and dirty***	***franglais***	**Métaphore**	**corporel**	oui	Oui
75	***Robustifier***		**Dérivation morphologique**	**technique**	oui	Oui
76	***Rock solid***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**technique**	oui	Oui
77	***Rocket science***	***franglais***	**Raccourci**	**technique**	oui	
78	***Sanity check***	***franglais***	**Métaphore**	**médical**	oui	Oui
79	***Scope***	***franglais***	**Métaphore**	**technique**	oui	
80	***Scud***	***franglais***	**Métaphore**	**militaire**	oui	
81	***Seringue (être dans la)***		**Métaphore**	**médical**		
82	***Shadow (Partner PM ou Principal)***	***franglais***	**Métaphore**	**politique**	oui	
83	***Shaky***	***franglais***	**Métaphore**	**corporel**		
84	***Sharp***	***franglais***	**Métaphore**	**enfantin/scolaire**		
85	***Shooter***	***franglais***	**Métaphore**	**militaire**	oui	
86	***Shopping list***	***franglais***	**Métaphore**	**domestique**		Oui
87	***So what***	***franglais***	**Raccourci**	**intellectuel**	oui	
88	***Strech***	***franglais***	**Métaphore**	**corporel**		
89	***Sushi***			**Corporel**		
90	***Tac tac tac***		**Raccourci**	**enfantin/scolaire**		
91	***Tagué***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**technique**		
92	***Tempête de merde***	***franglais***	**Métaphore**	**corporel**		Oui
93	***Tension (mettre sous)***	***franglais***	**Dérivation morphologique**	**technique (corporel)**		
94	***Typiquement***			**mathématiques**	oui	
95	***Vectoriser***		**Dérivation morphologique**	**mathématiques**		
96	***White book***			**intellectuel**		
97	***Why ConsultStrat***		**Raccourci**	**intellectuel**	oui	
98	***Wishful thinking***	***franglais***	**Euphémisation**	**intellectuel**	oui	
99	***Worst case scenario***	***franglais***	**Euphémisation**	**jeu**		

*** * ***

CHAPITRE 6 : CORPS, FEMINITE ET VIRILITE « MASCARADES »

« Nos magistrats ont bien connu ce mystère. Leurs robes rouges, leurs hermines dont ils s'emmaillotent en chaffourés, les palais où ils jugent, les fleurs de lys, tout cet appareil auguste était fort nécessaire, et si les médecins n'avaient des soutanes et des mules, et que les docteurs n'eussent des bonnets carrés et des robes trop amples de quatre parties, jamais ils n'auraient dupé le monde qui ne peut résister à cette montre si authentique. » (Pascal[1077])

« Je dirai que la beauté vient de Dieu, et qu'elle est comme un cercle dont la bonté est le centre (…). Aussi est-il rare qu'une âme mauvaise habite un beau corps, et c'est pourquoi la beauté extérieure est le vrai signe de la beauté intérieure. » (De Minut[1078])

Introduction

La part prise dans le travail par les interactions et la co production, sur scène et en coulisses a été développée dans le chapitre 5. On a pu en constater les effets en termes de production du genre, dans des activités apparemment neutres. La dimension à la fois corporelle (ou incarnée) et spatiale est apparue, en particulier, dans les interactions sur scène, à fort enjeu, telles que les comités de pilotage, où les consultant-e-s sont appelés à une *performance*[1079] qui peut s'apparenter à un travail d'acteur. L'exemple du comité de pilotage lors de la mission Autosilo[1080], le travail de mise en scène du principal orateur, qui y est accompli, en fournissent une illustration. Par ailleurs, l'importance attachée à l'expression d'une autorité – qu'il faille maintenir ou entretenir la confiance et la légitimité comme dans la partie de « bras de fer » courtois entreprise par Sylvie[1081], ou qu'il faille cadrer le travail de l'équipe pour s'assurer de tenir des délais serrés – suppose également la mise en jeu d'un certain nombre de dispositions physiques susceptibles d'apporter un renfort symbolique. On a vu également combien l'argot apporte un matériau métaphorique abondant qui « parle » d'une activité qui n'est pas celle de « purs intellects » désincarnés.

Toutefois, j'ai fait le choix de traiter de façon séparée les questions touchant au corps et à ses mobilisations dans le travail, ainsi qu'aux différents investissements dont il fait l'objet et ce, pour deux raisons : d'une part, en raison des difficultés méthodologiques et épistémologiques

---

1077 Blaise PASCAL, *Pensées*, section 1, fragment 44, texte établi par Louis LAFUMA, Paris, Points, Essais, 1962
1078 G. DE MINUT, *De la beauté, discours divers…*, Lyon, 1587, cité *in* Georges VIGARELLO, *Histoire de la beauté. Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours,* Paris, Seuil, 2004, p. 33
1079 Voir la discussion sur cette notion dans l'introduction. Quand on emploiera ce terme en se référant à la dimension de « représentation scénique », le terme sera indiqué en italique.
1080 Chapitre 5
1081 *Ibid.*

qui peuvent émailler une telle approche[1082], et qui peuvent être renforcées dans le cas d'un espace professionnel réputé intellectuel comme le conseil, où, de prime abord, le corps peut sembler peu présent ou accessoire à la réalisation du travail ; d'autre part, en raison de la place particulière accordée au corps dans les travaux récents sur le genre, qui observent et problématisent le ou les rôles joués par la corporéité des individus, « lieu » ou instance privilégiée de (re)production mais aussi de renégociation des frontières de genre[1083]. Pour Raewyn Connell[1084] ou Joan Acker[1085], s'ils se déclinent selon des formes variées, les « régimes d'inégalités » en vigueur dans le monde des organisations et des entreprises ne sont nullement désincarnés ou évanescents : si l'organisation générale du travail, les classifications des emplois ou les processus de recrutement, de promotion, de formation, discriminent, en convoquant des modèles masculin neutre, ces mécanismes intègrent des principes qui légitiment ou disqualifient « bons » ou « mauvais » corps : *« Images of appropriate gendered and racialized bodies influence perceptions and hiring. White bodies are often preferred, (…) Female bodies are appropriate for some jobs; male bodies for other jobs."*[1086]

Intégrer la corporéité dans l'étude de mon objet est à la fois incontournable et complexe. Lors des terrains, la question d'être ou ne pas être, de se sentir ou ne pas se sentir « à sa place », a pu être évoquée en entretien, être saisie lors des observations mais elle est souvent apparue à la fois difficile à formuler de manière précise et à objectiver.

> Tout en affirmant en entretien leur conviction d'un traitement et d'une socialisation « unisexe » (« il n'y a pas de différence », « c'est pareil », « on fait le job, un point c'est tout »), les consultantes peuvent évoquer ici ou là des expériences d'interactions où les frontières de genre sont convoquées. Récits dont on a compris qu'ils pouvaient être coûteux, suscitant le recours fréquent aux euphémismes ou à la banalisation. De façon intéressante, ces récits emploient souvent le registre sensoriel pour évoquer la conscience soudain aiguë de ne pas être à sa place (ou d'être remise à sa place de femme). Ils surviennent y compris parfois au détour de récits de carrière très « lisses », où le recours aux lieux communs propres à la rhétorique professionnelle est fréquent (« métier très formateur », « missions passionnantes », « parcours atypiques » …)[1087]. Véritables « cheveux sur la soupe » dans le cours de biographies d'autant mieux ordonnées que le « *marketing* de soi » fait partie des savoirs pratiques acquis très tôt dans la carrière[1088] - leur

[1082] David LE BRETON, *Anthropologie du corps et modernité*, Paris, PUF, 2008 (1990), 330 p. ; Pascal DURET, Peggy ROUSSEL, *Le corps et ses sociologies*, Paris, Armand Colin, 2005, 127 p.
[1083] Judith BUTLER, *Trouble dans le genre*, Paris, Editions Amsterdam , 2004, 287 p. ; Christine MENESSON, *Etre une femme dans le monde des hommes. Socialisation sportive et construction du genre*, Paris, L'Harmattan, 2005 ; Pascal DURET, Peggy ROUSSEL, *Le corps et ses sociologies, op. cit.*
[1084] R. CONNELL, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ?... », *op. cit.*
[1085] J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*
[1086] « Les perceptions et le recrutement sont directement influencés par les images des corps légitimes du point de vue du genre et de la race. Les corps de femmes sont adaptés pour certains emplois, les corps d'hommes pour d'autres.» (Trad. de l'auteure) J. ACKER, « From glass ceiling to inequality regimes », *op. cit.*
[1087] Voir introduction générale. Partie méthodologique.
[1088] Voir chapitre 4

irruption interpelle, d'autant qu'ils évoquent dans un registre prosaïque, des expériences parfois anodines (voir Encadré 51 : L'expérience d'un regard).

Encadré 51 : L'expérience d'un regard

Tout au long de son entretien biographique, Sylvie[1089] s'emploie à dénier toute manifestation d'une quelconque discrimination dans le déroulement de sa carrière : *« ça s'est toujours bien passé »* et ce, bien qu'à l'occasion de ses trois congés de maternité, elle ait été systématiquement retardée dans le rang des promotions auxquelles son expérience lui donnait pourtant droit : des *« périodes gelées »* comme elle les appelle. Commençant par affirmer qu'elle n'a « jamais ressenti son identité de femme » (sous-entendu dans l'exercice de son métier), elle se ravise cependant et rectifie :

Sylvie : « Ça s'est toujours bien passé, j'ai jamais..., très rarement, j'allais dire, pas jamais, mais très rarement, euh... ressenti mon... ma... mon identité de femme ! J'ai pas senti qu'il y avait quelque chose lié à ça, en fait !

IB : D'accord.

S : Que ce soit favorisé ou au contraire pénalisé ! »

Ce qu'elle entend par « ressentir son identité de femme », elle va le préciser dans la suite de l'entretien : c'est dans le cadre d'une interaction avec des patrons du cabinet (« une réunion interne »), qu'elle fait l'expérience … d'un regard insistant.

« *Sauf une fois, je me souviens, ça m'avait marqué, c'était une présentation avec un directeur associé, tu vois. Et quand on présentait, tu vois, il me dévisageait de haut en bas, tu vois, vraiment, désagréable ! Une fois … »*

Sans doute consciente du caractère apparemment dérisoire de son récit, et peut-être aussi un peu prise au piège de sa propre stratégie discursive de banalisation[1090] (« une fois »), elle s'emploie à apporter des précisions sur le contexte, pour expliquer le caractère « stressant » de la situation (« devant tes pairs »). Surtout, elle fait appel à un savoir commun que nous partageons (« en tant que femme », « tu vois », répété trois fois), savoir peu verbalisé, ensemble d'impressions et de perceptions éparses, formé par les expériences fugaces de comportements sexistes non verbaux (gestes, regards, sifflements…) : histoires sans paroles (Sylvie ne finit pas sa phrase : « ce genre de … »), sur lesquelles on ne s'attarde pas mais qui sont ancrées dans la mémoire (« ça fait des années et je me souviens ! »).

IB : « Ça, ça t'avait marqué...

S : Oui, j'étais jeune consultante, je sentais un peu de … Bon, c'est assez désagréable, de toute façon, en tant que femme d'avoir ce genre de... Et par ailleurs, il y avait un petit peu... enfin, il y avait un jeu de pouvoir, c'est-à-dire qu'il était directeur associé, moi j'étais jeune consultante, je devais plancher devant... en plus c'était une réunion interne ! Souvent, c'est plus stressant les réunions internes qu'avec des clients, parce que... t'es devant tes pairs et que (hésitation)... »

Je ne reste pas insensible à la gêne relative de Sylvie, compte tenu de son appel implicite à la solidarité (« Tu vois … »), et je finis la phrase commencée et laissée en suspens :

IB : « T'es jugée.

S : T'es jugée, etc. (Pause) Donc j'étais plutôt mal à l'aise, et j'ai pas apprécié parce que j'ai senti... vraiment l'exercice d'un pouvoir, euh... très désagréable, quoi ! Voilà. Donc ça, c'est LE souvenir... bon, ça fait des années, et je me souviens ! »

[1089] 43 ans, normalienne, doctorat de biologie, ingénieur eaux et forêts, ancienne directrice associée ConsultInfo, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, 4 enfants

[1090] On retrouve aussi cette tendance à la banalisation, décrite par Christophe Falcoz, dans son étude de l'homophobie en entreprise. Il y montre combien les salariés homosexuels ont intériorisé et finissent par ignorer les différences de traitement et les inégalités dont ils font l'expérience. C. FALCOZ, « Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations », *op. cit.*

De façon tout à fait intéressante dans le récit détaillé de cette expérience d'un rappel à l'ordre des sexes, les sensations physiques sont convoquées à plusieurs reprises : l'expérience, c'est d'abord « sentir » (« j'ai senti »), c'est éprouver (ici de l'inconfort : « plutôt mal à l'aise »). Fait d'autant plus significatif qu'il s'agit d'un souvenir ancien (« j'étais jeune consultante », « ça fait des années ») et que Sylvie s'emploie tout au long de l'entretien à souligner à quel point elle pense que le conseil est un milieu moins sexiste que d'autres. Pourquoi alors, se lance-t-elle dans le récit de cet incident apparemment bénin et sans conséquence ?

Les apparentes contradictions de ce récit soulèvent plusieurs réflexions. Tout d'abord, il semble que Sylvie cherche à justifier le choix qu'elle a fait d'un engagement « modéré », consensuel, dans des mouvements favorisant l'égalité professionnelle et la parité dans les plus hautes fonctions[1091]. L'entretien obtenu à partir de la question spécifique des réseaux de femmes[1092], s'articule de façon thématique autour d'une première partie biographique et d'une seconde partie sur les initiatives en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes et les réseaux de femmes. Or Sylvie est particulièrement fière de son accomplissement professionnel. De ce fait, tout au long de l'entretien, elle va s'employer à articuler deux thèses *a priori* antinomiques : les carrières féminines sont possibles, même si le poids des stéréotypes sexués peut se manifester (de façon croissante dans la carrière) et que les femmes doivent développer des armes – principalement individuelles – pour les combattre.

Mais, hypothèse complémentaire pour éclairer le déroulement de l'entretien, tout en contenant le récit des expériences « désagréables » de rappels à l'ordre sexué (« rares », « très rarement »), Sylvie semble en quelque sorte emportée par la remémoration d'événements dont elle revisite les sensations qui les ont accompagnées. Ce faisant, elle confirme l'hypothèse de la dimension corporelle et non (ou peu) verbalisée[1093] de l'expérience et de la (re)production du genre dans les interactions[1094].

A l'analyse, l'entretien de Sylvie offre une perspective intéressante sur le désordre produit – y compris dans le discours, ce que signalent les nombreuses hésitations et perturbations syntaxiques – par certaines expériences où les frontières de genre sont rappelées : expériences qui font appel à une mémoire sensorielle, **expériences « par corps »**[1095], d'une exclusion – même brève, momentanée – expériences qui laissent leur empreinte («ça m'avait marqué »). Dans d'autres entretiens aussi, on retrouve la narration – confuse, allusive, gênée – d'interactions ratées laissant des « impressions », des « ressentis » douloureux. Dans l'entretien avec Claire, évoqué au chapitre 5 par exemple, le lexique employé retient aussi l'idée d'un empêchement proprement physique dans l'échange et l'installation de la confiance avec certains clients hommes (« un frein », « une barrière »…).

On trouve dans ces traces mémorielles qui surgissent en entretien, la confirmation du caractère « corporellement réflexif » des pratiques sociales (« *body-reflexive practises* »)[1096].

[1091] Voir la question des engagements dans certains mouvements pour l'accès des femmes au pouvoir économique, au chapitre 8.

[1092] Voir introduction générale, partie méthodologique, sur les problèmes et les voies d'accès au terrain.

[1093] Evoquer ici la dimension « non verbale » d'une interaction ne signifie pas établir une frontière artificielle entre « corps » et « esprit », ou entre « gestuelle » et « langage » (voir sur ce point la discussion stimulante de David Le Breton critiquant les développements de recherche autour des « kinèmes » et d'une grammaire des gestes), mais c'est bien attacher une attention particulière à une dimension plus discrète des échanges et tenir compte de ce que produisent au-delà des mots la confrontation physique, et les situations de coprésence. D. LE BRETON, *Sociologie du corps*, Paris, PUF, 2008, 127 p.

[1094] Joan Cassell conteste la vision désincarnée, évanescente, des conditions dans lesquelles « gender is performed » ("too often these theorists discussed women as though they were a collection of disembodied "discourses", "behaviors", "attitudes", "values", "processes" and "categories". (…)), ses observations des interactions (entre médecins des deux sexes, chirurgien-ne-s et infirmières) la renvoient au contraire à ce que produisent les situations de coprésence dans leur dimension "simplement" physique et non verbal « There was something else going on, something profound, nonlogical, and nonverbal: something embodied."*)*

[1095] Pierre BOURDIEU, *Le sens pratique*, *op. cit ;* Henrietta MOORE, *A passion for difference : essays in anthropology and gender*, Cambridge, Polity Press, 1994, 192 p.

[1096] Elle permet de dépasser les arguments socio biologiques du « déterminisme » corporel sur les expériences sociales (le corps qui produit « mécaniquement » de l'identité) et les arguments

Face à cette complexité méthodologique, les solutions trouvées ont certes apporté des résultats concrets présentés dans la suite du chapitre, mais restent mosaïques et partielles. Le risque de réifier les notions de « féminité » et « masculinité » est grand, en particulier, quand on essaie de classifier des techniques et pratiques corporelles, tant est forte l'emprise de nos propres présupposés. Il s'agit par ailleurs de ne pas succomber à la tentation de voir dans les pratiques d'entretien corporel et de soin esthétique des phénomènes atypiques propres à un univers particulier et, pour cela, de garder en mémoire en particulier les transformations sociales générales et de longue période qui caractérise « la civilisation des mœurs »[1097] – englobant la tenue corporelle et le gouvernement des émotions. Par ailleurs, les analyses relatives aux conduites corporelles occidentales des cadres et professions supérieures[1098] invitent également à mettre en contexte ces pratiques. Mais en même temps, en s'intéressant à un métier dans sa *praxis*, on se donne l'occasion d'appréhender, dans leur variété, les formes et expériences de présence corporelle au monde. On peut ainsi espérer contribuer à la déconstruction des stéréotypes et assignations sexués, et à celle des rapports de pouvoir qui s'y construisent[1099].

Le chapitre va développer des pistes de réflexion pour saisir le rôle joué par la dimension physique dans le travail, en comprendre la contribution dans la construction du conseil en *management* mais surtout, de façon plus centrale en appréhender la participation dans la production des régimes de genre. La distinction, la hiérarchie, les inégalités qui sont produites dans les rapports de genre prennent-elles une forme à proprement parler corporelle dans l'exercice quotidien du travail ? L'exploration de cette question va s'articuler autour de quatre volets complémentaires. Les deux premiers partent de la question du rôle du corps dans le travail de conseil, d'abord celui du corps, comme outil objectif du travail (en approfondissant les « techniques du corps »[1100]) puis celui du corps comme « mémoire pratique », marqueur et lieu d'entretien de l'*ethos* professionnel. Dans les deux volets suivants, on s'intéressera aux stratégies et aux investissements corporels réalisés par les consultantes et les consultants : en interrogeant d'abord pratiques et stratégies esthétiques des consultant-e-s, et leur rapport avec

---

« culturalistes » d'une approche post structurale et sémiotique du corps comme « construction symbolique » et comme « projet artistique ». Dans cette perspective, l'expérience sociale est incarnée ET l'expérience corporelle est socialisée. Raewyn CONNELL, *Masculinities*, *op. cit.*

[1097] Norbert Elias, *La Civilisation des mœurs, op. cit.* .

[1098] Luc BOLTANSKI, « Les usages sociaux du corps », *Annales*, n°1, 1974, p. 208 ; Bryan TURNER, *The body and Society : exploration in social theory*, London, Sage Publications LTD, 2008, 296 p.

[1099] La tentation de rester sur une appréhension monolithique des catégories du féminin et du masculin est forte. Sur ces questions et sur l'importance et la nécessité d'employer au pluriel les termes de féminité et masculinité, les travaux de R. CONNELL, *Masculinities*, *op. cit.* et I. LÖWY, *L'emprise du genre…, op. cit.*

[1100] M. MAUSS, *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1980 (1950), 482 p.

le genre, puis en observant comment les pratiques sportives – en marge du temps théoriquement dévolu au travail – prennent un sens social spécifique et participent également à la séparation des femmes et des hommes.

1. «Quand tu es chez le client, c'est sacré. » : techniques du corps

1.1. Se montrer, être là : le conseil comme présence

1.1.1. Une question spatiale

L'étude de la mobilisation du corps ne peut être dissociée de la façon dont l'espace est occupé, tout particulièrement lors des missions réalisées chez *le client* [1101] et de la participation de cette occupation à la mise en scène/mise en signe plus générale du travail. En effet, une partie de l'activité des consultants se déroule comme on l'a vu dans les locaux de l'entreprise cliente, et ce, dans deux types d'endroits distincts : une salle commune (souvent un « *open space* ») dans laquelle s'effectue le travail de production des analyses ; des salles de réunion dans lesquelles se déroulent des interactions individuelles ou collectives avec les interlocuteurs de l'entreprise (en particulier les comités de pilotage). Les deux lieux ont des statuts assez différents vis-à-vis du « public », la salle commune (dénommée dans un des cabinets observés, de façon assez éloquente, la « *war room* ») pouvant s'apparenter à une « coulisse » en dépit de sa relative exposition aux intrusions possibles du public, alors que les autres espaces s'apparentent à une « scène » prévue, organisée pour que s'y déroulent des échanges.

Dans les deux types de lieu, à des degrés divers, les consultant-e-s procèdent à un travail symbolique : il s'agit de donner à voir le travail se réalisant (montrer la disponibilité, le travail nocturne), puis de montrer un ensemble cohérent, « fini », en lui donnant la théâtralité nécessaire pour emporter la conviction.

> L'épisode de la « bataille de Brown papers » (Voir chapitre 5, Encadré 45 : Défoulement en coulisse à la fin d'une mission : la bataille de « brown papers ») évoque à quel point, les coulisses professionnelles, chez les clients, ne sont pas « sûres » et peuvent facilement changer de statut dès qu'un client fait irruption.
>
> Il permet également de saisir la part et le coût pour les consultants en mission de ce travail d'investissement spatial, corporel, symbolique : la fin de mission sonne le signal d'un possible relâchement des tensions, un moment où lâchent les « soupapes ». Le fait qu'une telle scène de défoulement – s'apparentant à un carnaval – se déroule dans l'espace même de travail n'est pas neutre, tout comme on peut noter que sont pris pour cibles deux éléments hautement valorisés

[1101] Sur la référence à cette expression très usitée dans l'espace du conseil, voir chapitre 5 / On se reportera également utilement au travail de Daniel Benamouzig, dont la réflexion intègre également la configuration spatiale de l'espace de travail des consultants et ses effets sur la socialisation des consultants. D. BENAMOUZIG, « Configuration du pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *op. cit.*

> dans l'*ethos* professionnel : « le client » et le travail produit, dans une frénésie profanatrice à la fois violente (bruits, cris, chacun jette littéralement le travail à la figure des autres) et joyeuse.

On peut constater par ailleurs plus largement que l'ensemble de l'activité, y compris celle réalisée dans les locaux du cabinet de conseil (travaux internes de formation, rencontres thématiques destinées aux partages de connaissance, préparatifs commerciaux divers), est marqué par une forme de culte voué au « nomadisme ». « Au bureau » (qui est implicitement opposé à « chez le client »), les consultant-e-s travaillent fréquemment en *« open space »*, sans place attitrée (sauf pour les plus gradés, ayant des fonctions de management, qui bénéficient de bureaux personnels fermés). Justifiant cette mesure par des considérations économiques (limitation des coûts immobiliers en prévoyant un nombre de postes restreint), les directions des firmes évoquent aussi son intérêt pour prévenir les réflexes sédentaires, soulignant ainsi à quel point le rejet de la sédentarité structure l'*ethos* professionnel. Un tel rejet contribue lui aussi au travail symbolique, à la production de signes qui construisent la légitimité d'une équipe en intervention : il renforce l'idée de mobilité, de flexibilité qui constitue un des éléments clés de la rhétorique professionnelle dans laquelle les consultant-e-s se présentent comme les agents du changement, en combat permanent contre l'inertie des organisations[1102].

1.1.2. Le « corps-bureau »

Les parcours professionnels « sans bureau fixe »[1103] des consultant-e-s peuvent induire la sensation de devenir « son propre lieu de travail », les professionnel-le-s emportant partout le travail commandé. Lors des entretiens, toutes et tous n'affichent pas la même philosophie quant à la manière de réguler leur temps de travail, mais reconnaissent volontiers que les frontières travail/hors travail[1104] sont nécessairement poreuses et qu'elles/ils peuvent assez fréquemment

---

[1102] L'investissement par les firmes de conseil de la métaphore du travail nomade – avec ses supposés bénéfices sur la « posture » flexible et adaptable des consultants – n'est pas nouveau (on en trouve trace dans les publications indigènes des années 1950 – voir chapitre 1 – ou dans la mythologie du cabinet Bossard – voir chapitre 2). Toutefois, il s'inscrit dans un contexte plus large de multiplication des publications – savantes ou à visée prescriptive – sur les transformations et mutations du travail (voir par exemple, Renaud SAINSAULIEU *et al., Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, 611 p. ; Loïc CADIN *et al.*, *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003, 258 p.). Ce contexte forme une toile de fond favorable à la rhétorique professionnelle de la mobilité.

[1103] Expression entendue à plusieurs reprises lors de mon expérience professionnelle et de mes entretiens, employée sur le ton de la plaisanterie, par analogie avec l'expression « sans domicile fixe ». Si les statuts sociaux des deux populations qui sont ainsi mises en parallèle par l'emploi d'une telle boutade – consultants et personnes en forte précarité économique et sociale – sont évidemment sans commune mesure, le fait qu'elle soit employée renseigne sur les incertitudes et l'écart social perçu entre consultants de « la base » et consultants occupant les fonctions de direction (généralement sédentarisés).

[1104] Sur la question des frontières poreuses entre travail et hors travail, les enquêtes relatives au télétravail soulignent les transformations du rapport au temps qu'il introduit et la « préoccupation diffuse » qu'il entretient. Jean-Luc METZGER, Olivier CLEACH, « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46, 2004, pp. 433-450.

travailler à leur domicile, le soir ou le week-end. Sur ce point, une différence assez nette apparaît entre les consultant-e-s en cabinet de stratégie et les autres, les premiers travaillant sur des plages horaires très larges au bureau et chez les clients et partant, effectuant peu de travail « à domicile ». En majorité, les consultant-e-s, en entretien, semblent hésiter sur la réponse à donner sur la question du travail réalisé à domicile. D'une part, annoncer une grande disponibilité hors travail semble bien conforme à l'*ethos* professionnel et peut être énoncé avec une certaine fierté. De l'autre, reconnaître cette extensivité et ce « débordement » du travail revient à reconnaître une relative « exploitation » de la firme envers le salarié, voire une incompétence (mauvaise organisation personnelle etc. …). Partant, les réponses sont souvent énoncées sous l'angle du travail à la maison pris comme un « mal nécessaire » mais devant être limité. Ceci ne les empêche pas de reconnaître penser fréquemment – en dehors du bureau – à leur travail. Ainsi 77,3% disent penser très souvent ou assez souvent au travail pendant le temps dit « hors travail »[1105].

Dans ce processus où l'on « devient » son propre bureau, les accessoires permettant d'accéder aux données, d'entrer en contact et d'être contacté-e (téléphone mobile, ordinateur portable connecté en permanence par des accès WIFI, cartes 3G… sont quasi systématiquement mis à disposition par l'entreprise[1106]), jouent un rôle spécifique. Ils donnent de la souplesse mais ils contiennent une forme d'obligation morale à se rendre disponible à tout moment :

> *« Le problème d'être nomade, c'est qu'on a tout le temps notre maison accrochée au dos, et on rentre chez soi avec nos dossiers (…) pour l'instant je ne sature pas… l'angoisse des urgences… le client peut vous appeler, hier, il m'a appelée à 20h30 pour me dire que j'avais une réunion à 14h qui était prévue et quand j'ai vu mon portable, j'étais dans le métro, je n'ai pas pu me dire « non mais oh … », je décroche tout de suite, immédiatement, » (Virginie[1107])*

1.2. Les techniques du corps

1.2.1. Le travail de production

Pour les consultant-e-s, tout particulièrement les plus juniors à qui revient le « sale boulot » de production (« *data crunching* », « pisser du *slide* »), le travail de conseil comporte une part conséquente de travail de frappe sur un ordinateur muni d'outils bureautiques (messagerie, traitement de texte et surtout l'outil de présentation textuelle « *powerpoint* » devenu

[1105] Enquête 2008 – Question n°21 « Vous diriez qu'en dehors de votre temps de travail, il vous arrive de penser à votre travail… » - voir chapitre 4

[1106] Les consultant-e-s présentaient en 2008 un important taux d'équipement de ces différents accessoires. 95,4% des consultants sont équipés d'un ordinateur portable mis à disposition par leur firme, 23,3% d'une carte 3G permettant de se connecter partout à internet. (Voir Annexe questionnaire enquête quantitative 2008 - question 24)

[1107] 28 ans, Sience Po, maitrise de géographie, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant

incontournable[1108]) : le temps passé « sur son ordi » pour un-e junior, peut représenter une très large majorité, voire l'intégralité du temps de travail, sur certaines missions.

Sans entrer dans les questions d'ergonomie ou de santé au travail que peuvent poser des conditions de travail imposant des postures statiques au long cours devant un écran, on se contentera ici de souligner ce que suppose pour les consultant-e-s cet exercice concret, très prosaïque, du métier.

Il implique tout d'abord une certaine économie gestuelle qui donne d'emblée une ambiance particulière aux salles communes et autres *war rooms* occupées par des consultants « au bureau » ou « chez le client ». Assis-e devant son « portable » (certain-e-s emploient la métaphore musicale et folklorique du « biniou »), la/le consultant-e s'entraîne au fil du temps, corporellement, d'une part à une efficacité du mouvement (frappe à deux mains, sans regarder le clavier, apprentissage des « raccourcis » clavier pour améliorer le rendement de certaines opérations de mise en forme…). Elle/ il s'entraine d'autre part à « supporter » ces longues plages de temps en posture statique, souvent au moyen de savoir-faire ergonomiques (s'asseoir en dépliant les jambes, positionner convenablement l'écran et le clavier pour former un angle diminuant les tensions musculo squelettiques des trapèzes dorsaux etc. …). L'ensemble de ces savoirs forment des savoirs pratiques, appris de façon pour partie consciente, pour partie mimétique. Savoirs « évidents », voire triviaux[1109]. Il ne vient jamais à l'esprit des consultants de mentionner cette occupation corporelle, physique comme un des « contenus » de leur travail[1110]. Cela étant, l'apprentissage et l'intégration de ces techniques du corps peuvent être comprises comme ceux d'une ascèse. Sans être à proprement parler dénié, le corps est mobilisé de manière « économique », « mesurée ». Il est inscrit dans un rythme largement prescrit par

[1108] Sur les usages et dérives de « *powerpoint* », Christian Morel propose également une analyse du statut ambigu des « *slides* », à mi-chemin entre l'écrit destiné à être lu et l'illustration destinée à être un support des présentations orales (C. MOREL, *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Folio, 2004, 384 p.) Ces travaux, tout comme l'ouvrage grand public de Franck FROMMER, (*La pensée Powerpoint. Enquête sur ce logiciel qui rend stupide,* Paris, La découverte, 2010, 260 p.) qui montre les potentielles dérives vers des préoccupations de pure forme au détriment du contenu, soulignent incidemment la dimension discursive du management et l'important investissement dont peuvent faire l'objet les supports de communication dans le monde économique.

[1109] Ce point rejoint les réflexions de Marcelle Stroobants sur le paradoxe des savoirs, en particulier pratiques, qui sont d'autant incorporés et « oubliés » qu'ils sont maîtrisés. M. STROOBANTS, « Dénouer les ficelles du métier », *op. cit.*

[1110] Peut-être parce que cet aspect-là du travail peut s'apparenter à un travail ouvrier, et à une forme de déclassement dans un métier à prétention élitiste et intellectuelle. Si l'on ne se trouve pas dans les conditions de travail décrites par Robert Linhart dans *L'Etabli*, on retrouve un même souci d'économie gestuelle et les mêmes automatismes kinesthésiques.

des impératifs économiques de production, impératifs que partage l'ensemble des activités laborieuses, des moins valorisées socialement aux plus prestigieuses[1111].

1.2.2. Autres techniques : le travail relationnel

Comme on l'a souligné dans le chapitre précédent, le travail d'interaction avec les différents publics concernés par les interventions – échanges et coproduction de données, conduite d'un processus de décision etc. … – occupe au fil de la carrière une part croissante du travail des consultant-e-s et représente à certains égards une routine professionnelle[1112]. Sous plusieurs angles, ce travail relationnel s'apparente à un travail de comédien-ne, impliquant des techniques du corps spécifiques, que j'ai pu approcher à la fois par un matériau ethnographique[1113] et à partir de mes propres souvenirs professionnels (Encadré 52 : Ce qui se passe quand on « prend la parole ».). La mobilisation de ces techniques apparaît centrée sur un objectif de maintien d'un registre émotionnellement neutre et de contrôle de l'impression générale donnée dans l'interaction, le corps se trouvant investi comme un outil de communication, comme un producteur de signes et symboles, dont le sens peut renforcer ou au contraire invalider le message général communiqué.

Trois points principaux sont à retenir en la matière : variable selon l'importance de l'auditoire et l'enjeu associé à l'interaction, le trac fait partie des phénomènes communs que les consultant-e-s apprennent progressivement à juguler, en en contrôlant les manifestations physiques les plus perturbatrices. Deuxième point, la voix revêt un enjeu important dans l'arsenal discursif et métadiscursif mobilisé en interaction. Cette dimension vocale, très problématique pour les femmes, sera plus approfondie *infra*[1114]. Enfin, troisième élément, les consultant-e-s comme les comédien-ne-s, présentent une conscience aigüe et un savoir-faire spécifique en matière de maîtrise et de compréhension de l'ensemble des éléments de gestuelle échangés en interaction (qu'il s'agisse de leur propre langage corporel ou de celui des autres interactants), ce qui les différencie assez nettement d'une large frange des acteurs sociaux. Ces différents savoir-faire s'acquièrent à la fois grâce à un compagnonnage relativement intense en

[1111] Dans leur rythme particulier, certaines des activités – notamment dans les ateliers de confection – évoquées par Thierry Pillon dans le Corps à l'ouvrage, ne sont pas sans proximité avec les contraintes temporelles spécifiques du conseil : les impératifs fixés par des clientes ou clients exigeants supposent une cadence dont l'intensité varie, obligeant « maintenir des rythmes soutenus sur des périodes courtes afin de répondre à une demande changeante et versatile, surtout quand il s'agit de commandes spéciales de la part de clientes fortunées … » T. PILLON, *Le corps à l'ouvrage*, Paris, Stock, 2012, en particulier « Fatigues », pp. 142 et sv.

[1112] On pourra aussi se référer utilement à la précieuse ethnographie réalisée par Michel VILLETTE, *L'Homme qui croyait au management,* Paris, Seuil, 1988, 187 p.

[1113] Voir Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo »

[1114] Voir Chapitre 6 - 1-3. « Voix légitimes, voix disqualifiées »

mission qui favorise des apprentissages mimétiques – comme on l'a vu au chapitre 5 (voir aussi Encadré 52 : Ce qui se passe quand on « prend la parole ») – mais aussi, pour beaucoup de firmes de conseil, notamment les plus importantes, par des formations spécifiques destinées à l'intégration des jeunes recrues.

> Dans mon propre apprentissage du métier, réalisé alors que j'ai déjà une expérience professionnelle d'une dizaine d'années à mon actif, je participe à un « *consulting skills workshop* » d'une semaine, où ont lieu – entre autres – des séances d'entraînement à la prise de parole en public ainsi que la projection de films traitant de la communication orale, de ses composantes gestuelles, de la vigilance qu'il convient d'apporter à différents éléments symboliques etc…

Toutes ces techniques du corps participent au même objectif commun et au même enjeu – majeur dans l'exercice du métier – qui consiste à maintenir coûte que coûte la confiance avec ses client-e-s, son public[1115]. Elles contribuent activement au fait d'être perçu-e par le public comme authentiquement consultant et permettent de *passer*. Si le concept de *passing* est largement utilisé par Harold Garfinkel[1116] à l'occasion de l'étude d'une expérience sociale « limite » (le cas du changement de statut sexuel de la jeune transsexuelle Agnès), son usage initial s'applique au contexte de l'Amérique ségrégationniste raciste et aux expériences vécues par des Africains américains à la peau claire, transgressant la « color line » et se faisant passer pour blancs [1117]. Qu'il s'agisse de franchir des frontières de genre ou de race, dans son acception, le « passage » (*passing*) d'un individu est un « travail réalisé dans des conditions socialement organisées », qui consiste à « conquérir et asseoir le droit à vivre selon (un) statut »[1118].

Dans la suite du chapitre, l'emploi du concept de *passing*[1119], dont la portée heuristique sera progressivement approfondie, va me permettre d'outiller la compréhension des situations

---

[1115]Voir Chapitre 5 -

[1116] Harold GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie,* [traduit de l'anglais (USA) par M. Barthélémy, B. Dupret, J.M. de Queiroz... *(et al.),* traduction coordonnée par M. Barthélémy et L. Quéré], Paris, PUF, 2007, 473 p. ; voir aussi la discussion critique de cette expérience par M. ROGERS, « They all were passing : Agnes, Garfinkel and Company », Gender and society, 1992, vol.6 n°2, pp. 169-191.

[1117] Parmi les romans les plus célèbres sur le thème du *passing* aux Etats-Unis, on peut citer *Passing*, de Nelly Larsen (1929) qui évoque l'itinéraire de deux femmes métisses se faisant passer pour blanches. Philippe Roth, qui, contrairement à la plupart des romanciers américains ayant abordé la question du *passing*, n'est pas afro-américain, traite aussi dans *La Tache*, de cette question, inspiré vraisemblablement par la vie d'Anatole Broyard, critique littéraire du New York Times, qui a caché ses origines afro-américaines toute sa vie et s'est fait passer pour blanc. Je remercie pour ses précieux éclairages sur ces aspects du *passing* « racial », Monica Michlin, Maîtresse de Conférences en littérature afro-américaine à l'Université de Paris-Sorbonne.

[1118] Harold Garfinkel*, Recherches en ethnométhodologie, op.cit.,* p. 205

[1119] Mobilisé également dans un certain nombre de recherches contemporaines, en sociologie et histoire, pour appréhender les possibles transgressions des rapports sociaux et des relations de pouvoir impliquant les notions de « race », classe, sexe, ce concept a notamment fait l'objet de communications particulièrement stimulantes au VIème Congrès International des Recherches Féministes Francophones (Lausanne, 29 août

délicates – en terme de « passage » – vécues par les consultantes et consultants, situations où leur statut d'expert socialement légitime s'avère fragilisé vis-à-vis des client-e-s, du *public*[1120], des pairs. En particulier, pour les consultantes, je m'attacherais à montrer combien leur expérience sociale du travail peut très utilement s'analyser en terme de *passing*.

Encadré 52 : Ce qui se passe quand on « prend la parole »

En reconstituant la chronologie de mes expériences professionnelles du conseil, je constate que, sur 60 mois d'expérience « à temps plein » dans le métier, j'ai à mon actif 58 « copils ». Rapporté au nombre de mois passés dans le métier (environ un par mois), ce « palmarès » se situe dans la moyenne par rapport aux observations réalisées. Il offre un échantillon relativement riche, qui permet une synthèse de ce que l'expérience des « copils » produit au fil de la carrière, des pratiques qu'on apprend à y développer, des points de vigilance et des réalités prosaïques qui en tissent la trame.

Dans le premier cabinet de conseil dans lequel commence ma socialisation dans le métier, outre la participation à un « atelier d'intégration » (Voir *supra*), je suis formée par l'équipe « *Analysis and Design* », équipe de consultants à la fois respectés mais parfois moqués – par d'autres practices du cabinet – pour le soin maniaque qu'ils apportent aux préparations des copils et pour l'attachement qu'ils manifestent à la mise en scène des présentations. Les missions « *A and D* »[1121] sont réputées pour enchaîner à un rythme effréné les « copils », pour maintenir en haleine les clients, les bombarder d'éléments de diagnostic sur l'entreprise, faire « émerger des besoins » et des projets qui donneront lieu à la conduite d'une seconde phase de projet, plus calme et plus longue (la « *result delivery* » - Voir chapitre 5)

La formation que je reçois me fait forte impression : je suis « briefée » par le *team manager*, qui supervise mon apprentissage de la rédaction de *slides* « percutants », et surtout me donne un ensemble de consignes très précises sur les « bonnes attitudes à avoir » en toute circonstance. Ses conseils portent principalement : sur l'attention à apporter à ce qu'il nomme le *body language*, sur l'enjeu que revêtent les premières minutes d'un copil, et sur la prise en compte des réactions parfois inattendues des clients.

La position du corps, adoptée pendant la prise de paroles, est considérée comme un élément central, pour véhiculer une impression générale d'aisance, de calme et obtenir une attention soutenue de l'auditoire : l'ensemble des consultants intervenant lors des copils de cette importante mission (12 consultants pendant l'A and D), est priée de s'exprimer en étant debout à côté de l'écran sur lequel sont projetés les « slides » qu'il a préparés. L'intervenant doit faire face au public. Les premières minutes constituent un moment décisif où se construit une « première impression » favorable ou défavorable sur l'orateur et qui influence largement la suite des échanges.

Les échanges de regard sont considérés également comme déterminants : regarder régulièrement l'ensemble de l'auditoire est indispensable.

Enfin, pendant tout le temps du « copil », il s'agit pour les consultants de rester très vigilants aux « micro comportements » de l'auditoire : changement brusque de la position du corps (en avant ou en arrière), mouvements du bas du corps (tapotement répété du pied sur le sol, agitation d'une jambe etc…) ; tout peut « signifier » quelque chose. De même que les prises de parole intempestives d'un membre de l'auditoire resté jusqu'alors mutique et qui, par exemple, coupe la parole de l'orateur,

au 2 septembre 2012). On pourra en particulier utilement se reporter aux communications de Malek Bouhyahia et Karima Ramdani (« Du *passing* guerrier en situation coloniale. La résistance des femmes « indigènes » algériennes durant la colonisation »), de Ian Zdanowicz (« Le *passing* et l'espace. Le cas historique des « Aryens en papier » pendant la Deuxième Guerre mondiale à Varsovie ») et de Franck Freitas (« Le *passing* commercial ou la recherche d'une identité sur mesure »), dans le cadre de l'Atelier « Saisir les rapports de pouvoir par la marge » (session : « le *passing* peut-il être une stratégie ? »). Dans la suite du chapitre, le terme de *passing* sera repris en italique sans autres précisions.

[1120] Voir la définition de public fournit au chapitre 5.

[1121] Voir chapitre 5.

s'insurge contre une idée émise. Ces manifestations peuvent souvent surprendre le consultant néophyte, car elles se produisent parfois alors même que le client a été « pré positionné », c'est à dire qu'on a pris le soin par avance de lui communiquer les principales conclusions qui allaient être présentées. Cela fait partie des « jeux politiques » qu'il faut savoir analyser.

Inspirés d'un certain nombre de recherches dans le domaine des sciences cognitives et de la communication[1122], souvent vulgarisés dans des ouvrages à visée pratique destinés au grand public, l'ensemble de ces principes est donc enseigné souvent par compagnonnage selon un mode assez informel, ils font plus figure de recettes que d'un véritable savoir mais forment des « ficelles du métier »[1123] où on laisse le corps avoir son « mot à dire ».

Au fil du temps, je perfectionne ma pratique de ces acquis des premiers mois. Les situations de « copil » ou autres réunions clients sont variées et ne peuvent pas toujours donner lieu à un tel contrôle du cadre de l'échange : c'est le cas de la soutenance d'une « propal », quatre ans plus tard, où j'interviens comme seule représentante du cabinet ND, devant un aréopage de « responsables projets » d'une grande banque mutualiste. « Convoquée » au siège sociale de l'entreprise à un grand oral – tout comme d'autres concurrents qui ont comme nous répondu au cahier des charges d'un appel d'offres – je suis confrontée à une situation impliquant une forme d'improvisation (l'heure de passage est précise mais la durée de la soutenance inconnue à l'avance). Je fourbis cependant la tactique de communication à adopter, en concertation avec un de mes associés : pas de projection de « slides », prise de paroles sans avoir recours à aucune note, pour renvoyer à l'auditoire une impression d'aisance et d'expertise. Tout en faisant figure « d'*outsiders* » compte tenu de notre faible taille et ancienneté[1124], nous obtenons un succès d'estime pour notre « propal » qui est retenue parmi la « short list ». La maîtrise de « l'impression générale » pendant l'oral, fruit de cette préparation mais aussi des acquis et du « métier » n'y est sans doute pas étrangère.

Les situations où se trouve utilisée l'expression « *acting as* », employée couramment dans plusieurs cabinets enquêtés, peuvent servir à éclairer ce que *passer* peut impliquer pour les consultant-e-s.

> Dans ces situations, on confie à un-e consultant-e des responsabilités qui dépassent ce qu'on attend habituellement de quelqu'un de son ancienneté professionnelle (de sa « maturité »). La personne « *acting as* » doit par exemple encadrer une petite équipe alors qu'elle n'est encore que junior (elle est « *acting as* » consultant senior).
>
> IB : Donc là vous allez devenir consultante senior, qu'est-ce que vous pensez que ça va changer ?
>
> *Charlotte[1125] : (Hésitation) … Mon salaire (rire) … non … j'ai pensé en premier contenu de mission, quoi que entre « junior High » et « senior »…, par exemple, là, je suis vendue comme une senior.*
>
> IB : Vous êtes vendue comme une senior ?
>
> *C : Ce qu'on appelle : «acting as senior ».*

[1122] On peut renvoyer ici aux travaux vulgarisés sous l'acronyme de PNL (Programmation Neuro-Linguistique), issus notamment des recherches en psychologie de Richard Bandler et John Grinder (voir notamment *The Structure of Magic I. A book about communication and change*, Palo, Alto, Science and Behavior Books, 1975, 225 p. Pour une lecture critique et un éclairage sur la popularisation de ces travaux et de leur usage dans de nombreux domaines, voir notamment l'article d'Yves WINKIN, « Croyance populaire et discours savant : « langage du corps » et « communication non verbale », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 60, pp. 75-78.

[1123] H. BECKER, *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales,* Paris, La Découverte, 2002, 352 p.

[1124] Voir notamment Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil

[1125] 26 ans, Ecole de Commerce parisienne, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfants

> Comme on l'a vu au chapitre 4, les principes de construction et de répartition des profits dans les firmes de conseil aboutissent à un « modèle économique » en tension entre une recherche de maximisation du profit (réduction des coûts fixes par affectation de consultants juniors moins coûteux par exemple) et des stratégies de fidélisation des clients (maintien d'un niveau satisfaisant des prestations, en garantissant un encadrement minimum des projets et un contrôle de la qualité des « livrables »). Partant, le recours à des consultants *« acting as »* est une pratique relativement courante, notamment en période de tension du marché de l'emploi et de forte demande de conseil. En sélectionnant des individus relativement prometteurs compte tenu de leurs performances passées, le cabinet qui leur confie une mission nouvelle – présentée comme un défi compte tenu de son niveau de difficulté – fait d'une pierre plusieurs coups : il fidélise un-e professionnel-le en lui faisant miroiter l'espoir d'une promotion accélérée (la mission « *acting as* » faisant figure de test), il facture au client un certain niveau de prix correspondant théoriquement à un certain niveau d'expériences tout en abaissant son coût salarial, donc en maximisant sa marge, il obtient souvent une plus grande implication de la part du « *acting as* », particulièrement stimulé par la perspective d'une promotion prochaine.

Si les consultant-e-s « *acting as* » l'évoquent non sans fierté, cette usurpation de statut suppose cependant une activité de dissimulation vis-à-vis du client et du public, pour ne rien laisser paraître de la dissociation rôle / statut, et pour préserver la légitimité de l'équipe en mission, et, plus largement celle du cabinet. Dans l'expression « acting as », une analogie évidente avec le travail de scène de l'acteur est établie. Il s'agit de *passer*, d'être pris pour ce que l'on n'est pas encore tout à fait (un peu plus expérimenté, un peu plus mûr, …), pour l'expert et non l'apprenti ; pour le maître et non l'élève.

Ce type de situations, comme toutes les situations sociales problématiques, « limites », renseigne le mieux, en grossissant le trait, sur ce que chaque acteur doit engager, comme effort et compétences – inscrits dans des routines rendues invisibles par l'habitude. C'est préférentiellement quand le passage est spécialement délicat, comme dans le cas d'Agnès, dont H. Garfinkel étudie les stratégies lui permettant « de faire exister, à toutes fins pratiques et sur un mode irrécusable, un être-femme naturel et normal »[1126], que peut être appréhendé ce qu'il en coûte à chacun pour participer et être accepté dans différents espaces sociaux. A chaque consultant-e pour tenir à distance le soupçon d'imposture.

Certaines pratiques aident le *passing* ; contraires à l'étiquette professionnelle mais très routinières dans le métier, elles consistent par exemple à « améliorer » le *curriculum vitae* de membres de l'équipe pour rassurer sur les compétences mises à disposition par exemple.

> Dans le premier cabinet de conseil où j'exerce, je me familiarise rapidement avec une pratique, que je retrouverai ensuite dans le second ainsi que lors de mes observations : « réécrire », « toiletter », « arranger » (toutes ces expressions ont été entendues) son CV. L'associé avec lequel je participe à la rédaction d'une « propal » pour une grande banque, m'y initie en prenant pour exemple un consultant de l'équipe, dont la biographie a été réécrite pour différentes missions. Sans être inventées de toutes pièces, certaines expériences sont « retravaillées » : j'apprends assez

[1126] H. GARFINKEL, op.cit. : 286 (« Agnès, maître d'œuvre d'une personne responsable »)

vite que « nombreuses missions dans le domaine de », peut signifier « deux (courtes) missions dans le domaine de », si cela constitue un argument décisif pour rendre la proposition attractive.

Les situations « limites », où le *passage* est délicat, présentent un coût, dont, de façon à la fois intéressante et significative, le paiement est attribué au corps dans le jargon des coulisses. L'argot de métier va associer à ces situations – où l'on n'a pas toute l'expérience, ni toutes les compétences requises – des expressions métaphoriques qui font référence à la corporéité : le consultant est plus ou moins « exposé » au client, il est « en déséquilibre », la mission comporte un certain niveau de « *stretch* » (terme qui en anglais renvoie à la notion physique « d'étirement »).

La définition humoristique donnée dans l'abécédaire de ConsultStrat2[1127] fait nettement apparaître la traduction physique de situations d'intense investissement dans le travail.

«Strech : Expression anglaise indiquant la capacité d'un solide à pouvoir s'allonger, se courber dans tous les sens. Un consultant est dit « Stretch » lorsqu'il est soumis à des forces exogènes l'obligeant à supporter une dose importante de flexibilité en termes d'horaires, de pression ou de volume à délivrer.
Un consultant qui a été trop streché ne revient jamais à sa forme initiale et reste tout mou pendant quelques semaines. »[1128]

1.3. « Désolé, tu as machine dans tes équipes, elle est pas très bonne. » : Voix légitimes, voix disqualifiées

Pratiquées quotidiennement et de façon *a priori* peu différenciées par des consultantes et des consultants, les techniques du corps revêtent à certains égards une forme de neutralité de genre. Cette neutralité n'est toutefois pas totalement dénuée d'ambigüité.

Tout d'abord, si le travail très prosaïque de production n'implique pas de ségrégation, j'ai montré qu'il était, dans les représentations, perçu comme un travail plutôt « féminin », de « secrétariat amélioré», notamment quand il s'agit de « pisser » (ou de « pondre », terme également usité) des « *slides* » et des « *prez* »

Ensuite, dans leur mise en jeu, les techniques concernant le travail relationnel soulèvent des questions spécifiques aux femmes, en situation, non pas parce qu'on leur demanderait d'appliquer des techniques spécifiques, propres à leur sexe, mais parce que, lors des interactions, elles sont confrontées à des problèmes spécifiques pour *passer*. Le verbe « passer » revient d'ailleurs deux fois (« il faut que tu passes. (…) tu passes, voilà. ») dans le

[1127] Voir chapitre 5
[1128] Voir annexe 11. On remarquera dans cet exemple que l'orthographe de ce terme de jargon est hésitante : tantôt « *strech* », tantôt « *stretch* », l'orthographe académique anglaise étant « stretch »

discours de Bérengère[1129] à propos de ce qui se joue quand une femme évolue dans un monde, majoritairement masculin, de dirigeants.

> IB : « Donc il y a une étape, quand même, qui est de surmonter ses propres.. ?.
> *Bérengère : Ben je pense qu'il faut apprendre à se mettre en conformité. C'est pas... t'es dans un monde, quand même, où, plus tu montes, t'as 80% d'hommes on va dire, t'as même 90% d'hommes. Donc, si t'es pas conforme à un monde d'hommes, ça veut pas dire qu'il va falloir toujours utiliser les mêmes armes, hein ? Il faut rester une femme. Mais par contre, il y a...*
> IB : Des règles ?
> *B : … Des choses par lesquelles il faut que tu passes, et que tu vas pas te faire rejeter tout de suite. **(…)**. Il faut que les gens, ils disent pas : « elle est complètement incompétente », tu vois ? Il y a des machins, tu passes, voilà. Il faut que tu aies l'air très professionnelle et euh on va dire très comme eux, quoi... neutre, euh... »*

Un élément relatif au corps les expose tout particulièrement à être perçues comme moins légitimes dans les interactions professionnelles : la voix, incidemment évoquée au chapitre 5, à propos de l'arsenal discursif et méta discursif lors des comités de pilotage (Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo »).

Sans que ce savoir soit toujours explicite, chaque consultante, chaque consultant a une connaissance diffuse des voix qui « passent bien », de celles qui ne passent pas. Cette préoccupation est d'autant plus marquée qu'on se situe dans la partie la plus prestigieuse et élitiste de l'espace[1130], où se manifeste une attention particulière à cet instrument.

Fabien qui s'identifie volontiers par ailleurs à la figure défensive virile du « consultant culotté » (du « mâle dominant »[1131]), fait clairement référence à une certaine « façon de parler » (« un X Harvard qui savait parler ») caractéristique d'un profil de consultant selon lui « dans la norme ». Pour être retenu lors des recrutements organisés par les cabinets de conseil en stratégie pour les sortants des promotions de Harvard, il faut bien sûr avoir les « bons attributs scolaires » (le fameux « pedigree académique » évoqué par Nicolas – Voir chapitre 5), mais aussi « savoir parler ». De son point de vue, la voix fonctionne à la fois comme véhicule et résumé de certaines dispositions qui garantissent l'adéquation à la fonction.

> *« J'ai eu des offres pour aller bosser chez BCG et chez McKinsey, donc il y avait tout un jeu en business school sur … avoir les offres des différents na na na, …j'ai eu les offres parce qu'en gros, peut-être probablement par tempérament et aussi en gros parce que … un X Harvard qui sait parler … »*

[1129] 49 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne associée ConsultInfo et ConsultStrat, mariée, 4 enfants
[1130] Voir Encadré 9 : Echelles et catégories indigènes du prestige pour les cabinets de conseil
[1131] Voir chapitre 5,

« Parler fort » est, dans son discours, associé à (et synonyme de ?) « penser vite et bien », et aide à définir le profil idéal du candidat. C'est un profil évidemment viril, le masculin neutre étant en permanence employé pendant l'entretien.

« …l'aspect out going, qui pense bien, qui pense vite, qui peut parler fort.»

Cette adéquation, Fabien l'exprime d'ailleurs par un terme anglais qui comporte une connotation corporelle (le « fit », et le verbe franglais « fiter » : « je « fite » bien quand même. »)

« … ce qui est quand même pas mal en tant que jeune gars pour aller expliquer aux PDG ce qu'il faut faire. Il vaut mieux avoir cet aspect « mâle dominant » qui se contrôle raisonnablement bien, et donc, je crois que je « fite » bien quand même. »

De son point de vue, ce « *fit* » est un effet combiné de la « nature » (« probablement par tempérament ») et du parcours scolaire («et aussi un X Harvard… », phrase inachevée, tant les conclusions à tirer de tels titres scolaires lui semblent évidentes), des institutions comme Polytechnique et Harvard, remplissant la mission d'opérer une sélection performante de ceux qui sont (par « nature » ?) les meilleurs.

Certes, pendant l'entretien, Fabien s'emploie à critiquer les « ratés » de la sélection opérée par Harvard[1132]. Il distingue en permanence les bons et les moins bons élèves, les individus qui « tiennent la route », qui sont « dans la norme », capables de passer « la moulinette des recrutements » des firmes prestigieuses, et les autres, ravalés au rang d'objets (« des trucs étranges », « un ISG qui va traîner dans la nature») ou « d'anomalies ».

« Oui parce que Harvard de temps en temps, ils prennent des mecs étranges … Ils ont toujours leurs X, ils ont toujours leurs HEC, ils ont toujours leurs ESSEC … ils ont un centralien Paris ou un autre ingénieur … donc ça ça fait 10 mecs sur 15, et après il y en a trois, quatre, des trucs étranges, typiquement dans les trucs étranges, il doit y avoir quelques américains, parce qu'il y a des américains qui sont comptés français (qui ont étudié aux Etats-Unis mais ils sont comptés français), OK ? Et puis il va y avoir (…) un ISG qui va traîner dans la nature …entre autres anomalies, par rapport à la norme d'HEC, ESSEC. »

Au final, le marché du travail des cadres, tel que le décrit Fabien s'agissant de la sortie de Harvard, sépare le « bon grain » de « l'ivraie » (« quelques-uns … sûrs d'avoir les offres… »),

[1132] Les étudiants étrangers peuvent prétendre au MBA de Harvard, qui leur réserve un cursus spécifique, non confondu avec celui des étudiants nationaux. Ce sont *a priori* les meilleurs éléments, les « élus » des systèmes scolaires de différents pays – développés – qui sont « éligibles » à cette formation réputée, selon des principes élitistes auxquels Fabien tient visiblement. Ce dernier souligne en cela qu'avec l'émergence d'une « culture internationale des managers », la « confirmation des positions dominantes » (plutôt que leur éventuelle remise en question) est la norme : « aux plus hauts niveaux, la légitimité internationale vient s'ajouter à l'excellence scolaire. » (Anne-Catherine WAGNER, *Les Classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte, 2007, p. 61)

la distinction s'opérant à la fois à partir du « pedigree » scolaire et des dispositions vocales et expressives qui en sont à la fois une conséquence et un signe.

> *« Bon, je veux dire, il n'y avait que quelques-uns qui tenaient la route, c'étaient les X, les HEC qui savaient parler, eux ils étaient pratiquement sûrs d'avoir les offres sur les trois premiers (NDLA : BCG, McKinsey et Bain). »*

Cette référence au « savoir parler », très présente dans l'entretien avec Fabien, renvoie plus ou moins explicitement à certaines normes vocales : une voix qui ne faillit pas, marquant l'assurance, une relative puissance sonore. Sans doute aussi une tessiture plutôt grave, à laquelle sa propre voix appartient (Voir Encadré 53 : Le genre et la voix à partir des entretiens : essai de classification). D'autres consultant-e-s également vont faire part, au détour d'une phrase, de ce qui définit la voix « normale » de l'expert, la voix légitime. Même si c'est pour la moquer un peu, comme ne manque pas de le faire Alix[1133], quand elle évoque ses compétiteurs hommes, qui n'hésitent pas à … se faire entendre :

> *« C'est moi le plus beau, le plus fort, c'est moi gnagna ! »*

Selon elle, dans ce milieu où « la forme ça compte », se faire reconnaître passe par des attributs assez triviaux : *« Avoir une grosse voix … »*

Il est certes difficile de définir objectivement la norme vocale, la « voix légitime » qui s'impose comme telle, sans débat, norme à laquelle Alix comme d'autres font subrepticement référence. Chercher à qualifier les voix confine même à l'impossible, tant l'écoute est un exercice où le cognitif et le social se trouvent intimement liés, impliquant la subjectivité de l'auditeur – ici de l'auditrice – qui écoute « avec » ses catégories autant que ses oreilles. Le travail de Michel Lehman[1134] consacré à la « voix du masculin », réserve en particulier une place importante aux effets des « attentes du public » et à la construction sociale des émotions musicales, en fonction de la tessiture grave ou aigüe, relevant que la voix est plus « un marqueur de rôle » qu'une catégorie intrinsèque. On peut toutefois se hasarder à souligner certains traits caractéristiques, à partir des observations et des réécoutes des entretiens. Au-delà de la variété des qualités sonores et musicales qu'elles donnent à entendre, voix féminines et voix masculines véhiculent une forme d'assurance, et trahissent la même pratique de l'art oratoire, ce, d'autant plus que le consultant ou la consultante est « senior » dans le métier. Sans affirmer que voix des femmes et

[1133] 35 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, mariée, 2 enfants, enceinte du 3ème

[1134] M. LEHMAN, « La voix du masculin : du castrat au ténor », *in* Daniel WELZER-LANG, Chantal ZAOUCHE GAUDRON (Dir.), *Masculinités : état des lieux*, Toulouse, Erès, 2011, pp. 125-136.

des hommes consultants se confondent, elles portent une commune empreinte de maîtrise, d'aisance sociale.

Pour ce qui concerne les voix féminines, fait marquant, les tessitures sont plutôt graves se rapprochant des voix masculines (Voir Encadré 53 : Le genre et la voix à partir des entretiens : essai de classification).

Encadré 53 : <u>Le genre et la voix à partir des entretiens : essai de classification</u>

Pour appréhender la dimension proprement sonore et musicale de la voix des professionnel-le-s, une partie importante des voix des interviewé-e-s a fait l'objet d'un travail de réécoute et d'une tentative de classification, s'agissant de la tessiture, de la puissance et du débit.

Au total, 47 enregistrements – 20 femmes et 27 hommes – se sont vus appliquer le protocole d'étude suivant : après avoir constitué le corpus (en éliminant les enregistrements dont la qualité était trop médiocre – environnements très bruyants, bruits de fond importants), j'ai réécouté les premières minutes de chaque entretien, en notant la voix entendue sur sa tessiture[1135] (de 1 à 7 : très aiguë à très grave) et sur son débit (1 à 7 : très lent à très rapide)[1136] ; j'ai ensuite confié une seconde écoute de ces enregistrements à un auditeur totalement étranger au terrain, musicien instrumentiste ayant une pratique assidue de l'écoute musicale. L'auditeur extérieur a suivi un protocole précis et encadré : écoute des mêmes parties d'entretien, les entretiens étant anonymisés y compris sur le plan du sexe de l'interviewé-e et évaluation des mêmes variables tessiture/débit de la voix. L'auditeur a dû par ailleurs attribuer un sexe à chaque voix entendue, après écoute des 10 premières secondes.

L'objectif de ce protocole expérimental était simple : vérifier la plus ou moins grande concordance à l'écoute, de la classification des voix de consultantes et consultants interviewés ; tenter d'objectiver et de comparer les voix féminines et masculines, la variété ou l'homogénéité des tessitures pour chaque sexe et entre les deux sexes. En dépit du recours à un auditeur extérieur «candide», cette expérience n'a pas de prétention positiviste : d'une part, compte tenu des difficultés empiriques liées aux variations des conditions d'enregistrement (différents matériels, plus ou moins grande proximité de l'interviewé-e au dispositif) ; d'autre part, compte tenu du caractère inévitablement subjectif des écoutes réalisées (influence des catégories de pensée sur les schèmes de perception) par seulement deux auditrice/eurs[1137] (dont une avait conduit les entretiens).

Pour ces raisons, les résultats qui sont résumés ici (Voir Annexe 13) méritent d'être envisagés avec prudence. L'expérience réalisée a surtout vocation à tenter de confirmer ou d'infirmer un ensemble d'observations effectuées lors des terrains et de formuler certaines hypothèses sur les rapports du genre et de la voix dans le contexte professionnel du conseil.

Les principales conclusions de l'expérience sont les suivantes :

Tout d'abord, la confrontation des deux classifications permet de constater une grande proximité des « notes » attribuées à chaque voix : 74% des notes relatives à la tessiture et 72% relatives au débit concordent ou n'ont qu'un point d'écart. Sans « garantir » une parfaite objectivité, ce résultat est un indicateur de la relative fiabilité des classifications empiriques réalisées.

[1135] Cette échelle de tessiture s'inspire de la gradation de classification classique des voix utilisées en chant : soprano, mezzo soprano, alto, contralto, baryton, ténor, basse. Elle a par ailleurs le mérite de ne pas permettre l'attribution d'une note « moyenne » et d'inviter en même temps à un certain degré de finesse dans l'opération de classement empirique.

[1136] Une tentative de classification de la puissance de voix a été faite mais les résultats ne sont pas présentés ici car ils ont été considérés comme peu exploitables, faute d'une suffisante homogénéité des conditions d'enregistrement.

[1137] Compte tenu du système de genre qui contribue à structurer les schèmes de perception, il est tout à fait illusoire d'imaginer une écoute « neutre » des voix.

Deuxième constatation : voix masculines et féminines apparaissent différenciées mais seulement relativement ; si l'auditeur extérieur reconnaît à l'écoute 45 des 47 voix entendues, il applique **la qualification « indéterminée » à deux voix, qui sont en fait celles de deux femmes, Diane et Dominique, aux voix particulièrement graves**. Ensuite, une majorité de voix – féminines et masculines – est située dans la partie plutôt grave des tessitures : la médiane des voix (F/H) est à 4 sur 7 (mon évaluation) ou 5 sur 7 (2ème auditeur) ; celle des voix de femmes se situe à 3,5 (pour les deux évaluations), ce qui signifie que 50% des voix féminines sont à l'écoute des voix situées entre 4 et 7 (donc dans les tessitures les plus graves). Pour les deux évaluateurs, cinq voix féminines sont situées entre 5 et 7 (dont trois voix notées de manière identique).

Fait intéressant, les voix féminines considérées comme les plus graves appartiennent à des femmes relativement anciennes dans le métier et présentant toutes une longue pratique des prises de paroles en public. Pour les voix masculines les plus graves, l'ancienneté est plus variable, on y trouve également de jeunes consultants.

Concernant le débit, l'ensemble des voix écoutées présente un débit assez voire très rapide, en phase avec les observations évoquées au chapitre 5 (Encadré 42 : Le comité projet « Autosilo ») : la médiane est à 4 ou 5. Il n'y a pas de différence notable entre femmes et hommes (médiane à 4,5 ou 5 pour les femmes).

On ne peut exclure des distorsions liées au genre, dans ma pratique évaluative comme dans celle de l'auditeur externe. Celui-ci confie à l'issue de la réalisation de l'expérience, d'une part sa surprise « du nombre de voix de femmes particulièrement graves » et d'autre part sa difficulté à utiliser l'ensemble de l'échelle de notes pour les voix masculines et féminines. Ce résultat, en marge de la classification empirique, est en soi intéressant : il révèle la façon dont sont construites d'un point de vue du genre, les catégories de perception et pointe la difficulté que peuvent rencontrer – en dépit d'un modelage de la voix – les voix féminines à *passer* dans leur environnement. Elles restent « des voix de femmes » – sauf peut-être pour Diane et Dominique.

Et pourtant, tout en étant apparemment si proches de celles des collègues masculins, les voix féminines encourent plus souvent le risque de disqualification sociale au sein de l'espace.

Consultante plutôt chevronnée (à la voix plutôt grave), Alix explicite les conditions dans lesquelles s'opère un jugement social disqualifiant de la voix et de la parole féminine. C'est d'abord lors les interactions et des moments de sociabilité informelle, « au bureau », où, sur fond de rivalité et de compétition professionnelle, des pairs ou des consultants un peu plus seniors vont faire usage des stéréotypes sexués traditionnels sur le « bavardage » féminin (rapporté à une activité de basse-cour : « ça va piapiater » [1138])

> *« J'allais déjeuner avec une collègue, on venait de se retrouver dans le hall, un Partner passe … c'était il y a deux jours, il dit « oh là là, ça va piapiater. » C'est des petites choses comme ça qui montre … la mentalité. »*

[1138] Sur l'usage du stéréotype du « caquetage » féminin, on se réfèrera aux travaux de Catherine Achin et Elsa Dorlin, concernant l'argumentaire ayant servi à renforcer le rôle du chef de l'Etat dans la Vème République, argumentaire ancré dans une opposition dichotomique entre «parlementarisme efféminé » *versus* « pouvoir présidentiel » viril : « se trouve affirmée l'autorité du chef, du père de la nation, qui s'impose comme « arbitre au-dessus des contingences politiques », contre les dérives d'un Parlement désordonné, bavard, « effervescent », en un mot efféminé, résonnant des caquetages stériles des représentants des partis politiques. », C. ACHIN, E. DORLIN, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *Raisons politiques*, 2008/3 n° 31, pp. 19-45.

On se souvient des propos d'Alix (cités au chapitre 5) à propos « des femmes (…) moins affirmatives sur un certain nombre de choses », qui évoquaient les contextes plus spécifiquement professionnels où s'exprime parfois la disqualification. Si le jugement porte sur un ensemble un peu flou d'interactions (« un certain nombre de choses ») et concerne tout autant une attitude générale que la voix qui en est imprégnée et qui la traduit (ou la trahit), l'étiquette négative attribuée aux femmes, à leur voix, à leur « savoir parler », est d'abord une étiquette comparative (« moins affirmatives »), rapportée au comportement des hommes qui sert de référence.

> *« Les femmes vont être moins affirmatives (…) Ça ne dérange pas du tout un homme, et même un jeune homme, hein, de dire, « ben j'ai fait l'analyse, oui c'est ça.» avec une analyse qui a été faite de traviole, mal ficelée, etc etc. »*

De façon caractéristique, Bérengère, pour sa part, emprunte un raccourci vocal, avec le stéréotype sexiste de la femme qui « n'ose pas » et qui parle sur un ton « geignard ». Elle souhaite ainsi résumer ce que veut dire « assumer le pouvoir », en imitant ce qu'il ne faut surtout pas faire :

> *« Il faut vraiment prendre le pouvoir, tu peux pas être sous les radars, … (prend une voix pleurnicharde) « J'ose pas ... » ... Non … Une fois que tu es en poste de pouvoir, t'assumes le pouvoir. »*

Dans ces entretiens, on retrouve « en creux » l'idée développée par Fabien avec le terme *outgoing*. Se faire entendre, c'est donc faire passer par la voix – et sans doute aussi la prestance – une posture, une attitude qui n'est pas «sur le retrait » et qui a évacué le doute. Catherine Achin a évoqué à propos des femmes et des hommes politiques, les pièges posés aux compétitrices par la prise de parole publique. Pièges construits par le groupe dominant, dont les acteurs ont appris à faire ou pas silence, selon la personne à la tribune. Pour les intruses, obtenir le silence, se faire entendre, est souvent beaucoup plus compliqué. Les hommes politiques, remarque C. Achin, « à commencer par les plus jeunes, bavardent davantage entre eux que les femmes pendant les interventions de leurs collègues. S'il s'agit là sans aucun doute d'une technique de fabrication du bruit et du silence très inconsciente de leur part, ce comportement démontre une fois de plus un sens du jeu plus affûté chez les hommes que chez les femmes. »[1139] Construction sociale, le silence est à gagner. L'inattention de l'auditoire constitue une sanction pour ceux et surtout celles qui n'ont pas su s'imposer.

[1139] Catherine ACHIN, Lucie BARGEL, Delphine DULONG *(et al.), Sexe, genre et politique, op. cit.,* p. 123. On peut aussi se référer aux travaux de Claude Zaïdman, relatifs aux prises de parole dans les classes d'école primaire. Les observations filmées réalisées ont permis d'objectiver des différences sexuées de

La sanction des femmes « moins affirmatives », c'est aussi un jugement, une réputation, qui circule ; celle-ci paraît sévère et sans appel: « elle est pas très bonne ».

> *« J'ai déjà eu dans mon équipe des femmes dont on m'a dit : « désolé, tu as machine dans ton équipe, elle est pas très bonne, c'est la seule qu'on a pu trouver. » Et de fait, la jeune femme en question est très bonne, mais excellente. Simplement, elle était très timide. «*

Mais de là à remettre en question les codes – masculins – qui investissent ici la voix, il y a un (grand) pas qu'il est difficile de franchir. Alix souligne certes l'arbitraire de ces jugements, mais elle opte – pour elle-même comme pour ses collaboratrices – pour une adaptation et pour l'apprentissage. S'affranchir de la disqualification – construite sur longue période[1140] – dans la prise de parole publique, devenir quelqu'un plutôt que personne (une « *nobody* »), c'est accepter un certain *passing* vocal. Il y a des « trainings de théâtre » proposés par le cabinet, elle les a suivis, et elle y envoie ses jeunes équipières « trop timides ». Ces efforts « paient » : elle a appris à « monter au créneau », à rivaliser avec les « grandes gueules ». Si la voie à emprunter est un peu plus complexe que pour un homme, Alix, comme plusieurs autres consultantes rencontrées, semble ne pas se laisser arrêter par l'intrusion, ici aussi, du « double standard » et s'accommode de l'usage instrumental, « théâtral » de la voix que le métier impose.

> *« Et donc, dans un métier où de fait, on théâtralise beaucoup (…) Il ne faut pas faire exactement la même chose, parce que, dans ce cas-là … c'est ça qui est compliqué, hein ? Parce qu'on dit ça c'est une femme qui se comporte comme un homme et ça, c'est perçu négativement. Mais une femme trop effacée, trop timide, c'est perçu comme une « nobody ». »*

Alix livre ici ce que d'autres observations ont confirmé : la voix, outil de travail intensément mobilisé par les femmes comme par les hommes dans le métier, évolue, mûrit, acquiert certaines « qualités » qui lui permettent de *passer*. Y compris les voix féminines, certes plus surveillées, souvent mais pas nécessairement disqualifiées. De plus, pour les femmes, outre les acquis de la socialisation, l'âge produit des changements physiologiques qui sont plutôt

---

comportement scolaire au niveau des interactions verbales. « A examiner de plus près, on voit se confirmer des différences de comportements scolaires qui tiennent au jeu avec la règle scolaire. Les filles restent dans le cadre des manifestations verbales expressément autorisées, les garçons forcent la décision et parfois transgressent. Il s'agit de garder l'initiative et d'occuper une certaine place dans la classe. », C. ZAIDMAN, *La mixité scolaire, op. cit.,* p. 115.

[1140] Colette Guillaumin rappelle« Le contrôle du volume de la voix est imposé fortement, et plus tôt, chez les filles. Cette longue restriction rend la prise de parole publique (de *meeting*, de travail, d'assemblée de quelques nature que ce soit) difficile à la majorité des femmes dont la voix habituée de longue date à la fois à un faible volume sonore en public et à un débit précipité, ne porte pas, et n'est souvent pas entendue. De même, dans les espaces publics extérieurs, la voix des femmes ne devient forte et ne s'impose qu'en situation d'urgence ou de danger. À l'inverse de celle des hommes, elle n'est pas aisément, ni constamment, présente. » (Colette GUILLAUMIN, « Le corps construit », *in Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris, Côté femmes & Indigo, 1992, p. 134) (Citation en introduction du colloque « Genre et Voix » organisé sous le parrainage du CMH et de l'Institut Emilie du Châtelet, par Béatrice de Gasquet et Reguina Hatzipetrou-Andronikou, le 26 novembre 2011).

favorables, en rapprochant les tessitures des standards masculins. Ces différents éléments – apprentissage et effets de la maturité – expliquent sans doute la perception de proximité, à l'écoute, des voix des consultantes et des consultants.

Du travail sur sa voix, très audible (voix à la fois grave, avec un investissement mélodique important), Béatrice[1141] a sans doute appris à tirer des bénéfices en termes d'intégration professionnelle. Cette importance accordée à la voix transparait d'ailleurs au détour d'un des entretiens que j'ai avec elle, où elle évoque ses filles qui grandissent et ce qu'elle souhaite leur transmettre :

« Moi, je les pousse à parler fort et à se battre. »

Proximité des voix mais non confusion. Car si les consultantes les plus seniors savent manifester par un parfait contrôle de la voix et de ses inflexions les signes de l'expertise et de la conformité au triptyque du logos gestionnaire « maîtrise, rationalité, performance »[1142], elles doivent et vont jouer la partition avec des différences subtiles.

En observant et écoutant Béatrice qui répond au téléphone à un des associés du cabinet, lors de notre entretien, m'apparaissent les procédés à la fois vocaux et verbaux qui forment ensemble une certaine *« façon de parler »* :

Béatrice : (téléphone sonne) « Oups, pardon, je suis désolée !
IB : Je vous en prie, allez-y !
B : Oui, Fabien ? Ça va ? Ne me … pas du tout ! Pas du tout ! … D'accord. … Oui, je suis censée le faire tout à l'heure, alors tu vas avoir plus d'infos, tu vas... oui ! Super ! … oui... Oui. Génial, génial ! … Bon, ben écoute, super ! … Pardon, excuse moi ? … écoute, il vient pour l'heure du déjeuner et donc il partira avec nous après ! … … … … … … Oui, j'avais vu ça, oui ! J'ai pas osé le corriger, mais j'avais vu, effectivement ! Bon, ouais, ouais. … Bon, OK. Qui montre bien l'aspect métier en fait, ouais. Ouais, ouais. Qui montre bien l'aspect métier, en fait... Qui montre bien l'aspect métier et pas simplement informatique ! … Mmumm. … Mmumm. Ouais, très bien, ouais, ouais, super ! Bon, ben écoute, ben je te tiens au courant à un moment ou à un autre. De toutes façons on se fait un point en début de matinée, d'accord ? ... Super ! Et ben en écoute, ça marche, à tout à l'heure ! Bye bye ! (fin de la conversation)
*Voilà, parce qu'on a une énorme... en fait, il se trouve que j'ai pas vendu grand chose ! C'est le gag de l'histoire ! **(rires)** J'ai pas vendu grand chose, j'ai rencontré beaucoup de monde, justement avec ces problématiques de coach, justement, et c'est en train de tomber !*
IB : Ah !!!
B. : C'est en train de tomber, c'est un peu le gag, parce que c'est en train de tomber juste au moment où ça y est moi je veux plus être dans le conseil ! »

Alors même qu'elle avait déjà évoqué son profond découragement en début d'entretien, Béatrice a semble-t-il mis en place certains automatismes professionnels pour répondre à cet

[1141] 47 ans, Ecole de commerce parisienne, Principal, ConsultAudit, mariée, 2 enfants
[1142] V. BOUSSARD, *Sociologie de la gestion…, op. cit*

associé avec lequel elle collabore. Elle signale sa motivation par l'énergie de ses interjections (« super », « super, très bien » « génial »…), marque son professionnalisme par l'économie du discours (phrases courtes), renforcé par la gravité de sa tessiture. Mais elle combine et associe des éléments qui sont plutôt associés aux stéréotypes sexués attribués à la féminité (rondeur, murmures d'assentiment, tonalité enjouée et empathique).

Comme d'autres observations l'ont également souligné, cette courte interaction est l'occasion de saisir comment une consultante doit en permanence chercher à faire avec le *double standard* : prendre la voix de la compétence – de la maîtrise, de la rationalité, associée à un dispositif vocal masculin – et « rester féminine » – ce qui dans les représentations, renvoie à la naturalité et à une forme de sexualisation et de séduction. S'intéressant aux mécanismes sociaux complexes par lesquels se construit la relative illégitimité des chanteuses dans le monde du jazz, Marie Buscatto[1143] montre d'ailleurs à quel point, dans cet univers – en dépit d'un anti conformisme affiché – comme dans l'espace social plus généralement, la voix féminine dispose de peu de marge de manœuvre pour être acceptée, pour *passer*. Là comme ailleurs, elle est renvoyée aux représentations sexuées traditionnelles : la voix de la chanteuse *passe* si elle a cette part de sensualité et d'érotisme qui l'éloigne de la technique, lui confère une « personnalité » mais aussi un certain « naturel ». Une voix qui *doit* séduire.

Au travers du panorama des techniques mobilisées par les consultants pour réaliser et faire exister leur travail, le corps apparaît avec plus d'épaisseur que ce qu'un jugement hâtif sur ce métier « intellectuel » pourrait laisser présager. Dans ces mobilisations corporelles, « *gender is performed* »[1144], tout particulièrement dans la réalisation du travail relationnel et dans la médiation vocale qu'il nécessite spécifiquement.

Mais, ce qui se produit quand le corps est mobilisé, n'est pas qu'une mise en jeu technique. Dans les manières d'être et de faire, sont inscrites des normes, des valeurs – un *ethos* – le corps servant d'opérateur qui à la fois reflète et confirme des rapports sociaux, une hiérarchie propre au groupe entre le « beau » et le « laid », le « noble » et le « vulgaire ». C'est cette hiérarchie qu'il convient maintenant de reconstituer, en comprenant comment elle se construit, ce qu'en « disent » les corps et ce qui s'y négocie en terme de genre.

1143 Marie BUSCATTO, « Chanteuse de jazz n'est point un métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument. », *Revue Française de Sociologie*, 2003, n°44, pp. 35-62

1144 Judith BUTLER, *Trouble dans le genre, op. cit.*

2. « Il y a un style. » - Corps, *ethos* professionnel et frontières de genre

2.1. « Moi, je suis quelqu'un d'assez formel. »

Mehdi[1145] est consultant senior dans la branche conseil d'une grande firme de conseil en management et de service informatique. Diplômé de SUPELEC, il évoque en entretien une carrière commencée « par hasard » et dans laquelle il se déclare de plus en plus « engagé ». Dans les mois qui suivront l'entretien, il va prendre un congé sabbatique pour suivre un MBA à l'INSEAD puis se faire recruter par le Boston Consulting Group, qui appartient aux firmes qu'il aspirait à rejoindre pour leur prestige et leur « niveau ». Il revient volontiers sur ce qu'il appelle le « style » qui convient aux consultants, c'est à dire une certaine « façon de se tenir » pour confirmer l'autorité de l'expertise exercée. De façon intéressante, dans l'extrait ci-dessous, tout en soulignant que l'injonction s'adresse d'abord aux plus gradés, ceux qui représentent le cabinet (« un directeur associé, un *principal* »), son propos prend finalement une tournure plus générale, moins circonscrite à quelques « *happy few* » :

> *« Vous savez, il y a un élément … moi, je suis quelqu'un d'assez formel … je vais vous donner un exemple … un directeur associé ou un principal, ça se tient, ça se tient vraiment, c'est des personnes qui sont payées très cher, qui doivent avoir une aura, un style, c'est pas le copain d'à côté quoi. Et moi je trouve qu'il y a des comportements aujourd'hui qui font qu'on se dit … tiens, ben celui-là, le comportement qu'il a il est un peu en décalage avec ce que moi j'imaginais il y a deux ans … je dis pas que les gens doivent pas être cool et ouverts et tout ça, c'est … il y a un style. Il y a un style. On n'est pas vulgaire, on n'est pas machin, voilà quoi. On n'est pas avachi sur sa chaise, on est toujours bien habillé, même quand on est casual, on n'est pas dépareillé. C'est un style. Après je suis peut-être un peu trop … »*

Le « style » dans les explications de Mehdi, signifie tout autant une certaine façon de se tenir corporellement (« on n'est pas avachi », « un *principal*, ça se tient »), que l'adoption des bons codes vestimentaires (« bien habillé même quand on est *casual* »). Outre des moyens (corporels et esthétiques) mis en œuvre, il s'agit également d'un résultat quasi magique, d'un « effet » qu'on fait à un public (« un style, une aura »), d'une *performance*. C'est en quelque sorte une façon de faire partie du tableau qui ne jure pas (« on n'est pas dépareillé » pouvant être compris sous le simple angle du vêtement mais aussi plus largement dans le sens d'un accord – esthétique – entre sa propre apparence et celle des autres).

Le « style » en définitive, dans l'acception riche que lui donne Mehdi, c'est un ensemble de « manières d'être », relevant d'une « mentalité »[1146], qui signifient une appartenance à un groupe social donné – le « ça » de « ça se tient » renvoyant en quelque sorte à une enveloppe corporelle objective. Ou encore une façon personnelle de jouer la partition prescrite par l'*ethos*

[1145] 28 ans, école d'ingénieur cat. A., consultant senior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant
[1146] Max WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Pocket, Paris, 1994 (1964) 286 p.

professionnel, où le corps agit comme un sésame (pour être reconnu-e par ses pairs) et comme un marqueur des valeurs du groupe.

Si Mehdi est particulièrement scandalisé par la détérioration du « style » qu'il lui semble déceler chez certains associés, sa trajectoire sociale peut en partie expliquer son « formalisme » (« je suis quelqu'un d'assez formel ») et l'anxiété qu'il manifeste face à une possible « baisse de niveau » de sa firme. Comme il le rappelle dès le début de l'entretien, il arrive dans le conseil par défaut et parce qu'il n'est pas français. :

> *« Moi je suis marocain, j'ai grandi au Maroc jusqu'à l'âge de 18 ans ». (Joignant le geste à la parole, il tourne ses deux mains vers lui, pour se désigner, comme pour signifier «je suis marocain et ça se voit … »)*

Socialisé dans la bourgeoisie marocaine, dans une famille où les deux parents exercent une profession supérieure, et suivant dès le secondaire des études dans un lycée français[1147], son intégration sociale et professionnelle est compromise : ses origines sont un obstacle pour être recruté dans l'industrie de l'armement (domaine de l'algorithmique et du cryptage) pour laquelle il a été plus particulièrement formé. Dès lors, l'intégration dans le conseil représente une planche de salut dont l'honorabilité ne lui paraît pas, de prime abord, garantie mais qui est une des « options» possibles.

> *« J'ai pas pu rentrer dans ce domaine-là parce que c'était systématiquement des branches dans le domaine militaire, de recherches,… donc du coup, très bien, soit, qu'est-ce qu'on peut faire, j'ai pas eu les accréditations pour le faire, j'ai pas été homologué, on va essayer de rebondir sur un autre métier. Pour être très clair, pour un étranger, il y a deux options, la finance et le conseil, puisque tout ce qui est gouvernemental, c'est pas possible, faut être français, EDF, GDF, c'est pas possible, faut être français aussi. Du coup, le champ des possibles est très réduit, soit on fait du service, soit de la finance. J'ai rencontré des personnes de mon école, qui m'ont raconté ce qu'elles faisaient chez (Nom de la firme), donc je suis entré, un peu … un peu en découverte, par hasard. »*

Il attend d'être convaincu par différents consultants de « très haut niveau » auprès de qui il va être formé :

> *« L'intérêt du boulot c'est tomber sur des personnes qui, sous forme de compagnonnage … qui te forment dans des domaines dont tu n'as aucune idée, où tu as zéro compétence initialement, et en 6 mois passés avec Florence (nom de la manager qui le chapeaute), tu dis « voilà, j'ai appris… c'est comme si j'avais fait une formation supérieure dans le domaine. » En marketing stratégique et en énergie. Je connaissais vraiment rien à ce secteur, sauf en technique et ingénierie, puis là, j'ai découvert tout l'aspect business derrière. Donc, voilà, le renversement a eu lieu à ce moment, je me suis dit « super, je bosse avec des gens super, en contact direct, sur des problématiques que je ne connais pas mais sur lesquelles j'apprends vite ».*

[1147] A 18 ans, il arrive en France pour faire une classe préparatoire au lycée Janson de Sailly puis intègre Supélec. Son père est cadre supérieur dans une banque et sa mère directrice commerciale d'un établissement financier spécialisé. Il a par ailleurs un frère, émigré en Californie, exerçant en vétérinaire libéral, une sœur qui prépare un BTS en France et un jeune frère en 1ère S au Maroc.

Il est anxieux de montrer le « très haut niveau » de son cabinet, établissant comme cela se pratique couramment dans l'espace du conseil, une concordance arithmétique entre le prestige et les taux de facturation du cabinet. « Etre à la hauteur », en terme de « style », c'est adopter un ensemble d'attitudes conforme au prix de journée. Quand il revient sur les comportements – notamment vestimentaires – inappropriés des nouveaux associés, il prophétise le déclin (« J'ai l'impression qu'on est en train de perdre un héritage. Et dans ce genre de métier, si on perd l'héritage, … ») et l'incapacité de la firme à rester sur les mêmes niveaux tarifaires. Il y a un « avant » avec des gens « qui se tiennent » et un « après » avec des gens « avachis ».

IB : Pour vous, c'est révélateur de quelque chose qui change …
Mehdi : Complètement.
IB : Ce sont des gens qui viennent d'où ?
M : Ou de l'industrie ou d'autres cabinets qui étaient positionnés sur d'autres types de problématiques. Vous savez chez nous, les niveaux de facturation … quand on est à 400 euros, 500 euros, 1000, euros, 1500 euros de facturation moyenne, bah, c'est pas le même style de conseil. A l'époque de Gemini Consulting … je vois, Florence C. quand on lui disait il faut descendre à 900 / 1000 euros, elle disait « mais ça va pas, c'est pas dans mes habitudes. » Elle, elle était habituée à 1800 ou 2000 euros. C'est un style de conseil. Où on a … on se tient …ça a des exigences … où les apparences ne suffisent plus. Où on a du courage.

On retrouve formulée ici l'idée de « posture », qui allie un certain « courage » à l'esprit de service. La figure virile du consultant « culotté » n'est pas loin, même si c'est une directrice associée, mentor particulièrement admirée de Mehdi, qui donne l'exemple. De façon intéressante également, la hiérarchie économique et sociale – traduite en valeur marchande (« quand on est à 400 euros, 500 euros, 1000 euros…) semble devoir aussi se traduire corporellement : cela comporte des « exigences » (« on se tient »). Et ce, même si Mehdi rappelle qu'au plus haut niveau, il s'agit tout autant de certaines vertus professionnelles (« les apparences ne suffisent plus »), il établit clairement une correspondance entre talent, excellence professionnelle et « tenue » corporelle qui traduit (trahit) la valeur ou la médiocrité « intérieure »[1148].

Que Mehdi soit particulièrement sensibilisé en tant « qu'étranger », aux conventions sociales qui renforcent l'identité et le prestige professionnels, ne retire néanmoins pas à ses propos une portée et des enseignements plus larges sur les « manières » inculquées aux consultants, « apprises par corps »[1149] manières qui rappellent et confirment certaines normes et valeurs du groupe. La trajectoire antérieure, en particulier scolaire, a pu fournir, à Mehdi comme à

[1148] Comme le souligne Georges Vigarello, dès la Renaissance, se développe une représentation de la beauté et de l'apparence physique comme traduction de la grandeur d'âme. G. VIGARELLO, *Histoire de la beauté…, op. cit.*
[1149] Pierre BOURDIEU., *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, 469 p.

d'autres, des occasions pour développer ce *style* : en particulier, le fait qu'une partie importante des consultants ait été socialisée dans des classes préparatoires[1150] – notamment commerciales – a pu favoriser l'apprentissage de cet « esprit de corps »[1151] où se mêlent capital social, aptitudes relationnelles et « art de vivre »[1152] dans un certain *entre-soi*[1153].

Il s'agit maintenant de voir si et comment on peut objectiver ce que « disent » les corps de cet *ethos* et de comprendre comment sont apprises certaines de ces manières d'être, qui forment un *style*.

2.2. Ce qu'apprennent les corps au travail

> *« Tous les groupes confient au corps, traité comme une mémoire, leurs dépôts les plus précieux, et l'utilisation que les rites d'initiation font, en toute société, de la souffrance infligée au corps se comprend si l'on sait que, comme nombre d'expériences psychologiques l'ont montré, les gens adhèrent d'autant plus fortement à une institution que les rites initiatiques qu'elle leur a imposés ont été plus sévères et plus douloureux. »*[1154]

Développée ici par P. Bourdieu, l'idée d'un apprentissage social par le corps est intéressante à explorer pour les consultant-e-s. En croisant les observations et les entretiens, intégrer le conseil, c'est bien, au sens premier, *incorporer* des façons de *faire – physiquement – avec* les contraintes du métier et apprendre à tenir son statut corporellement. Ces apprentissages – opérés comme on l'a déjà vu, dans un contexte « unisexe » – sont ceux d'une relative ascèse, partiellement évoquée au chapitre 5 à propos notamment des « veilles de copil ». Deux principes me semblent particulièrement centraux pour qualifier cette ascèse : le premier consiste à dépasser ses limites en méprisant la fatigue ; le second ressortit d'un strict contrôle, voire d'un déni, des émotions (y compris et surtout dans leur manifestation physiologique).

Le mépris de la fatigue et de la douleur (« il y a un côté « *no limit* ») est évoqué par la litanie éloquente de Diane[1155], qui use de la répétition « on va au boulot quand même, on y retourne quand même »[1156] …:

> *« C'est très conseil, faut être dispo, faut être corvéable, le boulot passe avant, on vient au boulot quand on a une gastro, on vient au boulot quand on a la grippe, quand on peut plus se lever, qu'on a*

1150 Voir chapitre 4.

1151 «… cette espèce particulièrement précieuse de capital social que sont les relations d'école, principe durable de solidarités et d'échanges de tous ordres entre membres de la même classe d'âge scolairement instituée sous le nom de promotion. », P. Bourdieu, *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, 1989, p. 257.

1152 *Ibid.*

1153 Michel PINÇON, Monique PINÇON-CHARLOT, *Voyage en grande bourgeoisie*, op. cit.

1154 P. BOURDIEU, *Ce que parler veut dire – L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1989, p. 128.

1155 35 ans, Science Po, petit cabinet, *principal*, mariée, 1 enfant

1156 L'emploi de cette répétition n'est pas neutre dans la dynamique du discours de Diane. Il souligne manifestement le « besoin de soulager une tension », Laurence BARDIN, *L'analyse de contenu*, *op. cit.*

> *mal au dos, on vient au boulot quand même, quand le client est absolument odieux, on sourit quand même et on y retourne quand même. Il y a un côté « no limit » dans le conseil, quand même. On a tous vécu des situations où on avait un client qui était scandaleux, sur le plan humain … immonde, mais, inacceptable, inacceptable et pourtant, on continuait, on lâchait pas, on y allait quand même. Le jour où tu déroges à cette règle implicite du conseil, tu te le prends dans la figure. »*

« Tenir » coûte que coûte, est une injonction[1157] très forte dans le métier, Luc, par exemple, l'a appris à ses dépens, en étant quelque peu ostracisé après son « *burn out* »[1158]. Très vite, les « juniors » qui font les « petites mains » sur les projets, sont initiés au dépassement de la fatigue, au travail nocturne, aux veillées parfois absurdes : une jeune femme, encore étudiante à l'ESSEC lorsqu'elle réalise un stage dans une des « *ivy league firms* » me raconte qu'un jour, elle s'est endormie, terrassée par la fatigue, sur son ordinateur, vers quatre heures du matin : « On fait des trucs idiots et le pire, c'est qu'on trouve ça normal. » me dit-elle en guise de conclusion. ». Pour sa part, évoquant l'usure ressenti à la longue par cet abus de nocturnes, Béatrice présente ce mépris de la fatigue comme un état de fait contre lequel personne ne peut rien (« c'est des jobs qui pompent ») : *« Non, parce que c'est des jobs qui pompent ! Donc autant... quand on fait des nocturnes et tout, quand on est jeune, ça va ! Moi, j'étais dans les premières à le faire, sans problème ! Mais là, je me rends compte, j'ai plus la pêche pour le faire ! Donc en fait... »*

L'ascèse professionnelle prend aussi la forme d'un strict contrôle, voire d'un déni des émotions. S'il n'est pas le propre de l'espace du conseil, comme le souligne François Sarfati à propos de la place des émotions dans le monde du travail[1159], et qu'il s'inscrit dans un long processus historique de « civilisation des mœurs »[1160], les consultant-e-s ont, on l'a vu, tout particulièrement besoin de se montrer maîtres d'elles/eux-mêmes, démontrant un sang-froid lors de certaines interactions critiques. La part et les enjeux du travail relationnel les conduisent à développer une « tenue » émotionnelle qui devient « naturelle ».

Fréquemment, femmes ou hommes peuvent se montrer très critiques à propos de ce refoulement permanent. L'exemple que cite Béatrice par exemple, lui paraît très emblématique d'une forme « d'inhumanité » qu'elle rejette : un associé meurt seul (d'une crise cardiaque),

---

[1157] Cette injonction est au cœur de certains mécanismes de la « fatigue » contemporaine au travail. Voir par exemple Marc LORIOL, *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos, 2000, 293 p.

[1158] Voir Chapitre 5.

[1159] François SARFATI in Isabelle BERREBI-HOFFMANN (Dir.), *Politiques de l'intime…, op. cit.* F. Sarfati souligne le statut ambivalent des émotions et de la « passion » dans le secteur de la finance en ligne, « passion » encouragée par le management des firmes et en même temps contenue, afin d'éviter des « dérives » (usage du temps de travail pour suivre son propre portefeuille titres).

[1160] N. ELIAS, *La civilisation des mœurs…, op. cit.*

« au bureau », un samedi matin, et ne sera retrouvé que plus tard dans la journée. Cet événement traumatisant est presqu'immédiatement « passé sous silence » et comme « oublié » par les collaborateurs de l'entreprise, à commencer par les plus gradés : quand une grande réunion interne a lieu dans les jours qui suivent, pas un mot en mémoire de cet ancien collègue, (« *Quelqu'un de super, très apprécié (…)),* n'est prononcé *(« A aucun moment, pendant la réunion, il n'a été évoqué. »)*. Ce qui choque profondément Béatrice mais aussi un de ses jeunes collaborateurs. L'un et l'autre s'interrogent : *« Ou alors c'était tabou, ou alors on était passé à autre chose. »*

Pour autant, pendant les deux longs entretiens que nous avons ensemble, tout le comportement de Béatrice me paraît empreint de cette mesure, de ce « *self-control* ». Elle exprime par rapport au récit de son profond mal-être « à l'heure des bilans douloureux » sur sa carrière, une forme de mise à distance de ce qu'elle ressent. Elle manifeste les traits caractéristiques d'un strict contrôle des émotions (maîtrise vocale, posture, indéfectible sourire …), qu'elle juge par ailleurs sévèrement.

Pour sa part, Caroline s'épanche longuement à l'occasion d'un entretien téléphonique de plus de deux heures, un dimanche matin. Elle n'a pas trouvé d'autre moment pour m'accorder du temps, elle enchaîne depuis plusieurs mois des missions extrêmement intenses, avec des amplitudes horaires très élevées. Après avoir parlé de manière quasiment ininterrompu pendant plus d'une heure, Caroline évoque ce besoin irrépressible qu'elle ressent de parler de son métier, du rythme, par une elliptique métaphore : « je me vide ! ». Cette expression résume assez bien les paradoxes des principes ascétiques propres à l'*ethos* professionnel : d'un côté, investissement (en apparence plus psychique que physique mais qui ne va pas sans troubles de la statique) ; de l'autre, tension et contention émotionnelle.

Ces pratiques ascétiques[1161] et notamment la relative maltraitance du corps qui vient d'être décrite, ne doivent pas induire à conclure qu'un désinvestissement ou un déni total du corps prévalent dans l'espace professionnel. Des pratiques – sportives, esthétiques – montrent au

[1161] En lien avec l'ascèse, et même si elle ne concerne qu'un nombre relativement limité de consultants (selon l'enquête quantitative 2008, 8% (9% pour les hommes, 6% pour les femmes) des consultants sont investis dans une pratique religieuse), j'ai constaté la place prise par la dimension religieuse chez certains consultants (catholicisme ou judaïsme en particulier) ; dans les cas de Daniel et d'Emmanuel, par exemple, tous deux sont très impliqués dans les activités de leurs communautés respectives (le Centre communautaire israélite de sa ville pour l'un, une paroisse catholique dans laquelle il est installé avec sa famille pour assurer l'accueil paroissial, pour l'autre). Sans évoquer nécessairement une « vocation » (Voir sens du mot *Beruf* approfondi par Max Weber) pour le conseil, l'un comme l'autre puisent manifestement dans leur engagement religieux un goût pour l'austérité et l'effort, renvoyant aux réflexions de Max Weber sur les rapports du capitalisme à l'ascèse religieuse (Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, op.cit.).*

contraire l'importance essentielle accordée au corps en tant que « ressource professionnelle ». En revanche, il s'agit ici de repérer combien le corps est sollicité – envisagé comme une limite à repousser – et comment il imprime, porte, tout autant que les méthodes et outils de travail, une certaine conception du métier. C'est par sa médiation qu'on devient membre authentique du groupe.

Par leurs deux dimensions centrales qui ont été ici développées – mépris de la fatigue et de la douleur et déni des émotions – les pratiques ascétiques qui participent à un apprentissage corporel spécifique de l'*ethos* professionnel, renvoient clairement à la figure défensive virile évoquée au chapitre précédent. On retrouve en toile de fond l'idée d'un corps « fort », « solide », qui n'est pas soumis à des aléas, et en même temps, d'un corps qui ne se manifeste pas trop. Ce « registre viril » peut être rapproché de la définition de la « virilité privilège » évoquée par Catherine Achin et Elsa Dorlin qui font une analyse sémiologique et discursive des corps présidentiels. A la « tête de l'Etat », les Présidents de la Vème République sont « historiquement inscrits dans la virilité « privilège » (qui) correspond à la norme dominante de la masculinité (…) (une) virilité « policée ».

> *« Les valeurs, le système de sens, l'ethos des hommes politiques se sont en effet construits autour d'une certaine acception socio-historique de la masculinité, telle qu'elle s'incarne dans la classe bourgeoise aux 19e et 20e siècles : tempérance, justice, courage, autorité…, mais aussi style corporel, où le physique n'est ni trop investi (ce qui est l'apanage stéréotypé des classes populaires comme des peuples colonisés), ni trop peu investi (ce qui a été la marque infamante des homosexuels, des « invertis », des intellectuels « bohêmes » ou des Juifs, étroitement liée au discours nationaliste de la fin du 19e siècle). »*[1162]

On a donc vu ici comment, portant des manières d'être qui deviennent « naturelles », « dépôt de pensées différées »[1163], le corps rend, pour les consultants, difficile à mettre à distance, la part silencieuse, la part inconsciente car incorporée, du travail[1164] et l'*ethos* professionnel qui l'accompagne. Accompagnant celle de l'*ethos*, la question des normes esthétiques qui

[1162] C. ACHIN, E. DORLIN, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *op. cit.* ; on est ici de façon évidente assez proche du concept d' « hegemonic masculinity » (R. CONNELL, *Masculinities*, *op. cit.*) évoqué au chapitre 5. L'éclairage apporté par les auteures par l'usage du concept de « virilité privilège », permet de comprendre en quoi N. Sarkozy transforme le registre de virilité utilisé jusqu'alors, se rapprochant d'une « virilité ressource », « virilité exhibée, signe d'authenticité et d'ancrage populaire », à un moment où se confirme une crise des institutions politiques. C. Achin et E. Dorlin montrent bien comment les « excès » (jugés gesticulatoires ou vulgaires) de N. Sarkozy sont appréhendés à l'aune d'un capital corporel viril, toujours là, mais plus discrètement mobilisé dans la « virilité privilège ».

[1163] P. BOURDIEU, *Le Sens pratique*, op.cit., « Tous les ordres sociaux tirent systématiquement parti de la disposition du corps et du langage à fonctionner comme dépôts de pensées différées, qui pourront être déclenchées à distance et à retardement,… », p. 116.

[1164] « Ce sens pratique qui ne s'embarrasse ni de règles ni de principes (sauf en cas de raté ou d'échec), moins encore de calculs ou de déductions, de toute façon exclus par l'urgence de l'action qui « ne souffre aucun délai », est ce qui permet d'apprécier sur-le-champ, d'un coup d'œil et dans le feu de l'action, le sens de la situation et de produire aussitôt la réponse opportune. », *ibid, p.* 177.

s'imposent aux membres du groupe professionnel et celle de leurs conséquences en termes de genre, méritent maintenant d'être abordées.

3. L'esthétique du groupe et les problèmes de *passing* des consultantes

3.1. La place de l'image : ce qu'elle nous dit et ce qu'elle produit

Au fil de l'enquête s'est confirmée la place importante occupée par l'image, dans la communication institutionnelle et personnelle réalisée par les professionnel-le-s du conseil en management : photographies mises en ligne sur les sites internet des firmes de conseil ou sur les réseaux sociaux à usage professionnel[1165]. C'est à une véritable mise en scène collective des apparences qu'on assiste quand on s'attarde sur les sites des cabinets, quels que soient leur taille ou leur prestige.

Certes, l'étude systématisée de ressources iconographiques pose certaines questions méthodologiques et épistémologiques. Rappelant le travail de Jean-Paul Terrenoire, Jean-Paul Géhin et Hélène Stevens[1166] soulignent la relative méfiance des sciences sociales à l'égard d'un tel matériau. Que peut-on apprendre des images ? Peuvent-elles participer à la démarche scientifique ? Les textes rassemblés dans leur ouvrage tentent d'y répondre, en proposant une mise en perspective historique sur la production et l'usage des images du travail : production éminemment sociale, avec ses destinataires et ses objectifs, outillée par son langage propre et ses effets de mise en scène. Les images du travail donnent souvent plus à voir les intentions, les présupposés, l'orientation du regard, que le réel du travail.

C'est d'ailleurs bien dans l'optique d'approfondir le « discours photographique »[1167] que livre l'espace professionnel sur lui-même, la façon *ritualisée* dont les images présentent le monde social qu'elles sont censées « résumer », qu'a été engagée l'étude comparée des images mises en ligne sur cinq sites internet d'entreprises de conseil ainsi que celle d'un film de présentation commerciale d'un cabinet (Encadré 54 : Que nous disent les photos sur les sites internet des cabinets de conseil ? et Encadré 55 : Essai d'ethnographie visuelle d'une vidéo indigène). La

[1165] En particulier, LinkedIn ou Viadeo.

[1166] Jean-Paul TERRENOIRE, « Images et sciences sociales », *Revue Française de Sociologie*, XXVI, 1985, pp. 509-527. J.P. Géhin et H. Stevens rappellent en particulier le rapport à certains égards problématique des sciences sociales à l'image. Jean-Paul GEHIN, Hélène STEVENS, *Images du travail, travail des images*, Rennes, PUR, 2012, 331 p.

[1167] Expression inspirée de Aline Ripert et Claude Frère-Michelat, à partir de leur « décryptage des images corporelles de la triade familiale » dans le magazine Parents, montrant à quel point la triade est « mise en scène », avec une occultation systématique du monde extérieur. « Toutes les informations sont convergentes. Elles situent les acteurs dans le cadre de leur vie privée, chez eux, en dehors de toute vie professionnelle». A. RIPERT, C. FRERE-MICHELAT, « Images corporelles de la triade familiale. Le discours photographique du magazine Parents », *Ethnologie française*, 1976, VI, pp. 3-4

dimension de mise en scène apparaît qu'il s'agisse des photos présentant des situations de travail ou des trombinoscopes. Les conditions de travail réelles y sont soigneusement gommées (Voir Encadré 54 : Que nous disent les photos sur les sites internet des cabinets de conseil ?)

> De façon assez significative, les présentations trop « réalistes » ou iconoclastes du quotidien du consultant font long feu : après s'être livré à une sorte d' « opération-vérité », par le biais d'un court métrage humoristique – on y voit entre autres un des associés du cabinet travaillant, assis à même le sol, son ordinateur portable sur les genoux, dans un train bondé, un vendredi soir, de retour d'une mission – les dirigeants du cabinet ConsultOrg14 semblent s'être ravisés rapidement, ne laissant la vidéo en ligne sur le site institutionnel que quelques semaines.

Cette présentation ritualisée – dont Erving Goffmann[1168] fait une analyse particulièrement subtile à propos des images publicitaires – contribue à produire un certain nombre de référents symboliques et normatifs sur ce à quoi ressemblent (doivent ressembler) « l'expert », « le travail de l'expert en *management* » etc… Ces référents, à leur tour, naturalisent et, partant, rendent invisibles, par un ancrage dans une « réalité » mise en scène, des stéréotypes sociaux, notamment de sexe (mais aussi de race et de classe).

Encadré 54 : <u>Que nous disent les photos sur les sites internet des cabinets de conseil ?</u>

Ce travail compare les ressources visuelles mises en ligne, sur les sites internet de 5 cabinets de conseil en management[1169], faisant partie des firmes évoquées dans les biographies professionnelles des enquêté-e-s.

Ont été systématiquement analysés les matériaux photographiques présentant les collaborateurs et les commentaires les accompagnant, afin d'appréhender la place prise par les images/les portraits photographiques des consultants dans ces vitrines commerciales virtuelles et pour saisir d'un point de vue sémiologique ce que ces images véhiculent s'agissant de la représentation des consultants et de la construction du genre. Plusieurs éléments ont été pris en compte : le caractère systématique ou pas des photos présentant les consultants, le format et cadrage (photos en pied, de buste, du visage), l'inscription ou pas dans un décor (professionnel ou non), la mise en scène (pose ou « en activité ») ainsi que les éléments de présentation corporelle (vêtements, posture, …).

L'analyse de ce corpus permet de tirer plusieurs enseignements. Tout d'abord, une première distinction formelle peut être opérée entre la page d'accueil et les présentations des équipes, qui font toujours l'objet d'une rubrique.

La page de garde comporte pour les 5 sites analysés une ou plusieurs photos, qui proposent une représentation stylisée de l'expert : qu'il s'agisse soit d'une image empruntée à un fonds photographique (cas de Roland Berger ou Accenture) soit d'une « personne réelle », celui-ci est un homme – avant tout : le site de Roland Berger montre un homme de profil consultant son portable, celui du BCG montre le fondateur du BCG, ND, son président, Accenture des icônes déroulantes, montrant d'abord deux hommes (non identifiés), puis la page de garde de deux études … si KEA partners donne à voir plusieurs photos de consultants « réels » « en situation » avec une relative mixité (4H/3F), la première

[1168] E. GOFFMANN, « La ritualisation de la féminité », Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 1977, n°14, pp. 34-50.

[1169] Le corpus analysé concerne les sites des cabinets suivants : www.accenture.fr, www.bcg.com, www.nouvellesdonnes.com, www.rolandberger.fr, www.keapartners.com .Ils ont fait l'objet de plusieurs visites tout au long de l'enquête – qui ont permis de constater une évolution dans la communication visuelle pour certaines firmes. L'analyse ici présentée s'appuie sur le dernier visionnage de ces sites, entre les 21 août et le 29 septembre 2012.

des photos qui s'affiche est là encore celle d'un homme (un homme en train d'écrire, deux femmes qui marchent dans un couloir, deux hommes jouant au jeu de go, une femme et un homme qui écrivent).

Les présentations des équipiers sont systématiques mais pas nécessairement exhaustives, dans les grandes firmes ou les cabinets prestigieux, la présentation se limite au *partnership* et à quelques collaborateurs, qui sont censés incarner des exemples de consultants à différents niveaux de maturité/grade. Dans ce cas, ces présentations offrent une image « paritaire » de la structure F/H du cabinet, avec fréquemment un équilibre numérique « de façade » qui ne reflète pas la réalité.

Individualisation, tenue et contrôle des émotions

Les consultant-e-s présenté-e-s, représentants officiels du cabinet (les *partners* ou les associés) ou collaborateurs, peuvent avoir été photographiés sur le lieu de travail mais les photos les présentent de façon relativement stylisée : il s'agit tout d'abord de photos individuelles, principalement, même si peut éventuellement être adjointe une photographie de groupe, de type « photo de famille » (cas de Roland Berger et de Kea Partners). Le cadrage présent le buste, ou le visage, de face ou ¾ face, l'arrière-plan étant totalement neutre ou permettant juste de deviner quelques éléments de décors (étagères, fenêtres…). De façon systématique, les consultants « ont pris la pose » et fixent l'objectif, le visage portant un sourire franc ou esquissé.

En dépit d'une variété parfois affichée – les photographies des consultants du BCG par exemple montrent des professionnels plutôt hilares ou au contraire à la mine compassée – il se dégage de l'observation une impression générale d'homogénéité, qui tient en particulier à certains traits physiques communs des protagonistes : la minceur (à l'exception de quelques rares *partners* – légèrement - bedonnants), le maintien (assis ou debout, aucun consultant n'est « avachi »)

Les vêtements portés contribuent également à véhiculer l'impression d'homogénéité : hommes en costumes sombres (éventuellement « en chemise » blanche) ; femmes en vestes de tailleurs et chemisiers clairs

Les variations sont ténues : port ou pas de la cravate par exemple, le premier cas étant toutefois le plus fréquent. Les accessoires, y compris féminins, se révèlent relativement discrets (belles montres, parfois, bijoux peu voyants).

A travers ces présentations, certains éléments de l'*ethos* professionnel apparaissent soulignés : la personnalisation (le caractère « *intuitu personae* », « l'unicité » de chaque expert), la discipline et l'ascèse (sobriété, relatif dépouillement des décors, minceur …). On peut aussi lire, dans tous ces visages attentifs et concentrés, et ces regards tendus vers l'objectif, l'*ethos* du service et la place prise par la part relationnelle du travail.

Chevelure et ritualisation de la féminité :

La chevelure, sa présentation, son apprêt, restent un des éléments les plus visibles des frontières de genre sur les photos analysés. Sur 40 photos de femmes consultantes présentées sur les 5 sites analysés, 24 portent les cheveux longs et 10 les cheveux mi-longs (cheveux arrivant au niveau des épaules), 6 seulement une coupe courte. Les cheveux longs sont majoritairement détachés (17 cas sur 24). Cette prépondérance des chevelures assez longues (en partie liée à la mode du moment) constitue un des éléments ritualisés de manifestation de la féminité.

Une réalité mise en scène à des degrés divers :

Certains cabinets ajoutent à ces présentations formelles des formes de reportages (films ou photos accompagnés de récits ou témoignages, évoquant le métier du cabinet. Voir Encadré 55 : Essai d'ethnographie visuelle d'une vidéo indigène)

Pour certains sites, la mise en scène a très sensiblement évolué. Dans le cas de la firme Accenture – qui dans l'espace fait figure de géant – la dernière consultation a permis de constater que la représentation des consultants insiste sur la variété des métiers de l'entreprise et la diversité des profils (métiers de l'informatique et du conseil). Mais si les contenus des sites sont revus en profondeur ou à la marge, on

constate une relative « atemporalité » des présentations des collaborateurs : pas de dates, pas de moyens de situer temporellement les photos. Ce procédé, « propice à l'énoncé de vérités générales »[1170] contribue à renforcer la dimension stylisée et idéal typique des individus présentés. Une des fonctions apparentes de ces « trombinoscopes » est bien d'évoquer un « état d'esprit », un « style ».

Encadré 55 : Essai d'ethnographie visuelle d'une vidéo indigène[1171]

Le film de présentation qui figure sur la page d'accueil du site internet du cabinet Kea Partners offre une illustration saisissante de l'importance accordée au langage corporel et à la dimension scénographique et symbolique du travail de conseil. Ce film, d'une durée d'environ 3 minutes, présente trois situations de travail « typiques » du conseil, confrontant pour chacun de ces cas de figures, deux manières de faire le travail , deux « styles de conseil », le spectateur comprenant rapidement que le cabinet défend et incarne le « deuxième style » dont le film s'emploie à démontrer la modernité et l'efficacité.

Plusieurs procédés alimentent les jeux d'opposition entre deux façons de faire du conseil : deux fonds musicaux, deux styles de prise de vue, l'usage du noir et blanc opposé à la couleur, l'introduction d'une légende en entame de chaque situation et de chaque style de conseil : «le conseil en stratégie et management peut ressembler à ça…/ Strategy and management consulting can look like that… » opposé à « …mais on peut aussi faire du conseil comme ça …/but advising companies can also look like this [1172]».

Par leur addition, ces procédés contribuent à imprimer une coloration générale volontairement caricaturale et « second degré » à la vidéo mise en ligne. La signification générale qui en découle est que le cabinet « ne se prend pas au sérieux ». Mais conjointement, l'idée qui est mise en exergue est celle d'une posture combinant « rigueur », « efficacité » d'une part, « décontraction » et « sens de l'humour » d'autre part.

L'analyse plus détaillée de la façon dont sont montrés les consultants au travail dans ce cabinet considéré comme prestigieux et « non conformiste »[1173], est significative sur le plan de la construction du genre et de la confirmation d'un modèle professionnel masculin neutre.

On constate tout d'abord la domination numérique des hommes dans les deux premières parties (un groupe de quatre individus avec seulement une femme) ; si dans la troisième partie, celui qui incarne le personnage central du consultant-en-situation – un homme – interagit avec deux femmes, l'une occupe une position aisément reconnaissable d'hôtesse d'accueil (jeune femme souriante derrière un comptoir à l'entrée de l'immeuble), l'autre, celle d'une consultante qui semble être plus junior que « le-consultant-en-situation ».

Une domination masculine, symbolique cette fois, apparaît donc clairement dans ce troisième temps du film, mais aussi dans les deux premiers. Dans le premier qui représente une réunion chez un client, les

[1170] Carole BRUGEILLES, Isabelle CROMER, Sylvie CROMER, « Les représentations du masculin et du féminin dans les albums illustrés ou comment la littérature enfantine contribue à élaborer le genre », Population, 2002/2 vol. 57, pp. 261-292.

[1171] De plus en plus souvent utilisés par les cabinets de conseil, les supports filmiques mis en ligne sur les sites ont *a priori* trois types de publics ciblés distincts : d'éventuels clients qui viendraient consulter les « références » de la firme, de futures recrues (jeunes diplômé-e-s ou personnes déjà « actives »), d'autres consultants en quête d'informations sur des concurrents. Les films jouent donc un rôle de propagande et énoncent le « *credo* » de l'entreprise, dans des styles où se mêlent volonté de se différencier, de se montrer « créatif » et relatif conformisme « pour rassurer » (clients ou potentielles recrues).

[1172] On remarquera ici à nouveau l'usage de l'anglais et ses significations sociales : confirmer le caractère international d'un cabine, d'origine française, et qui réalise une part très majoritaire de son chiffre d'affaires en France ; recours à l'anglais comme langue de l'expertise gestionnaire. Voir chapitre 5.

[1173] Dans la hiérarchie de prestige indigène des cabinets, Kea figure assez clairement comme un « challenger » des cabinets de stratégie anglo-saxons. Par la trajectoire de ses principaux fondateurs, qui ont tous initié leur carrière dans le conseil chez Bossard Consultants, Kea est souvent considéré et dénommé comme « un cabinet d'anciens Bossard » avec tout le prestige implicite attaché à l'image de ce cabinet historique, Odile HENRY, « Entre Savoir et Pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil », *op. cit.*

« acteurs » (il s'agit de consultants de Kea qui ont accepté de participer à ce « docu-fiction ») qui incarnent les consultants sont deux hommes. Debout, figurant des experts maîtres d'eux-mêmes et engagés dans des explications, ils font face à un auditoire passif, assis autour de la table (une femme et un homme). Le second moment du film évoque une réunion où s'opère la co production d'idées (on peut imaginer des consultants et des clients). De la même façon dans cet extrait, celui qui prend l'initiative et gère la prise de parole de chacun-e est un homme.

De façon intéressante, si les deux styles de conseil sont opposés quant aux pratiques adoptées, la figure de l'expert est donc toujours celle d'un homme, le même « acteur » jouant le rôle du « mauvais » consultant (1er style évoqué dans chaque partie) et du « bon » (second style). Cette représentation ritualisée du travail donne ainsi un accès saisissant aux stéréotypes de genre qui forment l'arrière-plan des rapports sociaux dans un cabinet dont le caractère « innovant », « moderne », les initiatives en matière de « développement durable » sont volontiers soulignés par les professionnels de l'espace, salariés ou non de la firme.

Dans ce film, la place occupée par le corps est intéressante. Il s'agit tout d'abord d'histoires « sans paroles » où la gestuelle est censée tout dire (ou l'essentiel) de la situation. Par exemple dans la première partie, les « mauvais » consultants présentent des conclusions dont le manque de simplicité et de clarté « saute » aux yeux : manipulant de petits cartons au tableau (on comprend qu'il s'agit de rebâtir l'organisation de deux entreprises « A » et « B » ayant fusionné), les consultants semblent happés par le « puzzle » qu'ils reconstituent, tournant littéralement le dos à leurs clients qui s'assoupissent ou s'ennuient ostensiblement. Inversement, dans la même configuration, les « bons » consultants sont souriants, présentent un modèle organisationnel où « tout s'emboîte bien ». Les clients sourient, manifestent corporellement leur approbation. L'interaction « reconstituée » fictivement ici est une sorte d'hyperbole, qui résume en forçant le trait, « ce qui se joue » dans le métier. Dépouillés du secours de l'arsenal discursif de l'expertise, les corps y prennent *de facto* toute leur place.

Le film offre aussi un panorama des normes esthétiques du groupe professionnel : minceur de tous les protagonistes, cheveux longs attachés pour la femme, tenue vestimentaire sobre (costumes sombres pour les hommes même si la cravate a été reléguée – dans un effort pour renforcer l'apparente décontraction, veste de tailleur sombre et chemisier clair et quelques bijoux discrets pour la consultante).

Si on les compare à la prise de vue d'une situation de travail « réelle » (Voir Encadré 56 : Mixité et frontières de genre en situation à partir d'une photo de consultants pris sur le vif), les interactions qui sont représentées – entre consultants, entre consultants et clients – dans les photos très « étudiées » des sites institutionnels donnent à voir un monde où les frontières de genre (et la hiérarchie implicite entre les sexes) sont particulièrement marquées. Y compris pour des firmes qui relèveraient plutôt d'un régime de genre « de banalisation »[1174]. La représentation donnée du réel dans le film de la firme KEA Partners confine à la caricature, en réservant aux hommes les rôles les plus actifs. Cette répartition stéréotypée fait étrangement écho aux résultats de l'ambitieuse recherche de Carole Brugeilles, Isabelle Cromer et Sylvie Cromer, sur les stéréotypes de sexe dans la littérature enfantine[1175] et sur la prévalence forte des personnages principaux masculins.

[1174] Voir Chapitre 4

[1175] C. BRUGEILLES, I. CROMER, S. CROMER, « Les représentations du masculin et du féminin dans les albums illustrés… », *op. cit.*

Il ne faut pas négliger ce que nous dit cette profusion des images produites par l'espace professionnel sur lui-même. En se référant à Erving Goffmann, Christine Detrez[1176] nous rappelle que les photographies « conventionnalisent nos conventions, stylisent ce qui l'est déjà »[1177]. Elle relève l'importante signification sociale des photographies, y compris les plus singulières et les plus originales (« *une photographie, (…) manifeste ainsi au-delà du message particulier qui la motive, toute la symbolique de l'époque, du groupe où elle s'inscrit*. »[1178]).

Mais tout en disant beaucoup de l'espace, ces images produisent aussi des effets et recèlent une dimension performative : elles adressent aux consultants des injonctions, une pression à se conformer à une certaine esthétique du groupe.

Encadré 56 : Mixité et frontières de genre en situation à partir d'une photo de consultants pris sur le vif

La photo (annexe 14) point de départ de cette analyse, a été prise en situation réelle, lors d'une « Brown Paper fare » (« Foire aux Brown Papers ») organisée à la fin d'une mission d'*A and D*. Une consultante et un consultant, relativement expérimentés, interagissent avec un groupe de salariés de l'entreprise cliente (personnel faisant partie de l'encadrement intermédiaire). Ils présentent la mise en forme, sur le support de papier brun exposé, des échanges d'un atelier relatif à « l'optimisation de processus du *back office* ».

La photo a été prise de façon latérale par rapport à la scène, englobant une partie du groupe des salariés et les deux consultants qui encadrent le support présenté. La consultante est de trois quart dos par rapport à l'objectif mais sa posture (geste de la main, doigt pointé vers un élément du support, corps en avant), tout comme les regards de l'auditoire, indiquent qu'elle est en train de s'exprimer.

Outre l'illustration des techniques du corps dans le travail relationnel et de représentation (l'attention et les postures d'écoute du consultant silencieux, la tenue et le maintien corporels en interaction …Voir partie 1), l'analyse de cette photo offre également un accès intéressant aux frontières de genre lors de l'effectuation du travail. Elle souligne que les situations de travail peuvent présenter un statut ambivalent du point de vue du genre :

- le travail saisi par l'objectif donne à voir un univers de relative mixité sexuelle dans le « public » (la photo a saisi 6 personnes dont une peu visible, 1 femme – en premier plan – et 5 hommes), comme dans l'équipe en présentation (une femme, un homme). Le caractère indifférencié des rôles entre femmes et hommes semble de part et d'autre attesté : la consultante prend la parole comme tout expert le ferait pour présenter un travail, il n'y a pas de différence dans les postures adoptés par les cadres formant le public.

- cependant, une différenciation sexuée apparaît, empruntant la voie ritualisée de la présentation de soi (parures, vêtements, soin des cheveux …).

En dépit de la proximité des couleurs dans les vêtements (couleurs plutôt sombres : bleus marine, gris, marron) des femmes et des hommes, la présentation féminine, tout en se référant aux codes vestimentaires masculins en vigueur dans l'espace (vestes de tailleur sombres notamment) comporte des marques distinctives : port d'une jupe, de boucles d'oreilles, boutons dorés rehaussant la veste un peu

[1176] Catherine ACHIN, Elsa DORLIN, Juliette RENNES, « Capital corporel identitaire et institution présidentielle : réflexions sur les processus d'incarnation des rôles politiques », *Raisons politiques* 2008/03, n° 31, pp. 5-17.
[1177] Christine DETREZ, *La construction sociale du corps*, Paris, Seuil, 2002, p. 151
[1178] *Ibid.*

austère du tailleur, coiffure apprêtée, cheveux mi longs, blondeur artificiellement rehaussée de la consultante, s'opposant à des éléments ritualisés exclusivement virils : port de la cravate, de la barbe pour le consultant et un des cadres, cheveux coupés très court…

Cette ambivalence et ces tensions – entre indifférenciation des rôles et ritualisation du féminin et du masculin – se retrouvent, dans la plupart des situations observées, qu'il s'agisse de firmes relevant des régimes de genre idéal-typiques de « contention », « ségrégation ciblée » ou « banalisation » (voir chapitre 4).

Si la firme dont sont issus les deux consultants « pris sur le vif », ressortit plutôt d'un modèle mixte, on constate bien ici que, dans la mise en jeu physique du travail d'interaction et de représentation, la figure dominante virile de l'expert intervient comme une force de rappel, selon des procédés ritualisés. La photo ici analysée illustre ainsi le travail complexe et subtil de *passing* réservé aux consultantes : identification et distinction corporelles par rapport à cette figure, à ses codes et éléments de référence.

3.2. Une certaine esthétique genrée

Les travaux de L. Boltanski sur les usages sociaux du corps[1179], ou ceux de C. Achin *et al*. sur le capital corporel des hommes politiques[1180], soulignent que prétendre à des positions dominantes, de pouvoir économique, politique, s'avère aussi une question d'apparence[1181]. Une apparence qui repose en partie sur les attentes, socialement construites, au sein du groupe dominant. Ces critères, ces normes esthétiques circulent d'ailleurs bien au-delà, dans tout l'espace social, mais ils sont bien « une opération de « distinction » pour ceux qui détiennent, à un moment donné, le pouvoir culturel ou économique. »[1182]. Opération de distinction qui en même temps entretient une tyrannie des apparences et une forte pression de conformité.

Dans son étude sur les processus d'appréciation de la conformité au groupe de référence « cadres », Marie-Thérèse Duflos-Priot[1183] analyse comment se construit la réception des « signes » distinctifs – vestimentaires, corporels – pour des observateurs issus de différents milieux sociaux : à la base du jugement de conformité (les observateurs se prononcent sur la probabilité d'appartenance au groupe des cadres de plusieurs hommes pris en photo), des attentes socialement formées se réfèrent à une définition relativement stabilisée de l'apparence « normale », habituelle du membre du groupe « cadres », tout en la reproduisant. Cette

1179 Luc BOLTANSKI, « Les usages sociaux du corps », *op. cit.,*
1180 C. ACHIN, E. DORLIN, J. RENNES, « Capital corporel identitaire et institution présidentielle… », *op. cit.*
1181 Il convient ici de rappeler que « la notion d'apparence, et la conception d'une identité clivée entre une dimension statutaire et une dimension intime, (…) née au XII è siècle dans le cadre, d'une part de la philosophie (C.Taylor, 1998) et, d'autre part, de l'imaginaire amoureux » (de Singly in Bromberger et al., 2005), est en elle-même une construction.
1182 Jean-François AMADIEU, *Le poids des apparences : beauté, amour et gloire*, Paris, O. Jacob, 2005, p. 36.
1183 Marie-Thérèse DUFLOS-PRIOT, « Paraître et vouloir paraître. La communication intentionnelle de l'apparence », *Ethnologie française*, 1976, VI, pp. 3-4.

définition entretient elle-même les pratiques corporelles et vestimentaires ritualisées de ceux qui prétendent en être des « représentants légitimes »[1184].

Parmi les critères esthétiques repérés par L. Boltanski, M.T. Duflos-Priot et J.F. Amadieu, on retrouve la norme de minceur, que le travail d'ethnographie visuelle réalisée sur les sites des consultants confirme largement (Voir Encadré 54 : Que nous disent les photos sur les sites internet des cabinets de conseil ?). A cette norme, je propose également d'ajouter, à partir des observations, celle d'une relative régularité des traits du visage, une forme de « neutralité » harmonieuse de cette partie du corps particulièrement investie dans la construction du jugement de beauté[1185].

Ces critères, qui promeuvent une esthétique d'un « maintien sans aspérité », ne sont que très superficiellement neutres sur le plan du genre. Si l'ensemble du matériel photographique analysé paraît gommer l'expression trop brutale – et vulgaire – d'une virilité triomphante (pas de corps *body-buildés* à l'horizon, pas de biceps trop saillants sous les chemises), la référence est bien implicitement masculine, en adéquation avec l'affirmation policée d'une *virilité-privilège*. Face à ce modèle viril, trouver sa place pour un corps féminin s'avère problématique.

Dans son « histoire de la beauté », Georges Vigarello[1186] montre bien que les critères esthétiques sont par excellence un des lieux de production des frontières de genre et un des lieux d'exercice de la domination masculine. Le corps féminin fait l'objet d'un contrôle, dont les formes et les injonctions, plus ou moins contraignantes, peuvent varier, mais dont une des constantes – et une des forces – est de renvoyer à l'idée de nature, l'idée d'un « éternel féminin »[1187].

S'y développe pour les femmes une forme d'habitude (et souvent de dépendance) au regard et au jugement appréciatif ou dépréciatif des hommes. Le souvenir « du regard » dont parle Sylvie parle bien du poids de ce jugement, qui peut aller jusqu'à une forme diffuse de harcèlement.

1184 H. GARFINKEL, *Recherches en ethnométhodologie, op. cit.*
1185 G. VIGARELLO, *Histoire de la beauté…, op. cit.*
1186 *Ibid.*
1187 Certains épisodes de l'histoire nationale, comme Vichy et la Révolution Nationale, constituent des moments, où la « reprise en main » des corps féminins (s'accompagnant dans le cas du régime de Vichy d'une idéologie familialiste et hygiéniste) est très visible et offre un miroir grossissant des enjeux éminemment politiques d'un « ordre sexuel », participant à et produisant l'ordre social, tout en le représentant métaphoriquement : « Paradoxalement, sur ce terrain « apolitique » de la construction de la féminité pendant la Révolution nationale, ce sont toutes ces revanches qui s'expriment, le retour des femmes à la maternité et le maintien des mères au foyer fonctionnant comme métaphores politiques d'un retour à « avant » : avant la réhabilitation de Dreyfus, avant l' « envahissement » de la médecine par les « métèques », avant les lois sociales de 36, avant les encouragements des masses à « l'esprit de jouissance ». Francine MUEL-DREYFUS, *Vichy et l'éternel féminin…, op. cit.*

C'est le jugement implicitement véhiculé, plus que le regard lui-même – et le « bon droit » avec lequel peut s'exercer une telle privauté de la part de l'associé qui la « déshabille » ainsi mentalement ostensiblement – qui mettent si mal à l'aise Sylvie et qui lui en impriment le souvenir. Comme le souligne Mary Evans dans l'intériorisation de cette forme de domination corporelle[1188], réside une inégalité fondamentale qui préempte en quelque sorte toutes les réalités pseudo « mixtes » et égalitaires au travail. Le genre n'est, en ce sens, jamais neutralisé.

Dans leurs travaux, G. Vigarello[1189], C. Detrez[1190], C. Bard[1191], R. Ghigi[1192] montrent qu'à ce contrôle spécifique auquel sont soumis les corps féminins (et leur sexualité) sont associés des critères esthétiques socialement construits et différenciés selon les sexes. En particulier, l'idée même de « beauté » est associée au genre féminin, constituant progressivement, un potentiel « stigmate d'efféminination »[1193] quand elle est attribuée à un homme. De même que se construit une histoire exclusivement réservée aux femmes d'affections – telle la cellulite[1194] – qui font obstacle à leur « naturelle » beauté.

L'espace du conseil ne fait pas exception à ce « double standard » esthétique. Ainsi, si l'idéal de minceur est partagé par les consultants comme les consultantes, il semble qu'en l'occurrence, les femmes soient plus particulièrement sanctionnées pour un éventuel embonpoint[1195], d'abord et avant tout lors des processus de sélection et de recrutement dans la

---

1188 La Une du magazine grand public féminin « Elle », daté de septembre 2012, (« Ce qui nous rend belles. Les hommes nous disent tout. »), résume assez bien ce que revêt la quête esthétique féminine, y compris dans une société où sont affirmés des idéaux égalitaires. Cette quête esthétique alimente évidemment la mode et plus largement des comportements de consommation, qui sont des relais, aux formes indirectes et masquées, de principes de domination, nous dit M. Evans. Dans son essai de « sociologie des seins nus », Jean-Claude Kaufmann explore le poids des injonctions sociales relatives à ce qui peut être montré – ou doit être caché – du corps féminin, injonctions muettes, et sanctions « douces », via des regards et des commentaires *mezzo voce*. J.C. KAUFMANN, *Corps de femmes, regards d'hommes : sociologie des seins nus*, Paris, Pocket, 2001, 294 p. ; M. EVANS « A mysterious commodity. Capitalism and feminity » *in* Jacqueline L. SCOTT, Rosemary CROMPTON, Clare LYONETTE (Dir), *Gender inequalities in the 21st century…, op. cit., pp.275-290*

1189 G. VIGARELLO, *Histoire de la beauté…, op. cit.*

1190 C. DETREZ, *La construction sociale du corps, op. cit.*

1191 Christine BARD, *Ce que soulève la jupe - Identités, transgressions, résistances*, Paris, Editions Autrement, , 2010, 170 p.

1192 Rossella GHIGI, « Le corps féminin entre science et culpabilisation. Autour d'une histoire de la cellulite », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2 n° 12, pp. 55-75.

1193 C. ACHIN, E. DORLIN, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *op. cit.*

1194 R. GHIGI, « Le corps féminin entre science et culpabilisation… », *op. cit.*

1195 Voir les travaux de Thibaut de Saint Pol sur le rapport au poids, *Le Corps désirable. Hommes et femmes face à leur poids*. Paris, Puf, Le Lien Social, 2010, 222 p. « La stigmatisation de l'obésité peut ainsi être vue comme une stigmatisation de la pauvreté, doublée d'une domination de genre (on retrouve à nouveau un usage un peu problématique de genre comme plus ou moins synonyme de sexe). Les hommes sont toutefois loin d'être affranchis des canons du corps désirable : le sous-poids représente pour eux une situation presque autant dévalorisante que le surpoids des femmes. » p.191

profession : le cas de Murielle V. (Voir Encadré 57 : L'impossible recrutement de Murielle V.) est à cet égard éclairant.

Encadré 57 : L'impossible recrutement de Murielle V.

Le contexte est celui d'un cabinet très récemment ouvert (14 mois), qui mène une de ses premières campagnes de recrutement direct (recrutement par annonces complété par le carnet d'adresses). En tant qu'associée en charge des questions « RH », j'assure la logistique et le tri des CV qui arrive sur la boite mail du cabinet, ainsi que le premier entretien centré sur des questions relatives à la trajectoire scolaire et professionnelle de la personne, sa motivation pour le métier, le fait de travailler dans une petite structure … Une des difficultés majeures des petits cabinets réside dans la capacité à attirer de nouvelles « ressources » au fur et à mesure que le flux d'affaires se développe (dans des conditions en général plutôt chaotiques et difficiles à prévoir). Le problème porte sur l'obtention de candidatures « de qualité ». Les critères de sélection figurant souvent dans une « grille » d'évaluation de l'entretien, portent à la fois sur des éléments de compétences liés à l'expérience acquise dans d'autres cabinets, le « *pedigree* » académique, ainsi que des éléments plus délicats à objectiver relatifs à la « personnalité » de l'individu (aptitudes sociales manifestées en entretien, capacité de conviction, « motivation » …). La « présentation » est également évaluée, ce terme vague englobant tout à la fois le style vestimentaire, l'impression esthétique générale produite … cette « note » est redoublée par un commentaire sur le « *fit* » (Voir chapitres 4 et 5), qu'inspire le ou la candidat-e.

Le CV – envisagé tout autant pour ses qualités formelles témoignant de la capacité du candidat à se mettre en valeur, que pour les informations contenues – constitue une première étape importante de la sélection.

Dans le contexte du « jeune cabinet » évoqué, l'arrivée de « beaux CV » provoque à la fois des espoirs, des doutes, des suspicions : va-t-on récupérer un « beau profil » ? Peut-on intéresser un beau profil (en rémunération monétaire et symbolique) ? Est-ce un beau profil ? Ce sont ces questions qui surgissent immanquablement quand arrive le CV de Murielle V., diplômée de HEC, titulaire d'un DEA de sociologie de science-po, en poste dans une des « ivy league firms ». Son profil est clairement un peu trop prestigieux par rapport à la notoriété encore balbutiante de notre jeune cabinet.

En rencontrant Murielle V., l'unique mais rédhibitoire défaut que peut présenter cette candidate m'apparaît de manière immédiate, comme une évidence : Murielle V. est « grosse ». En dépit d'une présentation que je note mentalement comme soignée, elle m'apparaît très décalée par rapport aux critères de minceur en vigueur dans le métier. Critères qui sans être précisément définis, sont néanmoins mobilisés de façon réflexe pendant la brève évaluation visuelle qui a lieu en début d'entretien.

L'ensemble de l'entretien avec Murielle V. me permet de confirmer que – par ailleurs – la candidate est effectivement un « beau profil » : finesse d'analyse, qualités d'expression, aptitudes relationnelles. Je fais rapidement le « debrief » du dilemme que pose cette candidate à mon principal associé : « Elle est très bien mais … elle est grosse. ». Rire un peu gêné de ma part et de celle de mon collègue. Je lui propose de la rencontrer pour qu'il se fasse lui-même une opinion. A la suite de cet entretien, il me confirme que « c'est un problème. » Comme je manifeste de la répugnance à l'idée de refuser une candidate sur ce seul critère physique, l'associé m'interpelle sur une question qui selon lui, résume tout : « L'emmènerais-tu avec toi chez le client ? ». Je réponds par l'affirmative, non sans hésitations. Il rétorque : « Moi, non. »

Le malaise suscité par la formulation explicite d'un critère physique de discrimination nous conduit à repousser formellement la décision (organisation d'un troisième rendez-vous avec le troisième associé). Un courriel courtois – signifiant indirectement le refus en usant du prétexte de non disponibilité immédiate de la candidate – est finalement adressé à l'intéressée.

Certes, une telle anecdote n'exclut pas la possibilité qu'un homme soit également sanctionné pour son obésité, mais l'analyse rétrospective du malaise provoqué par le cas de cette

candidate, corpulente et compétente, laisse entrevoir une exigence esthétique implicite supplémentaire pour les femmes, parce qu'elles sont des femmes.

3.3. Le risque de disqualification corporelle

Le risque de la disqualification prend souvent la forme d'une disqualification vestimentaire. Celle-ci est sans doute le signe le plus emblématique de la dimension ritualisée du genre dans l'espace du conseil. Les dilemmes autour des questions vestimentaires se manifestent quotidiennement pour les femmes enquêtées.

> *« Ah oui, oui, il faut faire attention à la manière dont on s'habille. Au début je m'en rendais pas compte, mais en fait, si, si, il y a deux raisons, d'abord pour se sentir à l'aise, moi je ne me sens pas à l'aise si …, ça m'est arrivé plusieurs fois de faire des allers retours entre chez moi et la glace en bas dans le hall … « oh non, je peux pas y aller comme ça, je ne peux pas mettre une jupe qui arrive au-dessus des genoux plus des talons très hauts ou alors il faut que je rajoute une veste dessus pour faire … » Je ne peux pas y aller n'importe comment, parce que je ne me sentirais pas à l'aise. Pas forcément regardée mais … et pour être à l'aise envers moi-même et aussi envers les autres, je sais maintenant que, quand même on me regarde, et il peut y avoir des remarques qui traînent… » (Laura)*[1196]

L'importance accordée au vêtement, avec la crainte permanente de la « fausse note » vestimentaire (« je ne peux pas y aller comme ça … ») traduit à quel point le corps des femmes fait l'objet d'une surveillance particulière et est traité – au sens propre et figuré – comme un « corps étranger ». Cette surveillance est exercée par les collègues, les hommes et les femmes les plus seniors en premier lieu, ainsi que par les clients, qui, dans certains incidents relatés, font « remonter » aux *partners* le « problème » : comme dans le cas de Claudie[1197], alors jeune consultante, qui porte une jupe lors de sa première journée d'audit d'un atelier industriel (« je me suis faite recadrer par mon manager parce que le patron de l'usine lui avait dit : « la jeune fille, là, qui passe en jupe… dans mon atelier, pas possible. »). Surveillance relayée par les consultantes elles-mêmes qui comme Laura scrutent leur apparence « dans la glace ».

Certes, pour les hommes aussi, dans le conseil, porter de beaux vêtements est important, c'est même un devoir, pour représenter dignement « les couleurs » de son cabinet. Claudie relate ainsi que dans le premier cabinet de stratégie très prestigieux où elle a exercé, les hommes devaient tous porter des cravates Hermès (« c'était bien–sûr écrit nulle part mais on le savait. »). Les hommes consultants aussi peuvent rivaliser pour arborer les signes extérieurs et accessoires du prestige, de la réussite sociale – montres de grandes marques, boutons de

[1196] 25 ans, Ecole de Commerce parisienne, consultante junior, ConsultStrat, vit maritalement, sans enfant
[1197] 39 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, DEA d'organisation industrielle, associée, ConsultStrat, mariée, sans enfant

manchette hors de prix, et voitures hors de prix – vanités dont ne manque pas de se moquer Béatrice :

> *Béatrice : « Alors, euh... juste à titre d'anecdote, il y a quelque chose qui me fait mourir de rire, mais je devrais plus en pleurer ! Après, c'est une question de valeurs ! **(rires)** Ce que je vois dans les profils de consultants qui marchent bien, c'est que l'un de leur driver, c'est par exemple de s'acheter une grosse voiture !*
> IB : Ah oui ?
> *B : On est complètement dans les stéréotypes ! Voilà, c'est avoir les petits gadgets qu'il faut, avoir... je porte pas de jugement du tout, hein ?!*
> IB : Oui, oui.
> *B : C'est vrai que c'est tellement stéréotypes !*
> IB : Oui, oui, …les gadgets dernier cri ?
> *B : Oui, en ce moment les boutons de manchettes (nom d'une marque coûteuse) **(rires)** ! »*

Mais les hommes ne sont pas du tout exposés aux mêmes risques de disqualification et au même poids du regard sur leur corps : en même temps qu'ils endossent un même uniforme (costume anthracite de belle coupe, cravate sans fioriture, chemise blanche ou bleue ciel), ils confirment à leurs propres yeux et aux yeux des autres, qu'ils ont « le bon corps », celui qui passe, et affirment leur appartenance à « l'espèce légitime ».

Contrairement à celle qui s'opère dans le monde politique, bruyamment relayée par les médias[1198], la surveillance corporelle des femmes, qui se joue à travers les vêtements, est plutôt feutrée, ce qui conduit Laura à hésiter (« Pas forcément regardée … mais quand même on me regarde. »). Comme le résume Claudie, on « sent » en situation quand on a fait une « bêtise ». Il peut aussi y avoir « des remarques qui traînent », dit Laura, et Claudie est vertement tancée la première fois qu'elle se présente pour réorganiser un atelier, vêtue d'une jupe. Il faut dire que dans son précédent cabinet, « très vieux jeu », les femmes devaient « obligatoirement porter des jupes ». Normes vestimentaires contradictoires, donc, qui rappellent à l'intéressée que, vraiment, son corps pose problème.

3.3.1. Les « pots » « au bureau » : des coulisses dangereuses ?

Comme le rappelle Christine Bard, *« l'implicite, dans les codes vestimentaires, n'est pas facile à maîtriser. Ce que les filles découvrent vite, c'est que l'attention se concentre sur elles en*

[1198] « Le plus étonnant peut-être la focalisation de la presse sur le corps – conformation hexis, traitements intentionnels (Bourdieu, 1977) – des professionnelles de la politique. Aussi n'y a-t-il guère d'articles qui ne fassent une allusion à leur taille, à leur poids, à leur allure, à leur (nouvelle) coiffure, à leurs vêtements … ». Catherine ACHIN, Lucie BARGEL, Delphine DULONG *(et al.), Sexe, genre et politique, op. cit.,* p. 152. Les remarques particulièrement désobligeantes, au sexisme à peine dissimulé, dont a fait l'objet la candidate des Verts à l'élection présidentielle 2012, Eva Joly – sur sa voix, son « look » et ses lunettes, son âge… – pendant la dernière campagne présidentielle, ne font que confirmer les analyses de l'ouvrage collectif ici cité.

raison du contrôle qui s'exerce sur leur sexualité. »[1199]. La collègue dont Laura relate la mésaventure en fait l'amère expérience, lorsqu'elle se retrouve harcelée, à l'occasion d'un pot au bureau, par un manager *« irrespectueux »* avec lequel Laura a par ailleurs eu l'occasion de travailler.

> *« (ce manager) quand il boit apparemment … il est un peu trop … pas collant … un peu irrespectueux …Il l'a jamais fait avec moi … D'ailleurs, même si on travaille au quotidien ensemble, lors de cette soirée, je sais qu'on ne s'est pas parlé, pas un mot , et en revanche, je sais qu'il a été … assez irrespectueux envers une de mes amies, avec laquelle il avait jamais travaillé, une amie d'avant, mais juste parce que, une fois elle avait mis un mini short au bureau, elle avait eu la mauvaise idée de mettre un mini short et la pauvre, ça lui a joué des tours (…) il l'a juste interpelée lors de cette soirée d'une manière complètement … vulgaire … mais vraiment …vulgaire … avec (voix basse) main aux fesses (bafouille, rire gêné) … enfin, c'est quand même un cas très particulier, il est connu au bureau, il aime bien draguer, il est assez irrespectueux, … » (Laura)*

On retrouve dans le discours de Laura, les mêmes signes de confusion et de gêne que dans d'autres extraits évoquant la sexualisation et les formes de harcèlement sexuel au travail. Laura cherche ses mots pour qualifier au mieux l'attitude du manager (« un peu trop … pas collant … un peu irrespectueux… ») et manifeste une propension à minimiser déjà soulignée à propos de Sylvie (Voir chapitre 5) (« assez », « un peu », « pas trop » …). Sans vouloir cautionner l'attitude de ce manager, Laura lui trouve des circonstances atténuantes (« quand il boit »), en souligne le caractère exceptionnel (« il ne l'a jamais fait avec moi. »), pour le manager lui-même (même si elle se contredit ensuite : « il est connu au bureau »), et dédouane l'entreprise plus largement (« c'est quand même un cas très particulier. »). Elle semble hésiter quant à la part de « responsabilité » de sa collègue : d'une part c'est « une amie » (« une amie d'avant », ce qui laisse supposer qu'elle la connaît bien et même qu'elle s'y identifie), qui a « commis » une « simple » inconséquence vestimentaire (« la mauvaise idée de mettre un mini short ») ; de l'autre, même si elle lui attribue le statut de victime (« la pauvre »), son choix vestimentaire comporte des risques, dont elle doit assumer seule les conséquences (« ça lui a joué des tours. »). Laura, elle, souligne qu'elle a su garder ses distances (« on ne s'est pas parlé pas un mot »). Dans l'anecdote, personne n'intervient pour remettre à sa place le harceleur, dont le comportement est par ailleurs édulcoré, rangé au rayon des « dragues » un peu lourdes. (« il aime bien draguer »). Face au comportement inconvenant, rendue partiellement complice par son insouciance ou peut-être une trop grande familiarité, la victime a en quelque sorte un statut

[1199] C. BARD, *Ce que soulève la jupe…, op. cit.,* p. 133.

ambigu et l'humiliation subie est évoquée dans un registre enfantin et léger (« ça lui a joué des tours »)[1200].

L'événement interne évoqué par Laura, un « pot du vendredi soir », fait partie des routines de la vie des cabinets : en marge des missions, comme on l'a vu, les consultants se retrouvent « au bureau », souvent en fin de semaine, pour une forme de socialité oscillant entre détente de « coulisse » (Voir chapitre 5) et marketing personnel dans le cadre du marché interne informel du travail. La partie « sérieuse » des réunions se prolonge souvent de ce temps où « l'on boit », comme dans le récit de Laura, moment souvent problématique pour les consultantes, tout particulièrement les plus jeunes. Les dérapages ne sont pas rares et dans ce cas, les constats de Geneviève Pruvost concernant la Police Nationale, s'appliquent également à l'espace du conseil. S'il est *« admis que les femmes intègrent les coulisses masculines et (qu')une assez grande latitude en termes de relâchement (soit) alors laissée aux femmes, surtout aux grades inférieurs, (…) elles ne bénéficient pas de la solidarité de leurs collègues masculins et féminins en cas d'abus sur leur personne. Dans ce cas, elles redeviennent des femmes dont la place n'est pas en coulisses. »*[1201]

S'il souligne le lien étroit établi entre pratiques vestimentaires et disqualifications de la présence des femmes, l'épisode du « mini-short » montre aussi et surtout comment les erreurs vestimentaires féminines peuvent avoir des effets au long cours, sur le capital de réputation, sur une image, qui peut être durablement ternie. Avec la mésaventure de son amie, Laura comprend qu'en permanence, les corps féminins sont évalués, les tenues commentées et que le stigmate arrive vite et « colle à la peau ». D'autant plus s'il se traduit par un sobriquet (« mini short »), l'humour maintenant en surface les apparences de la plaisanterie bienveillante.

> *« On le sait pas parce qu'ils en parlent pas forcément devant nous mais ils le font. Et le « mini short », il avait fait le tour de tout le bureau et le « minishort », on en parlait avant même qu'il arrive dans une équipe, en disant ah c'est la fille au minishort qui vient, et l'associé, la fille au minishort il avait pas envie de lui parler, hein. »*

D'ailleurs, tout en ayant souligné le caractère particulier de la mésaventure, Laura effectue un parallèle avec un désastre vestimentaire personnel et se remémore sa propre « mortification ».

[1200] Il faut dire que, de manière plus générale, dans l'espace public, notamment, les femmes apprennent qu' « être de sexe féminin dans la rue n'est pas une caractéristique anodine (que) de nombreuses sanctions viennent (leur) rappeler … le rôle qu'elles doivent jouer et les pratiques que l'on attend d'elles. » Cette habitude peut expliquer la tendance à la banalisation observée. Stéphanie CONDON *et al.* « Insécurité dans les espaces publics : comprendre les peurs féminines », *Revue française de sociologie* 2/2005, vol. 46, pp. 265-294.

[1201] Geneviève PRUVOST, « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession… », *op. cit.*

> *« Donc, c'est pas grave, c'est un minishort, elle a fait une erreur, ça arrive à tout le monde, moi aussi je suis arrivée très mal habillée au bureau une fois à une réunion client que je savais pas, j'avais honte, j'étais mortifiée, voilà… »*

Mais dans son cas, le faux pas prête moins à conséquence, la consultante « mal fagotée » n'exposant pas un corps hyper sexualisé. En définitive, certains « fausses notes », plus que d'autres, ouvrent la « boite de Pandore » de la sexualité qui est à la fois tenue à distance dans le monde du management[1202] et très présente : ces « erreurs » sont plus sévèrement sanctionnées. Si on n'est pas dans le contexte de l'expression débridée décrite dans le contexte viriliste des métiers ouvriers « masculins »[1203], on retrouve les différentes formes d'irruption de la sexualité dans l'univers professionnel décrit par Sylvie Cromer et Dominique Lemaire[1204]. Irruption qui est à comprendre dans un double sens : « simple caractéristique du masculin et de la sociabilité masculine » *(« À l'entrelacs de l'individuel et du collectif, du psychique et du social, à la jonction du privé et du public, en touchant à l'intime dans le professionnel, elle est le socle de la construction de l'identité professionnelle sexuée dans un milieu de travail traditionnellement masculin »*), mais aussi instrumentalisée, « réutilisée », « exploitée », pour établir le rapport de force avec les femmes. On se rappelle l'intuition de Sylvie, confrontée « au regard de l'associé » : « *J'ai senti qu'il y avait un jeu de pouvoir.* »

En marge de la disqualification vestimentaire, on peut repérer des anecdotes où le contrôle sur les consultantes s'opère par rapport à la consommation d'alcool. Celle-ci me paraît aussi avoir un lien avec le contrôle de la sexualité. Si ça n'est pas le cas dans son actuel cabinet[1205] – une « boite d'ingénieurs » où cette centralienne « qui apprécie le bon vin » est acceptée dans la camaraderie virile des autres seniors *partners* « qui aiment bien boire » – Claudie se souvient de la précédente firme où, débutante, elle est réprimandée pour avoir bu une bière avec ses collègues :

> *« Boire une bière au déjeuner, avec des collègues, hein, pas avec un client, mon chef de projet m'a quand même recadrée en rentrant du déjeuner, en me disant : « Mais, Claudie, tu as bu une bière ce midi ! – Ben, oui j'ai bu une bière … comme toi ! – oui mais, tu es une femme. ».*

[1202] David COLLINSON, Jeff HEARN, « Men and masculinities in work, organizations, and management », *op. cit.*

[1203] Michel GOLLAC, Serge VOLKOFF, « La mise au travail des stéréotypes de genre. Les conditions de travail des ouvrières ». *Travail, genre et sociétés*, n° 8 « Ouvrières : les dessous de l'embellie », 2002, pp. 25-53.

[1204] Sur les préventions vestimentaires manifestées par les femmes évoluant dans un milieu industriel traditionnellement masculin, voir la partie sur les difficultés à « tomber la blouse ». Sylvie CROMER, Dominique LEMAIRE, « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », *Cahiers du Genre*, 2007/1 n° 42, pp. 61-78.

[1205] Sans nier la part rationnelle des observations de Claudie, le fait que celle-ci tende à opposer les cultures de ces deux firmes, tient sans doute en partie à sa trajectoire scolaire, qui la rend proche de la « bande d'ingénieurs » qu'elle côtoie dans la seconde firme.

De même, lorsqu'elle se permet de transgresser les codes sociaux interdisant à une femme de se servir elle-même du vin. Conviée à un séminaire d'intégration dans un restaurant chic, elle se retrouve ainsi à table avec des collègues masculins, comme elle en formation, et, ne les voyant pas servir l'excellent vin sur la table, prend l'initiative de se verser un verre. La DRH qui lui donne le traditionnel « debrief » du séminaire, la complimente sur sa « belle participation » mais lui rappelle les « bonnes manières » :

> *« Dans le métier du conseil, on est amené à côtoyer des gens … il faut un certain formalisme et … vous savez, ça ne se fait pas, une femme ne se sert pas de vin à table. Et donc je lui dis : « Bon, je prends le point. Mais cela dit, est-ce que vous avez dit aux deux jeunes hommes qui étaient face à moi, que ça se fait d'offrir du vin à une femme. »*

De toute évidence, dans ces anecdotes relatives à l'alcool, que corroborent certaines observations réalisées, c'est d'une part la remise en cause symbolique des frontières de genre qui est ici sanctionnée : marquant une trop grande proximité comportementale avec ses confrères, Claudie se voit rappeler les limites et les assignations sexuées. Mais on peut d'autre part formuler l'hypothèse que le contrôle ici exercé ait pour source la crainte ou le fantasme qu'un rapport un peu trop libre d'une femme à l'alcool ne la conduise à l'ivresse, qu'elle ne se « laisse aller », qu'un retour au galop d'une « nature féminine » à la sexualité débridée ne conduise à des « débordements » de sa part ou de celle de ses collègues.

3.3.2. « Dans ce cabinet, on ne m'emmenait pas beaucoup voir le client » : le corps dans la relation avec les clients, entre disqualification et instrumentalisation

On a déjà évoqué au chapitre 5 les problèmes rencontrés et les solutions apportées par les femmes dans les interactions avec leurs clients, souvent des hommes. Situations où le *passing* est crucial, comporte des difficultés mais aussi des possibilités de contournement. On se souvient de Clarisse disant « avoir joué » de/avec son statut de femme, de Diane usant du stéréotype de « la blonde », de Céline et des jeux de séduction compliqués avec le client qui lui offrait des petits cadeaux.

De façon intéressante, les écueils possibles du *passing*, les risques d'échec importants qu'il comporte sont la plupart du temps résumés par les consultantes à une cause et à une conséquence simples, où les apparences sont le nœud du problème. La cause principale d'un *passing* raté : ne pas avoir le « bon corps », en particulier avoir un corps sexualisé de façon trop ostensible. La conséquence : le discrédit immédiat qui, outre le sentiment de honte qui l'accompagne, fait encourir le risque d'être définitivement « *on the beach* » (voir « Chapitre 5 : Le conseil est-il un bien neutre ? Irruption du genre dans le travail sur scène et en coulisses »).

Les difficultés du *passing* sont d'ailleurs parfois un argument pour payer les femmes moins cher. Au moment de son offre d'embauche, après son stage dans une prestigieuse firme de la *Ivy League*, Claudie découvre que son patron lui propose une moindre rémunération (10% de moins) que celle de ses collègues de même ancienneté et formation. Elle proteste, arguant du principe d'égalité salariale. L'associé commence par souligner que les hommes sont souvent un peu plus âgés (service militaire ou VSNE[1206] obligent, à l'époque). Face aux résistances de la jeune femme qui lui rappelle qu'elle est de surcroît, titulaire d'un DEA en organisation industrielle, l'interlocuteur rétorque : « Mais Claudie, tu es une femme, tu es jeune, je ne sais pas trop quoi faire de toi. ». Ce qui revient à dire tout le poids des apparences dans l'exercice du métier.

A posteriori, avec le recul de son expérience de senior *Partner*, Claudie reconnaît une part de validité à la crainte de cet employeur. Ce qu'elle conteste, c'est la spécificité féminine du « handicap » physique : c'est être jeune (et éventuellement petit) qui pose problème. Elle tient à distance la question de la sexualisation des relations au travail, en tenant un discours un peu confus (interruptions au milieu d'un mot, d'une phrase, lapsus – « taux journalien » -) :

> *«Alors, c'est vrai que c'est une difficul … enfin … c'est vrai, je peux comprendre que ça soit difficile pour un cabinet, à un moment, de justifier d'un certain nombre de …, notamment d'un taux, d'un taux journalien (sic), pour des gens qui sont très jeunes. C'est vrai. Mais c'est vrai d'hommes et de femmes. C'est vrai que … une femme jeune … En général, on arrive sur le marché du travail souvent un ou deux ans plus tôt, sans service militaire, sans rien, donc… Physiquement, en étant petite … j'étais petite, spécialement menue, je pense que la question se pose d'autant plus, c'est vrai. C'est vrai qu'une femme jeune qui rentre dans le conseil, et on (ndla : dans le cabinet où elle est actuellement Partner) en prend pas mal, c'est vrai qu'elles sont toutes jeunes, elles sont toutes jeunes et que c'est peut-être pas rassurant pour un client. »*

Il est vrai que les situations d'interactions avec des clients comportent intrinsèquement une part d'ambiguïté. La disqualification n'est pas totale, ni permanente. Le corps sexualisé féminin peut être utilisé sciemment par la hiérarchie de certaines firmes, tentée de faire un usage instrumental de la capacité de séduction des employées.

> *« Mon amie précédente qui était également consultante chez ConsultInfo5, on lui avait clairement dit qu'elle devait se montrer car elle était mignonne. » Stéphane*[1207]

Le cas est vrai parfois pour les hommes également, comme le souligne Stéphane qui note néanmoins que cette instrumentalisation est plus fréquente pour les femmes.

[1206] Volontaire Service National à l'Etranger

[1207] 31 ans, Grande école de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, divorcé, vit maritalement, sans enfant

Comme d'autres, Claudie poursuit sur les atouts des femmes et notamment des « femmes jeunes » en les reliant à une plus grande capacité de séduction, « sans dimension sexuelle» insiste-t-elle. Elliptique, elle évoque ses débuts dans le conseil à l'industrie et l'attitude un peu paternaliste de certains directeurs d'usine, « souvent, il y avait une relation un peu paternaliste, qui était sympa, qui leur faisait plaisir. » Mais, comme si elle craignait que je pusse me méprendre sur la « pureté » de ses propres intentions, elle poursuit :

> *« Mais …Ils voyaient si j'ose dire aussi des gens qui étaient capables d'amener des choses dans leurs usines, qu'ils n'étaient pas arrivés à faire tout seul. Et je pense qu'on a face à nous plein de registres qu'on peut utiliser. Sans avoir forcément … sans aller sur le registre de la jupe courte, hein ? »*

Cette deuxième partie de son discours souligne de façon très claire l'enjeu du *passing* (« ils voyaient aussi des gens qui étaient capables … ») – il s'agit bien de faire oublier qu'on est une femme – et le risque principal de trop grande sexualisation du corps féminin, lié au hors-jeu vestimentaire – avec le stéréotype de la jupe (trop) courte[1208]. Ce corps sexualisé est implicitement présenté comme incompatible avec la compétence technique : les patrons d'usine ont des « relations sympas », qui leur font « plaisir » avec la jeune femme qu'elle est, mais c'est quand on la regarde de façon neutre (« gens ») qu'elle est « capable d'amener des choses ». L'anecdote de son « bizutage » dans l'usine de sa première mission – elle est enfermée dans le bureau du contremaître tapissé par de grands posters de femmes nues est évoquée sur un ton presque badin, elle ne s'y attarde pas[1209] : il s'agit d'un rite de passage, où il faut se montrer capable de « tenir », ne pas trop « rougir »[1210], pour pouvoir ensuite passer. C'est pourtant un moment où elle comprend que son corps de femme représente une menace, qu'on aimerait le faire disparaître. Elle se plie au bizutage sans broncher. De façon très symptomatique, elle cite dans la foulée un de ses mentors qui lui précise un jour qu'elle n'est *« ni un homme, ni une femme, mais un consultant »*.

Le secteur d'activité dans lequel exercent les consultantes est certes un élément de contexte important : dans le cas de Claudie, le fait qu'on se situe dans un secteur industriel « traditionnel » n'est pas pour rien, notamment s'agissant de pratiques radicales de bizutage.

[1208] C. BARD, *Ce que soulève la jupe…, op. cit.*

[1209] Elle ne me précise pas qui a pris part au bizutage. Je comprends, dans sa description elliptique, que le public et les consultants hommes ont pu indifféremment y être mêlés.

[1210] En dépit du récit insouciant qu'elle fait, Claudie ne nie pas le malaise resenti quand elle découvre les photos de « comment cela s'appelle déjà ? » … « des *playmates* ? »… « oui enfin des femmes nues ». La violence symbolique de cette « mise au placard » temporaire ne lui échappe pas, ni celle du recours à la pornographie sur le lieu de travail. La pornographie apporte dans cet exemple comme dans d'autres « un concours substantiel aux stratégies collectives de défense viriles». Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op. cit.,* p. 170

Toutefois, la question du hors-jeu vestimentaire est transverse à l'ensemble des terrains. De façon intéressante, l'anecdote concernant les ragots qui circulent à propos de Bérengère et de ses jupes « ras la touffe » – ragots qui m'avaient surprise[1211] – se déroule ainsi dans le cadre de la finance, où l'on croise moins de manifestations ostentatoires de virilité.

Dans le cas de Bérengère, comme dans d'autres, le rejet suscité par ses prétendues pratiques vestimentaires transgressives, doit manifestement être rapporté à l'insolent succès professionnel de cette femme, qui connaît une irrésistible ascension, s'affirme, interagit sans complexe dans un monde masculin : la rage haineuse – féminine et masculine – qui se focalise sur l'emploi instrumental supposé qu'elle ferait de ses charmes – dit tout ou l'essentiel : Bérengère ne DEVRAIT pas *passer*, elle devrait être mise hors circuit. Soupçonnée d'être à la fois corps sexualisé et manager, hétaïre et concurrente, Bérengère est exposée à une forme viscérale de rejet que Joan Cassell évoque aussi à propos de certains chirurgiens : *« The term « sexism » is too abstract, too disembodied, to describe such a visceral rejection of the wrong body in the wrong place; perhaps "misogyny" is more accurate. (…) Either you are not a woman – you're a bear, a dog or a lesbian. Or you're not a surgeon – you're no good."*[1212]

3.3.3. Différences par corps, « envers et contre tout » : points communs et différences des disqualifications féminines et masculines

Il ne s'agit pas d'affirmer que seules les femmes sont exposées au risque de disqualification corporelle. Dans certains cas, les hommes aussi sont concernés. Les difficultés, pour *passer*, de certains corps, de femmes ou d'hommes, permettent d'appréhender la prégnance des normes esthétiques et de l'*ethos* du groupe ; ce sont en particulier le cas des femmes enceintes et celui des hommes chétifs.

On a vu au chapitre 5 comment les périodes de grossesse et de retour de congé maternité étaient des moments cruciaux où s'exerçaient des mécanismes de ségrégation manifestes vis-à-vis des femmes. Si les femmes peuvent être plus ou moins protégées par des dispositifs organisationnels, ceux-ci entrent en tension avec des mécanismes collégiaux informels, ce qui se traduit par des discriminations dans les processus de promotion à des moments importants de la carrière. Il ne s'agit pas de revenir sur ces mécanismes, mais de souligner que certaines des réactions décrites par les consultantes au moment de leurs grossesses notamment, traduisent

[1211] Chapitre 5

[1212] Trad. de l'auteure : « Le terme "sexisme" est trop abstrait, trop désincarné, pour décrire un rejet si viscéral du mauvais corps au mauvais endroit ; peut-être le terme "misogynie" convient-il mieux … Soit on n'est pas une femme – on est un ours, un chien, une lesbienne. Soit on n'est pas un chirurgien, on ne vaut rien. » Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body…, op. cit.,* p. 41.

parfois une sorte de rejet épidermique, viscéral, qui va, il me semble, au-delà et même à l'encontre de la posture et des comportements « rationnels » attendus dans un environnement plutôt policé.

Alix, enceinte de son troisième enfant au moment de notre premier entretien, évoque les formes de rejet auxquels elle-même ou de jeunes collègues peuvent se trouver exposées :

> *« On est deux femmes managers plus deux partners, des hommes donc, on parlait de staffing, ce qui est assez classique, on posait une demande de ressources supplémentaires, les deux partners disent « on a peut-être quelqu'un mais, bon, c'est un boulet, c'est pas un cadeau. On demande « c'est qui ? ». Ils nous donnent le nom d'une jeune femme, Sandrine. On leur dit « mais Sandrine, elle est très bien. On a déjà travaillé avec elle. On l'a trouvée très bien ». Les deux se regardent un peu gênés et disent « non, non » et nous on dit « mais enfin, qu'est-ce qu'il y a ? ». Ils me regardent quand même un petit peu gênés – « eh ben elle est enceinte ». Et là on a éclaté de rire ! … moi, je me dis, heureusement que je suis un peu plus senior … (…) et puis, je me suis blindée, hein, à force d'entendre des choses comme ça, ça me fait plus rigoler qu'autre chose. Mais c'est assez révélateur d'un état d'esprit. »*

Le rejet ici fait rire les deux femmes managers, parce qu'elles sont deux justement, en égalité numérique face aux deux *partners* (« des hommes, donc »). La charge est très caricaturale : « C'est un boulet ! ». Cela ne l'empêche pas d'être brutale.

Tout en faisant le récit de « l'accueil » qu'on lui réserve à son retour de congé de maternité (envoi immédiat sur une mission en province)[1213], Diane se fait aussi l'écho d'une « exaspération » chez les *partners* de sa firme, de quelque chose d'épidermique suscité par la grossesse.

> *« Je pense qu'il y avait une vraie exaspération naturelle, du fait que j'étais partie 4 mois, tout ce que je faisais ne pouvait que les énerver. Comme quand t'es énervé par quelqu'un. »*

Si elle a du mal à en expliquer la cause, elle évoque l'hypothèse d'une forme de jalousie, tout en concluant de façon très crue (« tu vas voir, grosse salope »), comme pour souligner, quand même, la violence des sous-entendus qu'elle perçoit dans cette « exaspération ».

> *« Moi j'ai toujours rêvé de m'arrêter 3 mois en étant payé, … « tu vas voir ce que tu vas voir, grosse salope. » »*

Dans ces réactions virulentes, on retrouve l'idée d'un rejet physique, comme si le corps de la femme gravide ou de la parturiente, était – par « excellence » – un corps définitivement étranger et suspect.

Pour leur part, certains hommes peuvent également faire l'expérience d'une disqualification corporelle. Celle-ci peut aussi être assez violente. Se remémorant son expérience du conseil

[1213] Voir chapitre 5

chez Euréquip, Michel Villette me relate un jour, à l'occasion d'un échange informel à propos de ma thèse, comment se déroulaient les séminaires annuels que la firme réservait à ses consultants afin de les « motiver », de mettre en commun les expertises développées en mission et de créer « un esprit de groupe ». Il évoque en particulier le souvenir de séances de « jogging » plus ou moins explicitement « obligatoires », partagées par un effectif exclusivement masculin comparant ses performances sportives et sa forme physique. Sans s'attarder ici sur la pratique sportive en elle-même et ses significations sociales – elles seront abordées dans la partie 4 – il est intéressant de relever qu'à l'occasion de cette épreuve sportive, l'insuffisance physique de certains consultants leur vaut d'être stigmatisés et ostracisés par leurs pairs : un des protagonistes de l'anecdote – « petit, bedonnant, un peu chauve, qui a du mal à courir », se retrouve « être la risée des autres ».

Dans la description ici donnée d'un corps masculin disqualifié, se trouve une caractéristique qui peut être partagée avec beaucoup de femmes consultantes : la petite taille, « handicap » dont Claudie avait souligné le caractère non sexué. On retrouve également l'idée d'infraction à la règle de minceur, et celle d'une apparence générale manquant de prestance. Cet exemple de disqualification corporelle masculine n'est pas unique mais pendant la recherche, de façon générale, ce type d'expérience masculine a été moins facile à débusquer. Le sexe de l'enquêtrice a pu jouer ; ainsi, en entretien, comme je l'ai évoqué dans l'introduction, les hommes se sont beaucoup moins « laissés aller » à la confidence sur d'éventuelles difficultés d'intégration, empruntant souvent à la rhétorique professionnelle pour faire un récit relativement impersonnel et lisse de leur carrière. A l'occasion de ces rencontres, toutefois, il m'a semblé que des hommes présentant certaines caractéristiques – taille assez inférieure à la moyenne des consultants (plus proche d'1,80 m que d'1,70), apparence chétive ou frêle, notamment – étaient plus susceptibles de relater des accidents de parcours ou des difficultés à suivre le projet de carrière initial[1214] : cas de Christophe ou Hervé.

Par ailleurs, en me remémorant mon propre parcours, le souvenir d'une discussion avec un de mes collègues m'apparaît également significatif des injonctions relatives au « physique », adressées aux hommes de l'espace professionnel.

> A de nombreuses reprises, Pierre, consultant expérimenté âgé de 35 ans m'avait fait part d'insatisfactions relatives à son physique, et notamment à sa taille qu'il jugeait insuffisante. Bien que se situant exactement « dans la moyenne » (1,72m), Pierre qui évoquait souvent sa taille comme un handicap, finit par me dire, à l'occasion d'un trajet pour un rendez-vous commercial,

[1214] Sur la question des hommes de petite taille on peut consulter utilement les remarques d'Ilana LÖWY, Catherine MARRY, *Pour en finir avec la domination masculine : de A à Z*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond/Le Seuil, 2007, 340 p. voir « taille »

> qu'il s'était renseigné sur les solutions chirurgicales envisageables pour son « problème ». Devant mon incrédulité – je pense tout d'abord à une plaisanterie – il m'explique très sérieusement avoir vu des reportages médicaux sur des techniques américaines permettant de gagner deux à trois centimètres en posant des prothèses allongeant les jambes. Il a, me dit-il, décidé d'y renoncer compte tenu des risques importants de suites opératoires. Devant ma réaction mi médusée, mi amusée, il défend fermement ce qu'il estime un point de vue légitime : il est « trop petit ».

Si les questions esthétiques relatives aux hommes sont moins apparues pendant l'enquête, il serait donc réducteur d'en conclure qu'elles sont absentes de l'expérience masculine dans le conseil. Elles se posent même, de toute évidence, avec acuité pour certains, soulignant encore, s'il le fallait, qu'en dépit de standards différents de ceux des femmes, la « beauté », une apparence conforme à certaines normes, compte aussi pour les hommes. Mais, contrairement au cas des femmes, elle apparaît moins inscrite dans la question des rapports de séduction et plus dans sa fonction de confirmation et de production des signes de la réussite sociale[1215].

La mise en parallèle des deux types de disqualification – celles touchant les femmes enceintes, celles touchant les hommes chétifs – fait par ailleurs ressortir que les motifs de disqualification corporelle diffèrent assez nettement entre les femmes et les hommes : quand une femme se trouve disqualifiée parce qu'enceinte, c'est parce que son « état » la renvoie – la relègue même – à sa « nature » féminine ; quand un homme est disqualifié en tant que « nabot », « demi portion », « nain de jardin »[1216], c'est parce qu'il n'apparaît pas comme le digne représentant du groupe légitime[1217]. La distinction est importante.

3.4. « Les femmes doivent trouver leur propre style » : Les stratégies pour passer quand on n'a pas le bon corps.

Compte tenu du risque systématique encouru par les femmes de ne pas passer en tant qu'expert légitime, je souhaite ici revenir sur ce que soulèvent sur le plan des stratégies vestimentaires, esthétiques, corporelles, les questions de *passing* pour les femmes – que ce soit « sur scène » ou dans les coulisses professionnelles, avec leurs pairs. Car, si les consultantes sont donc placées dans des conditions délicates parce qu'elles n'ont pas le « bon » corps, celui « naturellement »

1215 G. VIGARELLO, *Histoire de la beauté…, op. cit.*

1216 Termes entendus dans les conversations familières entre consultants

1217 Cette remarque renvoie à la réflexion d'E. Goffman sur la particularité du « désavantage social » de la « classe sexuelle » (*sex class*) des femmes. Si E. Goffman compare, de façon assez provocatrice, les femmes – en tant que femmes – à d'autres « personnes désavantagées individuellement » comme les handicapés (ce qui les différencie des personnes « désavantagées par familles ou quartiers entiers »), il souligne une très importante spécificité de ce « désavantage individuel » : il est « régulièrement distribué ». Cette distribution régulière prend deux sens : dans une société occidentale non (ou peu) ségréguée sexuellement comme la société américaine étudiée par Goffman, toutes les femmes sont, parce qu'elles sont des femmes, exposées à un traitement désavantageux, tout en se trouvant « distribuées » et « mélangées » à l'autre classe sexuelle (dans la vie de couple, la famille, le travail …). E. GOFFMAN, « The Arrangement between the Sexes », *Theory and Society*, 4(3), automne 1977, pp. 301-331

associé à la figure de l'expert, il serait tout à fait excessif de les ranger au rang de victimes désarmées. Au contraire, l'enquête a pu saisir les solutions esthétiques, retenues par les femmes pour négocier leur acceptation comme membre légitime de leur groupe professionnel. Ce que résume Bérengère en entretien avec la formule « les femmes doivent trouver leur propre style ».

3.4.1. Une « hyper réflexivité »

A l'instar d'autres femmes qui pénètrent des environnements masculins comme celui des surveillant-e-s de prison[1218] ou de celui des rabbins[1219], les consultantes font ainsi montre d'une grande créativité et, surtout, de l'« hyperréflexivité » décrite par ailleurs par Béatrice de Gasquet à propos des femmes rabbins[1220].

Venant spontanément sur ces questions vestimentaires, certaines consultantes ont explicité la dimension consciente et le caractère professionnel de certaines activités « purement » esthétiques, en en soulignant l'enjeu pour « se qualifier » à l'exercice du métier. Comme le souligne Bérengère, il s'agit « de se mettre en conformité », dans une démarche où chaque femme prend conscience du fait qu'elle est plus « visible » qu'un homme (« les femmes, on les distingue ») et qu'elle doit travailler de façon très précise son esthétique. Dans ses propos, Bérengère présente ce travail « fondamental » pour la « crédibilité » («ça porte sur l'image », « tu perds en crédibilité à 50% » …), comme un arbitrage sans état d'âme, où les femmes troquent une hypothétique « apparence authentique » contre un « air professionnel » (« on s'en fout de ton genre ! »).

> *« Les hommes ils sont tous gris, avec une chemise blanche et une cravate, d'accord ? Les femmes, on les distingue, quand elles ont des trucs... Et ça peut être catastrophique. Ça porte sur l'image ! Or l'image, tu vois, j'en reviens à la conformité.(…) Parce que, t'as l'air... si t'es bien sapée, etc. t'as l'air professionnelle. Si t'es pas bien sapée, t'as pas l'air professionnelle, tu perds en crédibilité déjà 50%. Les femmes, elles, c'est compliqué. Je l'ai dit deux-trois fois à des femmes, elles ont du mal à entendre, en disant « oui, mais c'est mon genre, etc... », mais on s'en fout de ton genre ! Je veux dire, chez toi, tu fais ce que tu veux... »*

[1218] Guillaume MALOCHET, « Des femmes dans la maison des hommes. L'exemple des surveillantes de prison », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1, n° 17, pp. 105-121.
[1219] Béatrice DE GASQUET, « Masculinité et sens des « honneurs » … », *op. cit.*
[1220] « Il s'agit avant tout d'une exigence pratique, contraignant les femmes à une hyper-réflexivité permanente en ce qui concerne par exemple la présentation de soi (vêtements, ornements rituels, maquillage …) ou le rituel (le langage religieux masculin peut ne plus aller de soi), qui façonne profondément l'hexis corporelle des femmes », *ibid.*.

Certaines firmes prennent d'ailleurs elles-mêmes en charge une forme d'éducation (un « coaching là-dessus ») à ce travail des apparences, où « tout » est passé en revue, du « sous tif » au maquillage :

> *« Et quand j'étais chez (nom d'un cabinet anglo-saxon d'audit et de conseil), j'ai eu le droit à un coaching là-dessus. (…) Ben je peux te dire, les anglaises elles s'en sont ramassées, c'est une américaine qui faisait ça, qui expliquait que la bride du sous-tif, elle devait être tendue, parce que sinon, ça voulait dire que t'avais les seins qui t'arrivaient au milieu du ventre ! Non, mais tu avais droit à tout : les couleurs qui t'allaient, qui t'allaient pas, le maquillage qui t'allait, qui t'allait pas... »*

Même pour celles – comme c'est le cas de Cham[1221] – qui considèrent que la question du « style » est un « faux problème » (une « connerie »), la participation active au débat montre que, pour chaque femme, la question se pose, qu'elle le veuille ou non.

> *« Sur la question du style, j'avais dit aux filles, je leur avais carrément balancé des baffes en leur disant arrêtez les conneries, la seule chose qui marche chez (nom du cabinet), c'est d'être vous-même, si vous êtes bonnes, comme de toute façon chez (nom du cabinet), c'est la méritocratie, on vous jugera sur votre résultat et pas sûr que ce à quoi vous ressemblez. Et moi je leur dis, mais si, pour vous sentir à l'aise, vous avez besoin d'être comme si ou comme ça, eh bien, c'est votre choix, (…) l'important c'est que vous ne vous posiez pas la question de votre style »*

3.4.2. « Bimbos » ou « androgynes » ?

Ce qui apparaît en filigrane du discours de Bérengère, une fois de plus, c'est la référence à un modèle masculin neutre. L'élément de comparaison ultime, (et la source principale de difficulté pour les stratégies féminines), ce sont « les hommes » (qui) sont « tout gris ».

> *« Je pense que les femmes, tu vois, on les voit plus. Parce que, un, elles sont habillées avec des couleurs, avec des machins, des trucs. Deux, en plus elles sont pas conformes aux hommes dans leurs comportements, donc on les voit encore plus. Et donc le tout fait que ça fonctionne pas, quoi. »*

Mais, les entretiens permettent aussi de constater le poids de stéréotypes féminins, qui constituent pour les femmes, un deuxième type de références, dans lesquelles elles se trouvent en quelque sorte « enfermées ».

Dans la suite de l'entretien, Cham éclaire d'ailleurs pourquoi le vif débat sur « le style », qui a lieu à l'occasion d'une réunion d'un réseau féminin[1222], l'a tant agacée. Elle a été prise personnellement à parti (« oui mais alors, toi … »). Et sa réaction assez violente (même si les « baffes » sont « balancées » au sens figuré), semble en fait avoir pour origine un mot, employé par une de ses collègues pour qualifier ses options en matière de « look » (« un truc pas très

[1221] 45 ans, GEI (catégorie A), INSEAD, ancienne *Partner* cabinet de stratégie, fondatrice de plusieurs ONG, divorcée, vit en concubinage

[1222] La question des réseaux féminins sera abordée plus en détail au chapitre 8.

gentil du genre androgyne »), ce qui la conduit à répondre elle aussi en étiquetant sa consœur (« te déguiser en bimbo »).

> *« Il y en a une qui m'a sorti, « oui, mais alors toi, c'est pas parce que tu as un look je ne sais pas quoi » – elle m'a sorti un truc pas très gentil du genre « androgyne », oui c'est ça (parce que moi je ne suis pas du tout dans le genre pomponnette, maquillage, arbre de Noël et compagnie, tu vois). Et puis elle évidemment c'était l'inverse un peu bimbo, quoi ! Donc je lui ai dit : « écoute, si tu penses que te déguiser en bimbo te donnera plus de chances de réussir, bonne chance, quoi ! » Voilà, moi je leur ai dis : « la seule chose qui compte, c'est être authentique, faire des choses »...*

Dans ce dialogue rapporté, il est frappant que soient utilisés – à des fins de stigmatisation mutuelle – d'un stéréotype[1223] comme « bimbo » ou un archétype comme « androgyne » : ceci souligne que les recours à ces raccourcis sont des réalités discursives importantes, pratiques courantes dans le conseil, comme plus généralement dans le monde du travail et que ces réalités discursives guident en partie les stratégies de *passing*. Les termes de « bimbo » ou « d'androgyne », employés ici par Cham, ont été par ailleurs souvent entendus lors de l'enquête. Utilisés afin d'étiqueter[1224] le comportement vestimentaire d'une collègue, ils étaient tellement « évidents » qu'ils se passaient de tout commentaire.

Point également notable de cette classification (« bimbo » ou « androgyne »), elle fait implicitement référence à la sexualisation de l'apparence et au genre. La question que semble se poser implicitement les deux femmes engagées dans cet échange un peu vif n'est donc pas tant celle du *look* en lui-même (sobre ou pas, par exemple), mais celle des effets qu'il produit et de l'interprétation immédiate en terme de classification genrée qu'il peut porter : une « bimbo » ou une « androgyne ». Hypersexualisation d'un côté, ou « trouble » de la frontière entre les sexes[1225]. L'échange dévoile bien ici quel est vraiment l'enjeu de la question « du *look* » et le dilemme, cornélien, qui se présente pour ce qui est de la présentation de ce corps encombrant : « *either you are a bitch or a lesbian* », pour reprendre l'expression de Joan Cassell[1226]. Même

---

[1223] Dans la littérature psychologique et philosophique, se trouvent régulièrement distinguées les notions de « stéréotype » et d' « archétype », le stéréotype désignant habituellement la vision d'un groupe social par un autre et l'archétype une préforme vide structurant les images mentales, universellement partagée. Toutefois, le débat qui renvoie aussi au concept d'inconscient collectif (ou d'imaginaire social), continue à être nourri de multiples controverses, la frontière entre les notions de stéréotype et d'archétype étant régulièrement discutée. Sur ces notions et l'état du débat, on pourra utilement consulter Caroline RUTTEN, « Culture et inconscient collectif : de l'archétype au stéréotype», *Les cahiers de psychologie politique* [En ligne], numéro 18, Janvier 2011. URL :http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1790

[1224] On retrouve bien ici les mécanismes sociaux du « *labelling* » décrit par Howard Becker. H. BECKER, *Outsiders. Studies in the Sociology of deviance,* New York, The Free Press, 1997, 215 p.

[1225] Sur la prégnance des normes de genre, y compris pour les femmes lesbiennes qui s'emploient à transgresser certains codes dans la présentation de soi, voir Céline PERRIN, Nathalie CHETCUTI, « Au-delà des apparences. Systèmes de genre et mise en scène des corps lesbiens », Nouvelles questions féministes, vol. 21, n° 1, 2002, pp. 18-40.

[1226] Joan CASSELL, *The woman in the surgeon's body…, op.cit.*

Cham qui aimerait échapper à la classification, se retrouve labellisée « androgyne », ce qui déclenche visiblement son courroux.

3.4.3. Trop en faire ou pas assez ?

Un des points qu'abordent également incidemment Cham ou Bérengère en entretien, touche à la question de l'authenticité. Alors que Bérengère assume l'idée d'une mascarade, Cham rejette de façon virulente les « déguisements ». Elle use ainsi de l'opposition entre « être soi même, authentique » – qu'elle attribue à sa propre apparence – et « se déguiser » pour l'usage d'un attirail féminin qu'elle tourne en ridicule (« arbre de Noël et compagnie »). Certes, son mépris affiché pour ces futilités ne l'empêche pas à d'autres moments de l'entretien d'évoquer, comment, à une période de sa carrière dans le prestigieux cabinet où elle a franchi tous les grades[1227], elle se cherche, « jongle avec son image », mais c'est pour bien souligner, qu'elle a désormais dépassé ces questions. Pour autant, en dépit de leurs points de vue assez opposés sur la question, Bérengère et Cham – qui ont l'une comme l'autre réalisé des parcours qu'on peut considérer comme « réussis » selon les critères en vigueur dans l'espace[1228] – soulèvent au fond la même interrogation concernant les stratégies vestimentaires : peut-on éviter la « féminité mascarade » ? Empruntée aux travaux de la psychanalyste Joan Rivière, la notion de « féminité mascarade » désigne initialement une forme de « parade rituelle » féminine effectuée par des femmes qui s'aventurent dans des professions supérieures très masculines. Comme le remarque Ilana Löwy[1229], les propos de J. Rivière[1230] ne sont certes pas dénués de normativité, ils tendent à opposer « féminité authentique » et « féminité mascarade », avec en filigrane une forme de stigmatisation des aspirations professionnelles des femmes, plus ou moins présentées comme intrinsèquement problématiques voire pathologiques[1231]. Mais le concept lui-même, fondé sur des études de cas intéressantes, peut utilement éclairer comment l'idée de « féminité », les stéréotypes et assignations qui l'accompagnent, peuvent effectivement être utilisés par les consultantes comme des masques, qui leur permettent de passer. Ce terme de « masque » revient d'ailleurs dans le discours de Béatrice, en pleine « crise existentielle » par rapport au conseil, qui explique comment elle fait bonne figure : « Je mets le masque qu'il faut et ça se

[1227] Elle devient une des plus jeunes femmes *partners* du cabinet dans le monde.
[1228] Ces questions seront approfondies et nuancées au chapitre 7.
[1229] I. LÖWY, *L'emprise du genre…, op. cit.*
[1230] J. RIVIERE, « La féminité en tant que mascarade », 1929, repris dans Marie-Christine HAMON, *Féminité mascarade. Etudes psychanalytiques*, Paris, Seuil, 1994, pp. 197-213.
[1231] Analysant la biographie de Joan Rivière, I. Löwy émet l'hypothèse qu'elle ait pu subir des pressions de son groupe professionnel – des psychanalystes, majoritairement hommes – et que sa reconnaissance dans son milieu ait été obtenue en partie « grâce à sa dénégation experte de l'autorité professionnelle des femmes. ».

passe très bien, chez (Nom du cabinet). ». Et sans employer le mot lui-même, Bérengère va quant à elle parler de ce qui « ce qu'il faut faire ». En soulevant elle aussi la sempiternelle injonction paradoxale :

> *« Et donc du coup, si tu veux, il faut un peu... pas se fondre dans la masse, parce que (nom d'un de ses anciens patrons) disait « mettez des vestes jaunes », donc voilà. Mais tu vois, il faut y aller prudemment, quoi. »*

3.4.4. La « madone », seule stratégie viable ?

Face à ces dilemmes et aux risques de disqualification, il me semble que beaucoup de consultantes cherchent à se tenir à égale distance des stéréotypes féminins plus ou moins stigmatisants de *bimbo* et d'*androgyne*, en se référant implicitement à un troisième, que je dénomme le stéréotype de « la madone »[1232]. Cela consiste à rester conforme, par les codes et pratiques (physiques, gestuels, vestimentaires,…) aux assignations sexuées « conventionnelles » concernant l'apparence, assignations assez largement partagées dans l'espace social[1233], et investissant certaines dimensions ritualisées : il s'agit particulièrement de la chevelure, qui dans cette stratégie exclut les coupes trop courtes, les coiffures non apprêtées, et des vêtements et accessoires, qui doivent apporter des signaux de féminité (jupes ou robes, boucles d'oreilles, colliers, sacs à main, écharpes ou foulards, épingles à cheveux …). Mais tout en usant de ce registre « traditionnel » de la féminité, les consultantes qui se conforment au ou se rapprochent du stéréotype de la madone tiennent fermement à distance une (« trop » ?) visible sexualisation. Le stratagème de la « madone » permet d'apporter une réponse médiane à la double question de la sexualisation vestimentaire (pas d'hyper sexualisation, pas de transgression vestimentaire des frontières de genre) et du dosage (porter un masque… qui ne se voit pas trop.)

[1232] Michelle Perrot souligne combien, en même temps que se produit une rupture qui célèbre la séparation des sphères privée/pubique, au XIXème siècle, *« l'imaginaire est surinvesti par les multiples images de la femmes. Les hommes se construisent un langage symbolique en termes féminins. Trois figures, entre autres, dominent ainsi le XIXème siècle : la Vierge dont le culte atteint alors des sommets ; la Muse, inspiration des poètes comme des hommes de science, que souligne jusqu'à la caricature la statuaire du temps qui met les femmes en extase au pied des grands hommes ; enfin, la République qui s'incarne dans une femme, la Marianne. »*. M. PERROT « Histoire et pouvoir des femmes », in Nicole AUBERT et *alii.,* (Dir.) *Le Sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1986, pp.79-88 (p. 83). Voir aussi, notamment sur le développement du culte marial, Stéphane Michaud, *Muse et madone. Visages de la femme de la Révolution Française aux apparitions de Lourdes*, Paris, Seuil, 1985, 242 p.

[1233] On pourrait ici reprendre l'idée développée par Amélie Le Renard, à propos d'un modèle de « féminité hégémonique », concept construit en référence à celui de R. Connell. Dans l'espace public ségrégué d'Arabie Saoudite, les femmes étudiées par A. Le Renard, ont à se définir et à se référer implicitement à ce modèle, qui leur permet de négocier une certaine place dans l'espace social. Amélie Le Renard, *Femmes et espaces publics en Arabie Saoudite*, Paris, Dalloz, 2011, 370 p.

A partir les nombreuses observations et notes prises en marge des entretiens, sur 27 femmes retenues dans le corpus d'entretiens biographiques, 19 m'ont paru adopter ces pratiques qui, outre un « *look* » d'une « sage féminité », engagent le corps dans des postures retenues, non « provocantes ». Il n'est toutefois pas toujours simple de classer « objectivement » les consultantes rencontrées, la subjectivité de la chercheuse étant là encore engagée dans ces jugements et classifications esthétiques. Ainsi, certaines de ces 19 femmes m'ont semblé combiner à une « apparence générale » de madone, l'emprunt de codes vestimentaires ou physiques masculins (coupes de cheveux courtes par exemple). On peut en tout cas remarquer que, comme dans toute opération classificatoire, les cas les plus marginaux, les plus « détonants », m'ont « sauté aux yeux ». Fait révélateur, celles qui n'entraient pas ces pratiques de « neutralisation »[1234] de la sexualité – Claudie ou Anne-Laure, talons très hauts ou tailleurs extrêmement cintrés … – me faisaient saisir en « creux » comment pouvait opérer une stratégie différente.

Quoi qu'il en soit, le propos n'est pas tant ici de proposer une classification « définitive » ou prétendument objective des enquêtées que d'envisager les ressources que peut procurer ce registre esthétique particulier de la « madone ».

> Le récit de Laura – comparant les possibles faux pas vestimentaires et constatant la préservation de son image, comparée à celle de son amie qui est désormais surnommée « minishort » – montre bien que l'hyperréflexivité de la consultante – et son style « sobre » – sont utiles pour éviter le risque de sexualisation et les déconvenues expérimentées par sa collègue.

Encore une fois, le parallèle avec les problèmes de *passing* des femmes politiques peut apporter une illustration intéressante d'une stratégie qui transforme le corps féminin de contrainte en ressource.

Si, en politique aussi, les stéréotypes féminins qui circulent ont un important potentiel de disqualification, Catherine Achin et Elsa Dorlin[1235] ont remarqué que l'un d'entre eux peut apporter un modèle utile, pour trouver un style « qui passe ». Elles font ainsi l'analyse de la subtile évolution de l'image (et des stratégies corporelles, gestuelles, vestimentaires) de Ségolène Royal, qui va construire lors de la campagne de 2007, une forme de « féminité gouvernante ». Ce faisant, elle tient solidement à distance les stéréotypes de la « femme politique », dont le rôle de puissant repoussoir pour la carrière politique est avéré : les « favorites intrigantes » d'une part, les « *kings* » (« femmes-hommes à l'identité sexuelle

[1234] Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La Féminité neutralisée…, op. cit.*
[1235] C. ACHIN, E. DORLIN, « J'ai changé, toi non plus » - La fabrique d'un-e présidentiable : Sarkozy/Royal au prisme du genre », *Mouvements*, avril 2007. http://www.mouvements.info/J-ai-change- toi-non-plus.html

douteuse ») d'autre part. Et reprend à son compte le stéréotype de la « régente », stratégie gagnante pour imposer une forme de féminité maternelle triomphante.

Il est intéressant de retrouver ici un triptyque (*intringante, king, régente*), fort proche sur le plan du contenu de celui qui a émergé de l'enquête (*bimbo, androgyne, madone*). On relève ici qu'opter pour le registre ou la stratégie de « la madone » constitue sans doute une des voies les plus efficaces pour tenter de concilier les injonctions paradoxales dont Isabelle Collet[1236] fait un inventaire précis à propos des informaticiennes : « ne pas aguicher/ne pas être 'bégueule' ; comprendre la plaisanterie/ ne pas entrer dans le jeu masculin ; repousser sans faire perdre la face ; ne pas perturber le collectif de travail, savoir s'y adapter ». Comme le remarquent aussi Sylvie Cromer et Dominique Lemaire[1237], l'injonction fondamentale « est de marquer sa différence sexuelle : ne pas oublier qu'on reste une femme dans un collectif d'hommes, c'est-à-dire ne pas croire qu'une collègue égale un collègue. ».

La stratégie de la *madone* est sans doute aussi celle qui permet le mieux de « ne pas (trop) subir de dommages identitaires »[1238]. Le fait qu'*a contrario*, peu de femmes n'empruntent un style viril, peut sans doute être rapproché d'une crainte en la matière. De fait, si quelques femmes, comme Cham, vont éventuellement s'inscrire dans des codes associés à l'androgynie (codes vestimentaires masculins, physique « adolescent », relativement mince, …), on constate la complète absente de femmes résolument viriles[1239].

Quoi qu'il en soit, quelle que soit la stratégie retenue, il n'en reste pas moins, outre la dimension choisie, une dimension subie – qui est l'attribution d'une « étiquette » sociale, puisqu'opter pour un ensemble plus ou moins cohérent de pratiques vestimentaires et corporelles, qui forment un faisceau de signes, est socialement interprété et mis en équivalence avec des figures plus ou moins stéréotypées du féminin. L'ensemble de ces pratiques, qui renvoient à des séparations et différenciations symboliques, contribue évidemment à confirmer/conforter les frontières de genre. D'autant plus, quand le style emprunté – madone ou bimbo – tient solidement à distance une possible confusion identitaire.

1236 Isabelle COLLET, *L'informatique a-t-elle un sexe ?,* Paris, L'Harmattan, 2006, 316 p.

1237 S. CROMER, D. LEMAIRE, « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte… », *op. cit.*

1238 « Trouver sa place possible en tant que femme – une place qui permette à la fois d'être acceptée, tolérée par les hommes et ne pas (trop) subir de dommage identitaire va se jouer dans la manipulation des marqueurs de la féminité, « dans la façon vestimentaire, maquillage, tous les trucs comme ça ». *Ibid.,* p.15.

1239 A l'instar de Geneviève Pruvost proposant une « anatomie » des femmes dans la Police, je relève qu'aucune femme rencontrée ne ressortit de l'archétype de la « *Butch* » (terme emprunté à Geneviève Pruvost), femme multipliant les signes extérieurs de virilité. G. PRUVOST, « Anatomie politique, professionnelle et médiatique des femmes dans la police », *Cahiers du Genre*, 2007/1 n° 42, pp. 43-60.

Dans l'ensemble de cette partie, on a pu saisir la place, l'importance que peuvent revêtir les questions d'esthétique pour un groupe professionnel qui joue une part importante de sa légitimité dans les interactions avec le public. L'importance accordée à la mise en image des consultants, tout comme les questions soulevées par la présentation de soi et les normes – vestimentaires, corporelles – qui la régissent, ont pu être abordées. Par rapport à ces règles du jeu, le corps apparaît ainsi comme un instrument, un « *alter ego* »[1240], un masque qui contribue au travail de légitimation, investi comme un outil. Pour les femmes, ces questions esthétiques sont cruciales et problématiques, car faute d'avoir « le profil de l'emploi », et sans avoir l'exclusivité des difficultés, leur *passing* est particulièrement complexe, et l'équilibre toujours instable. On n'a pas abordé pour l'instant d'éventuelles « réponses » masculines à ces stratégies féminines de présentation de soi – si ce n'est dans la dimension ritualisée et uniformisante des codes vestimentaires masculins. Pourtant, on pourrait se demander si la féminisation de l'espace – envisagée sous l'angle de la multiplication de corps féminins dans un monde initialement androcentré, ne conduit par une réaffirmation/un renforcement – chez certains consultants – d'une identité associée à un « capital corporel viril » et à l'expression d'une « virilité exacerbée »[1241]. La question de place tenue par le sport va être l'occasion d'envisager ce point.

4. Disciplines du corps : la place du sport dans la fabrication du genre

Quel investissement corporel accompagne la performance physique / ou les différentes formes de performance physique décrites *supra* ? Hommes et femmes se distinguent-ils dans ce domaine ? Peut-on rejoindre le postulat de Catherine Achin et Elsa Dorlin, à propos de la « virilité privilège » (évoquée plus haut), postulat selon lequel, cette virilité (ou encore « masculinité hégémonique ») n'implique pas ou peu de travail/d'investissement (« parce que dominante (en termes de classe, mais aussi de nationalité, de couleur, de religion et de « race »), (cette) norme de la masculinité n'a pas besoin d'être activement et ostensiblement travaillée, exploitée ou mobilisée. ». La recherche a permis de collecter sur ce point un certain nombre de données, relatives notamment à la pratique sportive. Celles-ci apportent un éclairage nuancé.

[1240] David LE BRETON, *Anthropologie du corps et modernité*, *op. cit.*

[1241] Catherine Achin et Elsa Dorlin ont recours au concept, inspiré de « féminité mascarade », de « masculinité mascarade », pour analyser « l'investissement exacerbé et explicite de Nicolas Sarkozy dans une identité hétérosexuelle, blanche et virile » et l'éclairer au prisme du contexte paritaire français et de celui – international – de « visibilisation des figures d'outsiders en politique (multiplication des candidats issus des minorités). C. ACHIN, E. DORLIN, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *op. cit.*

4.1. Réalités et fonctions de la pratique sportive : des différences sexuées sensibles

Pour appréhender l'importance et les formes prises par la pratique sportive chez les consultants en management, l'enquête quantitative[1242] a permis de recueillir des éléments sur la pratique d'un sport, en distinguant sport individuel, sport (individuel) pratiqué dans un club de remise en forme et sport collectif. Des éléments sur la nature du sport individuel[1243] ou collectif[1244] pratiqué ont également pu être collectés. Ces données soulignent la place significative occupée par le sport pour les professionnels de l'espace : 55,3% des enquêtés disent pratiquer un sport individuel, 15,3% se rendre dans un club de remise en forme, 14,8% s'investir dans un sport collectif. Parmi l'ensemble des activités « extra professionnelles » explorées lors de l'enquête, le sport fait clairement parti de celles qui sont privilégiées et qui concurrencent les sorties culturelles (théâtre, cinéma, concert, musée) (72% des consultants enquêtés), à l'inverse d'investissements associatifs, syndicaux, politiques très faiblement mentionnés[1245].

[1242] Enquête 2008, voir chapitres 3 et 4
[1243] Tennis, squash, golf, équitation, aviation, ski, natation, cyclisme, jogging, et rubrique « autres »
[1244] Football, rugby, polo, basket ball, handball, aviron, voile, volley ball, et rubrique « autres »
[1245] Voir chapitre 3. Rappel : seuls 4% des consultants enquêtés ont déclaré participer à des activités syndicales ou politiques, 6% à des associations de quartier ou à des syndics de co propriété, 5% à des associations caritatives, 2% à des associations de parents d'élèves.

Tableau 47 - Tris croisés des pratiques sportives selon le sexe et le grade

	Moyenne	Consultant-e junior	Consultant-e senior	Manager	Senior Manager/ principal	Directrice/eur associé-e, partner
Pratique d'un sport individuel						
Femmes	47%	50%	49%	45%	37%	20%
Hommes	60%	58%	60%	59%	63%	67%
Pratique d'un sport d'équipe						
Femmes	6%	7%	6%	5%	2%	0%
Hommes	15%	25%	22%	15%	17%	10%
Pratique en club de remise en forme						
Femmes	21%	25%	17%	18%	17%	40%
Hommes	15%	17%	12%	7%	9%	11%

Sur le plan des différences sexuées de ces pratiques sportives, les tris croisés (voir Tableau 47 - Tris croisés des pratiques sportives selon le sexe et le grade) soulignent de façon relativement classique que femmes et hommes se distinguent assez nettement, les hommes étant systématiquement plus nombreux en part relative dans les sports individuels (60% des hommes contre 47% des femmes en pratiquent un) et collectifs (20% contre 6%) sauf pour les clubs de remise en forme (12% contre 21% des femmes sont inscrits dans ce type de clubs).

Le différentiel de pratique selon le sexe peut fluctuer selon l'âge et l'avancement dans la carrière (mais aussi dans la vie conjugale et familiale), puisque la pratique du sport individuel marque un écart nettement plus important entre hommes et femmes au fil des grades (58% des consultants juniors, 50% pour les consultantes juniors ; 67% des hommes directeurs ou associés, 20% des femmes à ce grade) ; pour les sports d'équipe, l'écart pour un même grade entre les sexes, assez élevé d'emblée (8 points) reste relativement constant (la pratique baissant pour les hommes comme pour les femmes : 25% des hommes juniors, 7% des femmes à ce grade ; 10% des hommes directeurs ou associés, 0% pour les femmes à ce niveau de maturité). Pour la fréquentation d'un club de remise en forme, le différentiel de pratique fluctue, toujours favorable aux femmes.

La distribution des différentes formes de pratiques est en elle-même riche d'enseignements sur les fonctions que les consultants assignent au sport. En particulier, la part prépondérante des sports individuels – et tout particulièrement du jogging (50,2% des pratiquants d'un sport individuel) – souligne que les consultants privilégient les sports n'imposant que peu de contraintes (pas d'inscriptions nécessaires à une association ou à un club, peu de matériel,

possibilités de varier les lieux de pratique), qui peuvent se concilier éventuellement avec des déplacements pour des missions. L'objectif poursuivi apparaît dès lors avant tout l'entretien d'un « corps-ressource », pour lequel il semble exister une véritable injonction à l'entretien. Ne pas « faire de sport » est en général formulé, non comme un choix, mais comme la conséquence d'un manque de temps, sous l'angle du regret :

IB : « Vous faites du sport, vous, ou pas ?
Daniel[1246] *: Je fais du sport pour aller au métro le matin, et pour revenir ! Mais malheureusement, pas ! »*

Quand Benoit[1247] commente sa pratique sportive – très diversifiée (plongée sous-marine, golf, course à pied et marathon), il souligne que pour lui, le sport, et tout particulièrement la course à pied, est une façon d'entretenir « la machine ». Il va d'ailleurs jusqu'à employer la métaphore de l'ordinateur.

Benoit : « (…) Je cours, aussi, j'ai besoin de courir.
IB : Ah, vous courez beaucoup ? Vous courez combien de fois, par semaine ?
B : En ce moment, je cours qu'une fois par semaine !
IB : Une fois par semaine.
B : Ouais, je cours une heure et quart, à peu près.
IB : Mmumm.
B : En fait, j'ai commencé à courir en 2004-2005, j'ai fait un marathon en 2005 !
IB : Ah oui ?
B : J'ai une amie qui a fait... le marathon...
IB : Le marathon de Paris ?
B : Ouais. Puis, depuis, la course est ma thérapie obligatoire !
IB : Ça vous apporte quoi de courir, en fait ?
*B : Ça fait le scan reset de l'ordinateur ! **(rires) »***

Invitant à envisager le sport comme une invention moderne « en rupture » avec les jeux antiques ou médiévaux et leurs fonctions festives ou rituelles, Pierre Bourdieu[1248] souligne combien le jogging ou le « footing » font partie des pratiques de « stylisation de la vie » des classes privilégiées, (stylisation) qui « se reconnaît dans la tendance à traiter le corps comme une fin »[1249], ce qu'illustre bien l'explication de Benoit.

Le corps revêt néanmoins un statut ambivalent dans le propos de Benoît comme pour d'autres : il est à entretenir comme un outil qui doit « tenir » mais, en même temps, il permet, dans un usage où l'activité physique occupe toute l'attention, « d'oublier » (comme le laisse penser la

[1246] 32 ans, DESS, consultant senior, ConsultAudit, marié, 2 enfants
[1247] 41 ans, DESS marketing, associé, ConsultOrg, marié, 3 enfants
[1248] P. BOURDIEU, *Questions de sociologie*, *op. cit.* .
[1249] *Ibid.,* p. 175

métaphore du « *reset* » – c'est à dire de la remise à zéro de la mémoire – de la machine). Parlant de la plongée et du golf, Benoit évoque « de vraies bulles ».

> *Benoît : « Ça me fait penser au golf, c'est-à-dire que c'est pas des sports qui sont pas physiques en soi, enfin, pas violents physiquement, qui sont doux, mais en fait nécessitent énormément de concentration, et donc sont, sont des vraies bulles, en soi, parce que, voilà...*
> IB : On est absorbé ?
> *B : Voilà, on est absorbé par autre chose, donc ça fait totalement sortir ! Donc c'est vachement intéressant pour ça ! Et c'est vraiment très comparable au golf, auquel je joue un peu, mais j'ai pas le temps, en fait, c'est un... il faut être dedans, totalement concentré, et ça permet d'évacuer tout le reste ! »*

Comme le remarque aussi P. Bourdieu, la pratique de ces activités « strictement hygiéniques (…) hautement rationnelles et rationalisées » peut servir à renforcer sur le plan symbolique l'ethos d'un groupe social, car elle rencontre « les attentes ascétiques des individus en ascension qui sont préparés à trouver leur satisfaction dans l'effort lui-même ». Dans cette perspective, la pratique d'un sport comme le jogging peut à la fois servir à l'expression et au relâchement des tensions produites par l'idéal ascétique évoqué à propos des pratiques professionnelles dans le conseil.

Le marathon tout particulièrement, pratiqué par plusieurs (hommes) enquêtés, représente très certainement l'épreuve la plus emblématique de l'effort de longue durée, nécessitant une importante préparation et s'accompagnant en général de l'idée d'un défi lancé à soi-même, d'un record personnel à dépasser.

> Chez un de mes associés à ND, la préparation du marathon de Paris, puis de celui de Londres, est l'occasion de rechercher d'emblée un certain niveau de performance, puisqu'il décide de viser un temps de course difficile à tenir, ce qu'il parvient à faire.

Cet entrainement physique intense reflète en définitive une tension entre plusieurs injonctions qui ne sont pas forcément sur le même plan mais peuvent produire des contradictions : tout d'abord, le maintien en état du corps (la « machine ») est une injonction importante qui entre partiellement en conflit avec la relative négligence du corps ou le mépris de la fatigue évoqué dans la partie 3[1250] ; par ailleurs, la recherche de performance, qui est assez présente dans la pratique sportive de certains consultants, souligne la dimension sociale et le lien avec les

[1250] Les pratiques sportives – amateurs ou professionnelles – sont plus ou moins toutes traversées par ces contradictions et par une tendance à privilégier le dépassement – accompagné d'une forme de déni du corps – à la santé. Pour une description détaillée particulièrement éloquente de ces comportements paradoxaux dans le monde du sport équestre, on pourra utilement se reporter aux travaux de Fanny Le Mancq. F. LE MANCQ, *Les carrières de compétition des cavaliers et cavalières. L'exemple du concours de saut d'obstacle*. thèse de sociologie, EHESS, 2008. Dans la pratique très prisée du marathon par les consultants, on peut voir aussi une dimension agonistique, avec la recherche d'une dépense absolue, qui est à la fois exutoire au contrôle permanent des émotions dans la vie professionnelle et métaphore de l'investissement qui peut parfois être lui-même agonistique, dans le travail.

valeurs et pratiques professionnelles d'un investissement « extra professionnel » censé faire « oublier » le travail. Ce sont ces éventuelles contradictions qui transparaissent dans les propos tenus, sur le blog d'un petit cabinet, par un associé : « Le conseil est un métier fatiguant…. pour tenir ? Essayer de terminer le marathon de Paris en avril prochain. Et écrire ! »[1251]. Quand pratique sportive il y a, pour les femmes, même si celle-ci est statistiquement plus rare, le sens donné à et les bénéfices tirés de ces activités (recherche d'une détente, d'un équilibre) sont d'ailleurs évoqués dans des registres voisins de ceux des hommes.

Le sport peut de surcroît, fournir, outre le renforcement d'un « capital corporel » (et parfois d'un palmarès de succès et de performances), l'occasion d'une sociabilité importante, y compris pour les sports individuels (que l'on songe au tennis, au cyclisme, souvent pratiqué en cohorte amicale, au golf ou même au jogging). C'est sur ce point que les femmes et les hommes se distinguent le plus nettement quant aux rôles assignés au sport. Alors que les femmes les plus mûres professionnellement ont souvent reconnu délaisser le sport ou se cantonner à une pratique hygiéniste en club de « remise en forme », la pratique sportive se renforce chez les plus gradés de sexe masculin (67% pratiquent un sport individuel contre 55,3% toutes populations confondues). L'entrée dans une carrière familiale, très différemment vécue[1252], conduit généralement pour les femmes à l'abandon du sport comme moment de sociabilité, ce qui n'est pas le cas, ou beaucoup plus rarement, pour les hommes consultants. Ainsi, si Béatrice, aujourd'hui *principal*, se souvient avec nostalgie du temps heureux et de la « bande de copains » avec laquelle elle faisait du sport dans son premier cabinet, elle explique que c'est un temps révolu, ce qu'elle relie au fait de vouloir voir sa famille. Anne-Laure elle, a conservé une activité sportive, réputée féminine, la barre au sol (gymnastique et étirements utilisés par les danseuses et danseurs), mais insiste sur le fait qu'elle la pratique avec sa fille adolescente, ce qui leur permet de partager un moment privilégié. Benoît, au contraire, semble multiplier les activités sportives, au fur et à mesure de la naissance de ses trois enfants dont il reconnaît ne pas beaucoup s'occuper. Pierre, comme Benoit, commence à s'entraîner pour le marathon à la naissance de son troisième enfant.

Il ne s'agit pas ici de dire que la socialisation dans l'espace professionnel coïncide avec le démarrage d'une pratique sportive, car la socialisation primaire et le passage par les Grandes écoles en particulier ont souvent, bien antérieurement, ancré chez les enquêtés ces pratiques.

[1251] http://www.leblogidrh.com/a-propos/#user-9, consulté les 21 et 22 septembre 2012
[1252] Ce point sera approfondi et illustré au chapitre 7.

Les travaux de Clément Bastien, Anaïs Crétin et Camille Marthon[1253] ou ceux de Oumaya Hidri[1254] montrent l'apprentissage d'une discipline corporelle qui se réalise pendant les classes préparatoires ou dans des formations du supérieur, où le sport occupe une place particulière. Mais, dès ce stade, analyse O. Hidri, les femmes vont emprunter des pratiques spécifiques (notamment la gymnastique, le fitness et des activités en rapport avec la recherche d'une dépense calorique), destinées à se construire un « capital corporel » lui-même spécifique, en anticipation de l'insertion professionnelle. Ce constat rejoint l'observation de la plus forte proportion de femmes dans le sport « en club de remise en forme ».

Cette partie a donc développé l'idée d'une différenciation des pratiques sportives, selon le sexe, tout en évoquant une accentuation des différences au fil de la carrière. Elle a permis d'aborder les différentes facettes et fonctions de ces pratiques, en repérant une fonction de sociabilité professionnelle, qui va plus fréquemment exclure les femmes notamment dans des grades avancés. Mais il s'agit maintenant d'approfondir les rapports que sport et virilité peuvent entretenir, dans le cas des consultants.

4.2. Le sport comme renforcement de la virilité

Plusieurs éléments convergent pour interroger les rapports qu'entretient le sport avec des processus de renforcement des *stratégies défensives viriles*[1255], déjà évoquées au chapitre 5. Le fait que certaines pratiques sportives – notamment collectives – soient presqu'exclusivement réservées aux hommes (tels le rugby et le football), et soit source d'une différence femmes/hommes dont on a vu qu'elle croissait avec l'ancienneté dans le métier, constitue un premier indice de l'usage du sport pour affirmer collectivement une identité virile. L'anecdote évoquée plus haut concernant la pratique du jogging en groupe à l'occasion de séminaire de « *team building* » pour le cabinet Euréquip – avec son évidente dimension de compétition physique et symbolique fournit également un exemple très parlant du sport investi comme épreuve initiatique pour inclure les « vrais » hommes et exclure au moins symboliquement les

[1253] C. Bastien *et al.* soulignent l'importance accordée à la présentation de soi par les élèves de classes préparatoires économiques : « La différenciation des classes sur le plan du goût corporel ne se réduit pas à une différence de degré dans l'importance donnée au corps, et, en même temps qu'il est plus appuyé, l'investissement corporel des élèves des classes économiques est configuré par un *ethos* spécifique articulé autour de l'ajustement à la modernité, au goût du jour, voire au dernier cri. » Ces constats sont à rapprocher de la forte proportion des formations « commerciales » (grandes écoles de commerce, MBA) dans l'espace professionnel (Voir chapitre 3). C. BASTIEN, A. CRETIN, C. MARTHON, « La différenciation des corps de l'élite scolaire – Le goût corporel des élèves en classe préparatoire aux grandes écoles », *Regards Sociologiques,* 2008, n°35, pp. 1-36

[1254] O. HIDRI, « La construction d'un capital corporel : anticiper l'insertion professionnelle » *in* Erika FLAHAULT, *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Rennes, PUR, 2006, pp. 91-100.

[1255] Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active…, op. cit.*

« femmelettes » (voir le petit consultant bedonnant). Dans la même veine, les cabinets de conseil peuvent entretenir un lien entre sport et goût pour la compétition, aux forts accents virils, en montant des équipes « amicales » destinées à participer à des compétitions d'amateurs. Thibaut, consultant chez Roland Berger, témoigne dans une vidéo mise en ligne par la firme à l'occasion de ses 20 ans, de son implication dans une initiative footballistique.

> *« Votre plus grande fierté ? … Le club de foot est en train de se lancer dans une aventure incroyable de participer à une compétition, de foot à 5, et je serais très fier si je faisais partie du 5 de départ. »*[1256]

Particulièrement dans les cabinets qui se revendiquent « conseil en stratégie » ou « de direction générale »[1257] , la communication institutionnelle et la rhétorique professionnelle employées par les dirigeants font particulièrement référence à des métaphores combinant références sportives et imagerie virile. Dans la même série d'interviews filmées, un des seniors *partners* de Roland Berger, a recours, en moins de trois minutes, à trois références sportives : la compétition de football, la chasse et le rugby. Chacune semble dédiée à un élément de sa démonstration, relative à ce qu'il nomme les « valeurs » de la firme mais aussi de son succès. Tout d'abord, Christophe Angoulvent définit l'activité de son cabinet, d'abord et avant tout, dans son rapport à un marché spécifique (le terme « conseil en Direction générale » revient plusieurs fois dans son discours), sur lequel opère en permanence un classement. Marché qui est symboliquement associé à un terrain de football. L'enjeu est de se distinguer, de faire partie de la « *champion's league* », de quitter le « milieu de tableau de la ligue 1 ».

> *« J'ai rejoint Roland Berger il y a 6 ans. Je pense que, durant ces 6 années, Roland berger est passé du milieu de tableau de la ligue 1 dans la champion's league. C'est devenu un des acteurs majeurs de ce métier du conseil de Direction Générale, à la fois par une augmentation de ses succès, de sa qualité, mais aussi de ses moyens, puisque finalement notre taille a été multiplié par trois sur cette période, ce qui est quand même exceptionnel, sur une durée de 6 ans.*

Ensuite, pour signifier l'importance accordée au « collectif » mais pour en définir aussi l'état d'esprit, le détour est opéré par une chasse particulière : « la chasse en meute », les consultants étant évidemment comparés ici à des « loups ». L'image est intéressante car ambivalente, le loup évoquant aussi l'idée de la rivalité et du rapport de forces au sein du groupe.

> Qu'est-ce qui rend le bureau de Paris attachant ?
> *Christophe Angoulvent : Moi ce qui m'attache beaucoup à Roland Berger, c'est d'abord qu'il y a des individualités remarquables, avec des personnalités très différentes. Je crois que c'est très important, dans un cabinet de conseil de DG d'avoir de fortes individualités. Deuxièmement, je pense qu'il y a un collectif. Il y a vraiment une approche collective, des problèmes, et puis, ce qu'on*

[1256] http://www.rolandberger.fr/office/20eme_anniversaire consulté les 21 et 22 septembre 2012
[1257] Voir Encadré 9

appelle dans certains cas, la chasse en meute, par exemple, pour les acquisitions. Troisièmement, il y a une fierté d'appartenance forte, qui fait qu'il y a finalement très peu de consultants qui nous quittent pour des concurrents.

Enfin, la figure d'un grand joueur de rugby est convoquée, avec plusieurs éléments symboliques qui sont soulignés : capitaine, meilleur joueur du monde, qui renvoie à la fois à la compétition, mais surtout au commandement (le terme de capitaine pouvant aussi renvoyer à l'armée) et à l'excellence (tout est exceptionnel chez Fabien Galtier : son titre mondial, son intervention, la « *standing ovation* » qu'il obtient, le souvenir qu'il laisse).

Le meilleur souvenir …
Christophe Angoulvent : Il y a un souvenir exceptionnel pour moi, c'est quand Fabien Galtier est intervenu chez Roland Berger et il se trouve, j'avais été à l'origine de sa venue, j'avais été le voir deux ou trois fois, et je me posais un petit peu la question de savoir ce qui allait se passer ; Fabien Galtier, capitaine de l'Equipe de France de Rugby, qui avait été élu meilleur joueur du monde il y a quelques années, voir comment il allait pouvoir passer, chez Roland Berger. Et il se trouve qu'il a fait une intervention je dirais exceptionnelle, une heure et demie au total, avec les questions, avec une standing ovation à la fin de la réunion, avec une photo qui est maintenant représentée dans beaucoup des bureaux des consultants, ça a été je crois un moment très très fort qui je crois a ancré cette culture forte dont j'ai parlé »

On a accès ici à la fois à la rhétorique à laquelle peuvent avoir recours des consultants dirigeants de cabinet, mais aussi à des pratiques – en rapport avec le sport – qui ne sont pas anodines. Inviter un joueur de rugby réputé contribue à véhiculer et renforcer une représentation assez stéréotypée et masculine du « *leadership* ». C'est aussi convoquer plus ou moins consciemment une analogie entre l'équipe de rugby et l'entreprise, analogie renvoyant assez explicitement à une réalité non mixte, masculine. Sur le plan symbolique, le discours, les métaphores convoquées semblent tout particulièrement déployées pour galvaniser (le mot « fort » est repris plusieurs fois et particulièrement accentué dans la diction du Partner), en évoquant un environnement de combat et de compétition. La place occupée par le récit mythique de la visite de Fabien Galtier est également révélatrice, par le choix même du sport qu'il représente (le rugby) et qui peut tout particulièrement être associé à des formes de « virilisme » (Baillette et al., 1999[1258]). Un des éléments du discours de Christophe Angoulvent apporte un éclairage intéressant sur le sens que peut revêtir ce besoin de démonstration de force et de virilité : il rejoint la question centrale dans les relations avec les clients et le public, apportée au chapitre 5, concernant l'ambivalence de la « posture de conseil ». Dans une formulation qui ressemble presqu'à un lapsus, C. Angoulvent livre sa vision du « paradoxe » du consultant : avoir un « ego fort » et ne pas le montrer.

[1258] Frédéric BAILLETTE, PHILIPPE LIOTARD, *Sport & virilisme*; Montpellier, Editions Quasimodo & fils, 1999, 157 p.

> « Que dire à ceux qui pourraient nous rejoindre ?
> *Au bureau de Paris, je pense qu'il y a plusieurs éléments ; le premier c'est je pense cette envie de se dépasser, que tout le monde a et qui est un peu le « try harder » d'Avis, ça fait vraiment parti de la culture de Roland Berger, à Paris, un deuxième facteur, je crois, c'est l'humilité, c'est important finalement quand on fait du conseil de Direction Générale d'avoir un ego fort … mais je pense que c'est contre-productif, de le montrer, et ça je pense que c'est vraiment dans la culture de Roland Berger. »*

Le contexte particulier de la firme Roland Berger peut pour partie expliquer le recours marqué, voire omniprésent, à un discours de compétition agressive : firme de création relativement récente, elle a rapidement grossi, notamment sur le marché français, en s'appuyant notamment à partir de 2001 sur une équipe de jeunes *partners* particulièrement ambitieux[1259]. Néanmoins, si ses spécificités peuvent encourager chez les dirigeants des accents martiaux, on retrouve dans d'autres cabinets le recours à des pratiques sportives collectives qui célèbrent le courage, la résistance, le contrôle ou la force (week ends de ski, de voile …). Or qu'il s'agisse des travaux de Mickaël Messner[1260] ou Frédéric Baillette et Philippe Liotard[1261], les recherches récentes sur les masculinités soulignent la place et les rôles spécifiques des pratiques sportives : rôle de séparation et de socialisation à un certain type de masculinité, rôle d'initiation et d'encouragement à la violence[1262]. La dimension de maintien d'un certain ordre social et sexuel est confirmée qu'il s'agisse de sports réputés « très » virils (comme le rugby, ou la boxe) et de sports qui le sont moins (la natation, le golf, …).

Selon M. Messner, il ne s'agit pas de couper l'analyse sociologique des pratiques sportives du reste des pratiques, notamment dans le monde du travail. Tout d'abord, parce qu'avec leur dimension socialisatrice, les sports inculquent et légitiment des comportements qui pourront être exportés dans d'autres espaces sociaux, ensuite, parce qu'ils agissent, selon des procédés « corporellement réflexifs »[1263] sur l'intériorisation et la reproduction des structures symboliques de domination. Le sport est à la fois un creuset de production de rapports sociaux

---

[1259] Le bureau de Paris a triplé sa taille entre 2006 et 2012, et la firme est désormais installée dans des locaux imposants et cossus, près du Parc Monceau.

[1260] Mickaël MESSNER, *Out of play : critical essays on gender and sport*, Albany, State university of New York press, 2007, 227 p.

[1261] F. BAILLETTE, PHILIPPE LIOTARD, *Sport & virilisme, op. cit.*

[1262] Contrairement à la théorie selon laquelle le sport serait un exutoire à des tendances naturelles à la violence, les recherches de M. Messner insistent sur la dimension d'éducation à la violence : « …in our most popular sports (…) the achievement of goals is predicated on the successful utilization of violence. These are activities in which the human body is routinely turned into a weapon to be used against other bodies, resulting in pain, serious injury, and even death. », (Trad. de l'auteure : « dans nos sports les plus populaires, la réalisation des buts est soumise à une utilisation performante de la violence. Ce sont des activités où de façon routinisée, le corps humain est transformé en arme orientée vers d'autres corps, avec ce que cela suppose de douleur, blessures sérieuses et voire de mort. »), M. MESSNER, *Out of play…, op. cit.,* p. 92.

[1263] R.W. CONNELL, *Masculinities, op. cit.*

de sexe inégalitaires (et d'éducation au déni de ses propres émotions), et en même temps, une sorte de miroir grossissant des pratiques défensives viriles[1264].

On voit bien que dans le cas du conseil, comme dans d'autres cas, un certain nombre de mécanismes identitaires sont à l'œuvre *via* les pratiques sportives : renforcement de l'homosociabilité, renforcement identitaire au travers de valeurs encourageant la stéréotypie de l' « adversaire » et le conflit : D. Collinson et J. Hearn[1265] soulignent le cercle vicieux de ces stratégies identificatoires et les effets en termes de justification et production d'inégalités. Si le parallèle qu'ils font entre la socialisation au management dans les entreprises et celle dans des environnements totalement masculins et militaires comme la Navy peut parfois paraître forcer le trait, il n'en reste pas moins que pour les protagonistes, dans l'espace du conseil, la pression symbolique exercée par les discours et par les pratiques d'homosociabilité sportive peut clairement être comprise comme une métaphore de la guerre :

C'est ce que dit en substance Diane, à la fois pour résumer et expliquer l'ambiance « virile » qui selon elle, imprègne sa firme : *« Le vocabulaire de l'entreprise c'est un vocabulaire de guerre. »*

Ce qui vient d'être développé ici sur le rapport du sport au virilisme, apporte un éclairage complémentaire sur les ressources symboliques et les effets de renforcement que peuvent procurer des pratiques *a priori* disjointes ou lointaines par rapport au quotidien professionnel. La socialisation sportive des consultants hommes, tout comme le référentiel commun qu'il produit, peut alimenter des stratégies de défense viriles. Ces systèmes de défense des « prérogatives masculines » – qu'il propose de penser avec le concept de « patrism » (pour le distinguer d'un ordre patriarcal traditionnel) – vont, selon Bryan Turner[1266], constituer une forme de réaction tolérée, dans une société qui n'est plus formellement patriarcale. Ces stratégies ne vont pas intervenir nécessairement, ni avec la même intensité, car c'est bien au niveau méso, dans chaque organisation, que vont se jouer des manières de résoudre, de façon

[1264] « This tendency of men to be rewarded for being alienated from their own bodies, and for treating others as objects to be defeated, is extreme and obvious in the world of sport, but it offers a more general window into understanding the un healthy costs of masculinity » paid by « workaholic » men in nonsports professions. », (Trad. de l'auteure : « cette tendance à récompenser les hommes pour rester étrangers à leur propre corps et pour traiter les autres comme des objets qu'on doit « défaire », est extrême et évidente dans le monde du sport mais elle offre une perspective plus large pour comprendre le coût de la masculinité, en terme de santé, payé par les hommes « travaillomanes » dans des professions non sportives. »), M. MESSNER, *Out of play…, op. cit.,* p. 91.
[1265] David COLLINSON, Jeff HEARN, « Men and masculinities in work, organizations, and management », *op. cit.*
[1266] Bryan TURNER, *The body and Society…, op. cit.*

variable, l'équation – et la tension – liée aux contraintes et contradictions qui structurent le marché du conseil et la relation de service avec les clients (Voir chapitre 4).

Mais, quoiqu'il en soit, on a vu ici qu'au-delà des fonctions – *a priori* objectives – d'entretien d'un capital corporel, l'investissement sportif peut avoir bien d'autres fonctions et constituer une puissante force de maintien de rapports sociaux inégalitaires entre consultantes et consultants. Il serait néanmoins erroné de dire que ces fonctions hygiénistes et sociales sont les seules qui expliquent le temps consacré au sport. Le sport peut aussi être tout simplement un plaisir et un autre territoire d'existence et les pratiques sportives de certaines consultantes, qui tendent parfois à se rapprocher de celles des hommes mériteraient également d'être approfondies.

* * *

Dans le conseil en *management*, la médiation du corps et de ses techniques permettent au travail de « se faire » et les apprentissages liés au métier impriment dans les corps des manières d'être, au principe de l'*ethos* professionnel. Que ce soit par la façon dont sont perçues leurs voix, leurs apparences vestimentaires, on a vu dans ce chapitre que les femmes peuvent avoir des expériences variées d'une possible disqualification et de *passings* difficiles. Sans en avoir l'exclusivité, elles sont particulièrement confrontées au fait que « par nature », elles n'ont pas/ne sont pas « le bon corps ». Pour naviguer sans trop échouer, entre différents écueils possibles – être trop féminine ou pas assez – elles développent une hyper réflexivité sur tout ce qui concerne leur corps et sa présentation, et peuvent faire un usage stratégique de certains stéréotypes, au risque d'entretenir une forme de ritualisation de la féminité. Elles contribuent par l'ensemble de ces stratégies, à produire le genre, tout comme les pratiques vestimentaires, esthétiques des hommes consultants, qui se réfèrent et confirment des normes masculines disqualifiantes pour les corps féminins. Si la place occupée par le corps, les enjeux qu'il revêt pour incarner l'expert légitime, sont indéniables dans les pratiques professionnelles, ces questions induisent aussi des activités sportives qui ne sont pas anecdotiques dans la discipline du corps que s'imposent les consultants. Ces pratiques, en marge du professionnel, peuvent intervenir comme ressources dans l'affirmation ou le renforcement de stratégies défensives viriles, dans un espace où le sexisme et le patriarcat ne peuvent plus être explicites. Elles compliquent éventuellement, en retour, l'intégration et l'évolution professionnelles des consultantes. Ce sont maintenant les dynamiques différenciées des carrières, la production ou la renégociation des frontières de genre qui s'y jouent, qu'il s'agit d'aborder.

* * *

QUATRIEME PARTIE: TRAJECTOIRES SOCIALES ET ITINERAIRES MORAUX

On a abordé dans la partie 2 de la thèse, particulièrement avec le chapitre 4, la question de la structure et de la dynamique des inégalités de genre qui pouvaient se développer dans un espace présentant pourtant un certain niveau de féminisation et de mixité des emplois.

Pour sa part, la partie 3, à travers les chapitres 5 et 6, a été l'occasion de montrer le rôle particulier des dimensions informelles et symboliques dans la production du genre. Etre reconnu-e comme expert légitime, dans l'espace du conseil en management, se joue de façon significative dans les interactions et dans un ensemble de « mises en signe » de l'expertise, qui mobilise le corps. Les manières de faire le travail, de construire, par des interactions codifiées, la confiance avec les clients, participent à la régulation du marché du conseil, marché de « biens singuliers ». Ces dimensions discrètes et infra organisationnelles sont des éléments complexes à saisir dans la compréhension des régimes de genre en vigueur. Elles ont un rôle d'autant plus puissant de reproduction du genre qu'elles sont peu visibles.

A ce stade, ont donc été identifiés des régimes de genre assez différenciés et plus ou moins inégalitaires selon les firmes, mais aussi l'existence d'un ensemble de mécanismes, transversaux et concernant largement l'espace professionnel dans sa globalité, liés aux formes particulières prises par un métier « de performance ».

On a par ailleurs mis en évidence que les consultantes sont conduites à développer des stratégies inventives pour faire avec ou tenter de dépasser le genre et être acceptées comme experts légitimes. Réponses qui peuvent s'inscrire dans la durée et ne sont pas sans conséquences identitaires, si l'on envisage le « coût réflexif » que supposent les opérations de *passing*, et les stratégies corporelles et vestimentaires.

Mais jusqu'ici, ont été peu abordées les trajectoires des actrices et acteurs qui participent à l'espace du conseil en management. On a certes ébauché au chapitre 4, à travers l'enquête quantitative, une typologie appréhendant les rapports entre les itinéraires professionnels et les formes d'engagement objectif et subjectif dans le métier. Typologie qui a permis d'envisager les temporalités des carrières et les « tournants » (*turning points*[1267]), importants qui clivent la population à partir d'un certain stade. Mais les mécanismes micro et méso sociaux qui

[1267] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…, op.cit.* ; voir aussi le chapitre 5 de Claude DUBAR, Pierre TRIPIER, Valérie BOUSSARD, *Sociologie des professions, op. cit.*

participent à la différenciation des trajectoires, au « succès » ou à « l'échec » dans le métier, n'ont été que peu explorés dans leur articulation dynamique.

Que produisent les régimes de genre en vigueur dans l'espace du conseil en *management* ? Comment, en fonction des structures d'opportunités dans lesquelles les consultant-e-s sont inscrit-e-s, les carrières professionnelles sont-elles négociées ? Quelles sont les contraintes et opportunités spécifiques qui sont à l'oeuvre dans le cas des femmes, par comparaison avec leurs compétiteurs masculins ? Quels en sont enfin les résultats au long cours ? Certaines trajectoires peuvent-elles être lues comme des formes de changement du système de genre, en tant que système relationnel et rapport social inégalitaire ?

Dans cette partie, on va donc intégrer certaines dimensions qui avaient jusqu'ici peu été abordées. Tout d'abord, on va s'inscrire dans une analyse diachronique, en s'appuyant plus largement sur le matériau apporté par les entretiens biographiques. L'articulation entre les différentes sphères sociales, entre la vie dite « privée », conjugale et familiale, et la vie professionnelle, va être plus systématiquement analysée. Par ailleurs, on va s'interroger sur ce que peuvent produire les expériences des inégalités en termes d' « itinéraire moral »[1268] et d'engagement pour les femmes enquêtées.

Sans négliger l'ensemble du corpus des entretiens, une attention particulière sera portée, afin d'en observer la dynamique, aux parcours professionnels les plus longs – dans et en dehors du conseil.

Deux chapitres composeront cette dernière partie de la thèse. Le chapitre 7 portera sur la question des trajectoires sociales des femmes et des hommes. A partir d'un cadrage théorique, il interrogera plus particulièrement différentes stratégies de carrières féminines face à des régimes de genre plus ou moins sévères. Le chapitre 8, quant à lui, fera un point rapide sur un programme de recherche ouvert à l'occasion de différents terrains, s'agissant des formes particulières de l'engagement des consultantes pour remettre en cause à une échelle plus collective, et « déranger », l'ordre de genre.

[1268] Erving GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps, op. cit.*

CHAPITRE 7 : *« UP OR OUT OR SIT IN ? »* TRAJECTOIRES DE CONSULTANT-E-S ENTRE REPRODUCTION, TRANSGRESSION ET TENTATIVE D'INVERSION DU GENRE

« Il n'y a sans doute guère de position dans la vie où ne se mêlent ainsi ceux qui la tiennent à la suite d'un échec et ceux qui l'occupent en vertu d'un succès. En ce sens, les morts sont triés, mais ils ne sont pas isolés, et continuent de marcher avec les vivants. »[1269]

Introduction

Une question (apparemment) simple structure ce chapitre : de quelle façon se construisent des carrières *up or out*[1270] dans l'espace du conseil ?

S'intéresser aux trajectoires sociales est à la fois une évidence et un sujet de controverse, quant à la méthode à adopter et aux questions théoriques qui lui sont associées.

Une évidence tant les études sur le genre ont développé une « tradition » de questionnement de la composante dynamique du genre, dans le cours des carrières professionnelles en particulier. Et un sujet de controverse, avec des questions qui portent en particulier sur le statut de l'acteur ou de l'agent social, et sur la façon dont on problématise la thématique de la socialisation (voir encadré ci-dessous).

Encadré 58 : <u>Carrières, trajectoires, itinéraires ?</u>

Problématisée par différents travaux interactionnistes s'intéressant aux groupes professionnels, la notion de *carrière* peut être envisagée comme un outil pour envisager l'ensemble des apprentissages pratiques qui « produisent » un-e professionnel-le, font d'un individu un-e (plus ou moins) « digne représentant-e » de son groupe. Dans l'emploi qu'en font Howard Becker[1271] ou Everett Hughes[1272], elle engage à articuler les dimensions objectives et subjectives qui s'entrecroisent dans les processus de socialisation[1273].

Le concept de *trajectoire* sociale, pour sa part, est plutôt articulé à des questions macro sociologiques, et envisage les étapes biographiques individuelles comme une succession de positions sociales reliées entre elles, formant une totalité orientée, et s'éclairant mutuellement. L'emploi de ce concept va de pair avec une série d'interrogations sur le « qui » et le « pourquoi », afin d'envisager le potentiel de reproduction ou de changement social qui peut être déduit de l'analyse d'un corpus, alors que le concept de « carrière » est plutôt orienté vers le « comment » des processus sociaux qui produisent déclin ou ascension sociale des individus.

[1269] Erving GOFFMAN, « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », *op. cit.,* p. 300

[1270] Voir chapitre 4, pour une définition de ce terme du jargon professionnel, qui désigne un principe de promotion professionnelle très structurant.

[1271] Howard BECKER, *Outsiders…, op. cit.*

[1272] Everett C. HUGHES, *Le regard sociologique…, op.cit.*

[1273] Elle suppose en outre de s'intéresser aux processus socio-historiques qui accompagnent l'émergence d'une pratique professionnelle. Pour une discussion stimulante sur le concept de « carrière », on pourra utilement se reporter à l'introduction de la thèse de Fanny Le Mancq. Fanny LE MANCQ, *Les carrières de compétition des cavalières et des cavaliers.., op. cit.*

Considérant l'utilité de ces deux concepts pour éclairer des questions complémentaires, on essaiera d'en distinguer précisément l'usage, en réservant le terme de *carrière* à l'analyse des différentes étapes biographiques, et aux pratiques que l'engagement dans ces étapes suppose de la part des individus : *carrières conjugales, carrières familiales, carrières professionnelles* seront toutes envisagées comme des processus engageant des efforts plus ou moins coûteux, et produisant des résultats à court et long terme en terme de *trajectoire*.

En revanche, on fera appel à la notion d'*itinéraire moral*[1274], problématisé par Erving Goffman, pour se saisir des répercussions particulières – en termes de réflexivité – des trajectoires féminines. En effet, on s'intéressera aux formes et aux conséquences que peut prendre la prise de conscience de partager avec d'autres un traitement plus ou moins inégalitaire dans l'emploi, en rapport avec un *stigmate*.

Si l'on suit le programme ouvert par Didier Demazière et Claude Dubar[1275], la démarche se trouve en tension entre deux préoccupations assez délicates à articuler empiriquement : d'un côté reconnaître aux individus un statut d'actrices/teurs : prendre au sérieux leur parole, le regard qu'elles/ils portent sur leur parcours, les catégories mobilisées pour rendre compte des étapes, des bifurcations. Catégories qui aident à comprendre comment sont indexées, valorisées, classées différentes conduites ; de l'autre côté, prendre acte des éléments qui sur le plan de la structure sociale dans laquelle les actrices/eurs sont inscrit-e-s, les prédisposent, les orientent, les contraignent vers telles ou telles trajectoires.

Confronter et articuler les dimensions objectives et subjectives des parcours, expose à des difficultés concrètes multiples. Il est en pratique très difficile de ne pas « rater »[1276] – au moins partiellement – ses entretiens. On va donc dans les développements qui vont suivre, tenter de rendre compte d'une démarche qui comporte sa part de hasard et de tâtonnements, d'erreurs et de zones d'ombre. (voir Encadré 59 :Pourquoi et comment recourir à des « récits de vie » ?). Quoi qu'il en soit, **trois principes complémentaires** ont été retenus dans la conduite et l'analyse des entretiens pour tenter d'en dépasser les éventuelles apories. Développer une « **écoute » particulière de la chronologie** énoncée en interview. Cela a supposé d'être vigilante aux allers et retours, aux omissions et imprécisions par rapport à certaines dates, et m'a permis de repérer quand les personnes rencontrées hésitaient entre le masque lisse d'une

[1274] Erving GOFFMAN, Erving GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps, op. cit.*
[1275] Didier DEMAZIERE, Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques op.cit.*
[1276] Dans le cadre des journées des 27 et 28 juin 2011, réunissant l'équipe PRO du CMH à Foljuif, plusieurs présentations ont ouvert un passionnant débat relatif aux entretiens biographiques et à la question de la réflexivité. L'intervention de Catherine Marry à propos des « entretiens ratés », invite à intégrer dans l'analyse et l'usage des matériaux d'entretien, les conditions des interactions interviewer/interviewé-e, et à s'interroger sur les proximités ou écarts dans les catégories de pensée des protagonistes. Simon PAYE, « L'entretien biographique en milieu savant : exercice de décomposition méthodologique » ; Gil RAMOS, « Enquêter en milieu scolaire : entre construction d'une relation comme facteur sine qua non et distance réflexive » ; Clotilde LEMARCHANT, « Retour sur une série d'enquêtes au sujet des garçons et filles atypiques dans les formations techniques courtes » ; Catherine MARRY, « Entretiens ratés, entretiens heureux : retour sur mon parcours de recherche » ; Reguina HATZIPETROU-ANDRONIKOU, « Réflexivité et outils méthodologiques quand on enquête dans un milieu proche ».

« biographie officielle» et l'évocation d'événements rompant avec celui-ci. On a par ailleurs utilisé **une double grille d'analyse des entretiens**, distinguant les informations objectives fournies (avec une indication éventuelle sur leur caractère plausible) et les transactions subjectives associées à certains événements, moments évoqués. Cette analyse a par ailleurs été inspirée par le cadre proposé par D. Demazière et C. Dubar[1277] pour engager un travail de **compréhension structurale** et tenter de dégager de la structure narrative des éléments identitaires récurrents.

On assumera ici de livrer des résultats de deux ordres : 1/ Des résultats issus d'une reconstitution des trajectoires et d'une comparaison systématique de celles-ci sur certains éléments objectifs : quant au déroulement de la carrière professionnelle, à l'entrée éventuelle dans une « carrière conjugale » etc… 2/ L'analyse de cas, présentés de façon plus détaillée en respectant la logique d'évocation des personnes, pour rendre compte et exemplifier certains processus identifiés. Ces résultats pourront parfois être croisés avec les apports de l'enquête quantitative qu'on va mobiliser pour confirmer ou relativiser certains constats.

Encadré 59 : <u>Pourquoi et comment recourir à des « récits de vie » ?</u>

La question du « recours » méthodologique aux entretiens biographiques[1278] engage **une conception dynamique de la construction du genre** et des inégalités. Ainsi, les travaux qui croisent genre et travail, en particulier dans les professions supérieures s'intéressent de façon régulière aux carrières, afin d'extérioriser des processus sociaux qui peuvent s'inscrire dans un temps long. Ces travaux ont des orientations prédominantes différentes.

Un nombre conséquent de travaux, inspiré par une perspective féministe matérialiste, développe la question des ressources nécessaires pour réussir et extériorise en quelque sorte le « coût » du succès des femmes dans des « bastions masculins ». C'est le cas par exemple de la perspective retenue par Catherine Achin et Sandrine Lévêque[1279], qui montrent les ressources politiques spécifiques que doivent engager les femmes énarques pour pouvoir mener à bien une carrière.

Dans l'approche des femmes cadres de grandes bureaucraties, la mise à jour des ressources à engager peut se trouver articulée au thème des structures d'opportunités offertes par l'organisation, comme le suggère l'idée très éloquente de « fabrication organisationnelle des dirigeants »[1280]. Dans une perspective voisine, centrée sur les « obstacles » d'un « marché de la compétition sportive équestre », Fanny Le Mancq[1281] accorde une place centrale aux barrières pratiques et aux règles du jeu, dont l'agencement dynamique produit le « dépérissement »[1282] au fil du temps, des concurrentes et favorisent de façon objective les compétiteurs masculins.

1277 Didier DEMAZIERE et Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques…, op. cit.*

1278 Je ne distingue pas dans leur définition « récits de vie » ou « entretiens biographiques », qui renvoient aux mêmes considérations épistémologiques. Daniel BERTAUX, *Les récits de vie, op. cit.*

1279 Catherine ACHIN, Sandrine LEVEQUE, « *Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes* », Genèses, 2007/2, n° 67, pp. 24-44.

1280 Voir Cécile GUILLAUME, Sophie POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. … », *op. cit.* Voir aussi Susan HALFORD, Pauline LEONARD, *Gender, Power and Organisations, op. cit.*

1281 Fanny LE MANCQ, *Les carrières de compétition des cavalières et des cavaliers…, op. cit.*

1282 Sandra BEAUFAŸS, Beate KRAIS, « Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne… », *op. cit.*

La perspective retenue peut aussi être informée par les notions d'*habitus* et de disposition, avec une attention particulière aux conditions de la socialisation, notamment primaire, comme dans le travail de Christine Menesson[1283] par exemple, à propos des femmes sportives professionnelles. Cette perspective explore la fabrication et l'entretien de ces ressources particulières que sont les dispositions, et est en quelque sorte un prolongement des réflexions d'autres chercheuses/eurs qui s'intéressent plutôt à la mobilisation des ressources dans la trajectoire sociale.

Sans négliger ces considérations liées aux ressources et obstacles objectivement mis en jeu et qui orientent favorablement ou défavorablement les carrières des femmes, Catherine Marry[1284] et Irène Jonas[1285], par exemple, réservent une place aux effets de l'expérience subjective du travail et de la carrière. L'éclairage porte alors sur la carrière comme produit d'une succession d'étapes objectives et d'un rapport subjectif à celles-ci. Certains travaux, comme ceux de Nathalie Lapeyre et Nicky Le Feuvre vont aussi chercher à mettre plus étroitement en regard les différentes « vies » des femmes engagées dans des professions exigeantes en temps, et à envisager leurs arbitrages temporels au fil de leurs trajectoires[1286].

A cet égard, les études sur le genre remettent souvent au centre de leurs préoccupations la question « du privé » et de sa dimension politique. Le « monde privé »[1287] n'est pas étanchement séparé du monde professionnel, ce n'est pas non plus un monde «étroit »[1288], c'est enfin un espace où peuvent se vivre des écarts à la norme. Le recours aux récits de vie pose donc la question des multiples facettes qui peuvent être abordées dans le cours d'une narration et de l'attention et du poids que la chercheuse va leur accorder. Mais il ne pose pas que cette question.

Le recours aux récits de vie pose en effet également la question de la **validité méthodologique et** de la **fiabilité** qu'il est possible de « *(…)reconnaître à ce qui n'est qu'un récit (…) une recomposition après-coup de sa vie par le narrateur, dont on voit mal par quel mystère elle échapperait aux défaillances de la mémoire, aux facilités de la rétrospection, et plus essentiellement au rapport toujours quelque peu onirique qui unit chacun à lui-même ? »*[1289] Peut-on « sociologiser » « (…) donc, dégager du typique, de l'invariant, du structurel – à partir d'une « collection d'histoires individuelles »[1290] ? Soulignant la portée de la critique de Pierre Bourdieu sur « l'illusion biographique »[1291], Olivier Schwartz décrit les trois formes principales que celle-ci peut retenir : « illusion téléologique »[1292], « illustion d'ipséité »[1293], « illusion du *propre* »[1294]. Reconnaître ces risques et ces limites ne veut pas pour autant dire que les récits de vie se résument à l'« effet biographique » au sens strict, à *«la « belle forme » du « moi »*[1295], du sujet intentionnel, doué de vie propre et d'ipséité, supposé donc posséder son « centre de gravité en soi-même. »[1296]. « La production » de cette « belle forme » n'est pas toujours et uniquement *« l'horizon et*

1283 Christine MENESSON, *Etre une femme dans le monde des hommes…, op. cit.*
1284 Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs, op. cit.*
1285 Catherine MARRY, Irène JONAS, « Chercheuses entre deux passions L'exemple des biologistes », *Travail, Genre et Sociétés*, n°14, novembre 2005, pp.69-88.
1286 Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *op. cit.*
1287 Olivier SCHWARTZ, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF, 2012, 531 p.
1288 Olivier SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op. cit.*
1289 *Ibid.*, p. 173.
1290 *Ibid.*
1291 P. BOURDIEU, « L'illusion biographique » *p. 81-89 in* P. BOURDIEU., *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1996, 247 p.
1292 O. SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op.cit..,* p. 174. Dans l'illusion téléologique, « le narrateur surestime la cohérence intentionnelle de sa vie ».
1293 *Ibid.* Mécanisme par lequel *« le sujet s'attribue l'identité personnelle et l'inhérence à soi dans l'espace et dans le temps, comme s'il disposait a priori du pouvoir de toujours récupérer son unité à travers la multiplicité de ses états … »*, p. 175.
1294 *Ibid.* Inviter au récit, nous dit O. Schwartz, c'est inviter à *« se fabriquer une vie « personnelle », une altérité échappant de quelque manière à l'anonymat, c'est penser son histoire comme une création originale ».*
1295 *Ibid.* p. 176
1296 *Ibid.*

le moteur des récits de vie »[1297]. Deux conditions, selon O. Schwartz, peuvent garantir à ces entretiens d'être plus (ou autre chose) qu'un « artefact », et de devenir en quelque sorte « baroques »[1298]. En premier lieu, le fait qu'ils trouvent leur place dans une démarche ethnographique et qu'ils forment ainsi un des matériaux, mais pas l'unique, une des formes de fragments de paroles recueillis (qui peuvent être par ailleurs : des paroles saisies dans les interactions, des paroles rapportées). On a d'ailleurs vu dans certains exemples déjà cités que ces différentes formes de paroles pouvaient tisser la trame d'un même matériau[1299]. L'immersion, l'importance de l'interconnaissance instaurent des relations et une écoute différentes entre enquêté-e-s et chercheuse/eur et créent les conditions d'une évocation moins « contrôlée » des biographies. En second lieu, l'autre condition qui contribue à faire quelque peu tomber « les masques » et *« l'autocélébration »*[1300], est le fait que l'entretien se déroule à ces moments précis où se font jour de façon accentuée les *« incertitudes (…) écarts, (…), tumultes d'une vie »*. (Moment où) *le narrateur est (…) un sujet aux prises avec une histoire qu'il ne parvient pas à faire sienne. Celle-ci peut lui résister par l'opacité qu'il y rencontre.»*[1301]

Si cette possibilité n'est pas systématiquement offerte à chaque entretien, on verra que, pour le corpus de mon enquête, certains entretiens peuvent prétendre à cette qualité de « baroque ». Plus généralement, même si le discours reçu à l'occasion d'un entretien « est réducteur, qu'il ne rend pas compte de l'ensemble des potentialités sociales de la personne interrogée »[1302], comme le souligne André Grelon, il n'est pas « vide de contenu, dénué de sens »[1303].

La démarche est en outre rendue plus complexe quand l'agenda de la recherche cherche à articuler les transactions identitaires sur le double plan de la socialisation professionnelle et de la construction du genre dans cette socialisation. La complexité vient notamment du fait qu'on ne peut ici faire l'économie de la question de l'horizon moral et politique des personnes vis-à-vis de l'ordre social. Selon les conceptions de l'égalité femmes/hommes des professionnel-le-s du conseil en management, non seulement les structures d'opportunités objectives offertes par l'espace peuvent être envisagées et saisies différemment, mais également la perception

[1297] *Ibid*., p. 177

[1298] *« Pour caractériser ce moment où le sujet rencontre en lui l'étrangeté, les conflits et les violences, les zones de sens obscur ou menaçant, (…) le désordre qui défait cette fragile construction qu'est son existence, et qui peut l'amener jusqu'au point de rupture des normes, on pourrait parler d'une dimension « baroque » de la biographie. »*, *Ibid.,* p. 177.

[1299] Qu'on songe par exemple à la conversation téléphonique de Bénédicte, ou aux paroles de « Marcel » rapportées par Diane.

[1300] *Ibid*., p. 180

[1301] *Ibid*., p. 177

[1302] André GRELON, « Interviewer ? », *Langage et Société*, 1978/4, p. 61.

[1303] *Ibid.,* Dans la description critique à la fois approfondie et humoristique qu'en donne André Grelon, la situation d'entretien (qui n'est pas nécessairement ici un récit de vie) peut ainsi se comprendre comme l'entretien d'un individu avec l'espace social dans son ensemble : *« Face à l'enquêteur qui apparaît, armé de son magnétophone, comme un témoin de la société, alors que la relation, prévue pour ne durer qu'un laps de temps déterminé, est entièrement artificielle, en dehors de toute pratique commune aux deux interlocuteurs, la réaction de l'enquêté sera de produire une parole d'un ordre déterminé, en réponse à cette société qui l'interroge (…) on obtiendra de la sorte, stéréoptypes et références explicites ou non à des systèmes de valeurs, normes, représentations,…socialement codifiés. »*, p. 61. Jean-Marc Weller va jusqu'à employer le terme même de « mensonge » pour évoquer les situations d'entretien, où le sociologue risque souvent d'ignorer combien « l'identité » présentée par l'interviewé-e se négocie en fonction de l'interaction, Jean-Marc WELLER, « Le mensonge d'Ernest Cigare : problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail,* vol. 36, no 1, 1994, pp. 25-42. .

d'éventuelles inégalités ou discriminations peut sensiblement changer (voir encadré ci-dessous).

Encadré 60 : <u>Pluralité des conceptions de l'égalité femmes/hommes et conséquences sur la démarche</u>

Dans la conduite des entretiens biographiques, la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, et de sa mise en œuvre concrète dans les situations professionnelles, a été un point abordé de façon parfois explicite – pour les entretiens obtenus à partir de la thématique « carrières au féminin, pratiques des réseaux professionnels féminins »[1304]. La question a pu également être évoquée, de façon fortuite, au détour des échanges, ou être un thème « implicite », un sujet en toile de fond de la réflexion personnelle développée par certain-e-s interviewé-e-s.

C'est un thème important à plusieurs titres pour envisager le matériau recueilli, sa richesse et sa complexité :

- l'analyse des entretiens montre en effet que des conceptions différentes en matière d'égalité peuvent prévaloir dans les discours des enquêté-e-s. Elle renseigne ainsi sur la variété des cadres normatifs à partir desquels les consultant-e-s portent des jugements sur leurs situations de travail et comment ces cadres normatifs orientent leurs pratiques : comment par exemple s'arranger avec la prévalence de principes d'égalité formelle d'un côté, et l'existence de pratiques sexistes ou inégalitaires, de l'autre[1305] ?

- s'interroger sur la conception de l'égalité et de la justice des interviewé-e-s ouvre à une appréhension de l'influence de ce cadre normatif, dans la manière de juger des manifestations variées d'inégalités qui peuvent se produire dans la pratique (inégalités d'opportunités, d'accès effectifs à des ressources, à des promotions professionnelles, …).

- elle invite enfin à garder du recul par rapport aux récits des pratiques et situations professionnelles faites en entretien, et d'interroger la façon dont s'expriment tout à la fois des fragments de réalité sociale et des formes socialement construites, socialement légitimes pour en rendre compte et en juger, selon des grandeurs admises, valorisées. Dans les interstices des entretiens, il est donc intéressant de saisir aussi ce qui semble tacitement admis, non discuté.

Qu'il y ait plusieurs conceptions de l'égalité à la lutte dans les échanges avec les consultant-e-s, n'est guère étonnant, tant les débats qui traversent l'espace social plus largement, et leurs prolongements dans les politiques publiques, par exemple, se caractérisent par des « ambivalences quant au modèle d'égalité professionnelle qui devrait prévaloir »[1306]. Dans ces débats, « l'égalité est moins valorisée en soi, comme valeur démocratique fondamentale, que comme stratégie d'amélioration des performances des entreprises »[1307]. Se développent « deux conceptions antithétiques de l'égalité des sexes »[1308] : modèle

[1304] Voir en introduction la présentation de la démarche d'enquête, des terrains et des différentes vagues d'entretien.

[1305] Dans son article sur la « fatigue du genre », Elizabeth Kelan soulève à juste titre, que, dans un secteur proche du conseil en management comme les services informatiques, les professionnel-le-s ont à résoudre un ensemble de questions problématiques et de dilemmes autour des principes et valeurs explicitement énoncés dans leur sphère professionnelle et la réalité des pratiques sexistes. Pour les résoudre, il s'agit souvent de recourir à une série d'opérations discursives permettant de limiter le sentiment de désordre produit par l'écart entre valeurs et pratiques. Elizabeth KELAN, « Gender Fatigue. The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations.», *Canadian Journal of Administrative Science*, 2009, 26/3, pp. 197-210.

[1306] Soline BLANCHARD, *(et al.)*, « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe… », *op. cit.* p. 78. Pour une critique qui a trait à la question de l'articulation avec d'autres inégalités. Voir aussi Eléonore LEPINARD, « Malaise dans le concept. Différence, identité et théorie féministe », *Cahiers du Genre*, 2005/2, n°39, pp. 107-135

[1307] *Ibid.* Ce glissement où se mêle différentialisme et utilitarisme (« utiliser les femmes pour ce qu'elles apportent comme « compétences » nouvelles »), n'est en soi pas un phénomène nouveau. Elsa Dorlin note combien les écrits féministes, dès le XVIIIème siècle (on pense notamment à la Déclaration d'Olympe de

de « l'égalité dans la différence »[1309] d'une part (avec une acceptation implicite de la division sexuelle du travail domestique (ou de reproduction) ; modèle d'égalité « plus substantielle » visant à « transformer les modes d'organisation des entreprises » (et à remettre en cause la division sexuelle du travail reproductif). De manière générale, les points de vue défendus par les femmes sur elles-mêmes, sur leur position et leur expérience sociale proposent des visions parfois antagoniques[1310], et les mouvements des femmes se réclamant du féminisme, plus spécifiquement, sont eux-mêmes à envisager au pluriel[1311].

Lors des entretiens conduits pendant la recherche, plusieurs conceptions de l'égalité ont donc pu être exprimées, qui s'inscrivent dans la typologie des registres discursifs déjà identifiée par Isabelle Giraud. ***Egalité dans la complémentarité, égalité formelle, égalité dans la différence, égalité formelle et substantielle***, l'horizon moral et politique peut largement varier selon les interviewé-e-s, sollicitant à chaque fois une grammaire et un registre discursif particulier[1312].

Mais les entretiens n'engagent pas que les conceptions de l'égalité des interviewé-e-s. La chercheuse apporte avec elle, dans le cours de l'entretien, dans la trame de ses préoccupations, de ses questions, de ses relances, sa propre conception et sa perspective sur la question. J'ai déjà évoqué dans l'introduction quelques points quant à ma perspective de recherche. Cela étant, il serait erroné de présenter cette perspective comme en « surplomb », décidée une bonne fois pour toute et *a priori* par rapport à l'itinéraire de la recherche. Notamment, parce que, comme je l'ai évoqué dans l'introduction et dans le chapitre 3, la question du genre s'est progressivement construite au fil des terrains. Dans certains

---

Gouges) exploitent très largement (le) naturalisme et ses conséquences féministes imprévues pour revendiquer l'inclusion politique des femmes dans la cité. » (p. 133). « L'invention de la mère » (et surtout de sa santé) par les médecins hygiénistes apporte des arguments aux féministes, arguments dont on peut trouver de lointains échos dans la rhétorique du « management au féminin » censé apporter des aptitudes développées dans la maternité. Elsa Dorlin, *La matrice de la race. Généalogie sexuelle et coloniale de la Nation française*, Paris, La Découverte, 2009, 306 p.

[1308] *Ibid.* ; voir également Annie JUNTER, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit des femmes », *Travail, Genre et Sociétés*, n°12, 2004, pp. 191-202

[1309] Irène JONAS, Djaouida SEHILI, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », *Cahiers du Genre* 2009/2, n°47, pp. 35-54.

[1310] Francine DESCARRIES-BELANGER, Shirley ROY, *Le mouvement des femmes et ses courants de pensée : essai de typologie*, Série « DOCUMENT » DE L'ICREF, 1988, n°19, 40 p.

[1311] Même s'ils participent à la structuration progressive d'un espace commun, « espace de la cause des femmes », ils sont, entre autres, ancrés dans des contextes nationaux et locaux qui peuvent influencer le contenu de leurs revendications. En France, la conception universaliste « masculin neutre » de la citoyenneté peut faire obstacle à certaines conceptions de la lutte contre les inégalités, comme « des mesures de « compensation » des discriminations avérées, même quand le caractère structurel des inégalités de sexe fait l'objet d'un consensus relatif. ». Laure BERENI, *De la cause à la loi. Les mobilisations pour la parité politique en France (1992-2000),* Thèse de sciences politiques, Paris 1, 2007 ; Nicky LE FEUVRE, Jacqueline MARTIN, « Des théories féministes aux politiques publiques de l'égalité des sexes : un parcours semé d'embûches ? », Communication au Congrès de l'AISLF, Istanbul, 7 -11 juillet 2008

[1312] Dans l'analyse d'Isabelle Giraud, sont distingués quatre grands registres, traduisant des idéaux politiques parfois profondément antagoniques et exprimant des conceptions divergentes, plurielles, de l'égalité entre les sexes : le *registre traditionnaliste et patriarcal* où « prévaut une conception de l'égalité dans la complémentarité qui légitime le *statu quo* » (Blanchard, 2013), le *registre libéral*, articulé à une conception d'une égalité « formelle » au service du fonctionnement efficace de l'économie capitaliste, le *registre culturaliste/institutionnaliste*, développant l'idée d'une égalité dans la différence, avec un accent mis sur la reconnaissance des compétences spécifiques aux femmes, enfin un registre révolutionnaire/autogestionnaire, qui affirme une conception de l'égalité formelle et substantielle, avec un diagnostic des inégalités de genre « reposant sur l'inégal partage du pouvoir économique et politique » (Blanchard, 2013). Dans sa thèse de doctorat en cours, Soline Blanchard analyse les actrices et acteurs du conseil en égalité professionnelle et diversité, au prisme de ces registres, montrant les lignes de clivage qui traversent également cet espace. Isabelle GIRAUD, « Égalité entre les femmes et les hommes : diverses conceptions, diverses pratiques politiques », *in* Florence DEGAVRE (dir.), *Diversité des féminismes*, Bruxelles, Université des femmes, 2008, pp. 227-254.

entretiens, on peut, quoi qu'il en soit, « entendre » au fil de l'échange, un débat implicite entre la chercheuse et l'interviewé-e autour de questions sur (et parfois de conceptions divergentes de) l'égalité.

Dans une première section, on va donc s'employer à détailler le modèle d'analyse et le cadrage théorique qui ont permis d'orienter le recueil des données et la réflexion sociologique conduite à partir de celui-ci. Une analyse d'ensemble du corpus va ensuite permettre de dégager les traits caractéristiques de entretiens biographiques, en termes de contenu, et les enseignements que leur comparaison permet de tirer. On s'interrogera, ensuite, sur les carrières et sur les trois horizons professionnels qui peuvent être visés (*up, out, sit in*).

En comparant la façon dont femmes et hommes peuvent procéder dans ces cas de figures et les motifs qui peuvent présider à l'emprunt de l'une ou l'autre des stratégies professionnelles, on va exemplifier trois types de stratégies féminines qui conduisent plus ou moins à reproduire, remettre en cause ou à (tenter de) dépasser le genre : un modèle de reproduction/acceptation du genre, un modèle de transgression (avec adoption des codes masculins dans la conduite de la carrière) et un modèle de remise en cause du genre.

1. Les entretiens, entre illusions biographiques et réalités des processus sociaux

Avant de donner une première analyse comparative du corpus, et des voies professionnelles qui peuvent être empruntées par les femmes et les hommes dans le conseil, ce sont la structure générale et le contenu du modèle d'analyse, ayant outillé le travail réalisé, que l'on va présenter. Croisant les apports de plusieurs travaux sur la socialisation et sur les rapports entre genre et trajectoires professionnelles, ce modèle s'est trouvé à la fois conforté et enrichi par certaines observations venues du terrain.

1.1. Penser la construction dynamique des inégalités au fil des trajectoires

Dans l'appréhension des entretiens biographiques que j'ai privilégiée, j'ai souhaité considérer **la socialisation dans son ensemble**, en envisageant la construction des carrières professionnelles, sans les isoler des autres expériences sociales, antérieures ou simultanées : la socialisation antérieure, socialisation primaire familiale et socialisation scolaire, le contexte et la socialisation conjugale et familiale adulte, sont ainsi largement pris en compte. Processus global, donc, la socialisation apparaît à la fois comme une préoccupation majeure de différentes traditions sociologiques mais aussi comme un point de débat, ouvrant sur des questions importantes : les controverses touchent particulièrement aux rapports entre les positions

sociales occupées par les individus et les dispositions que celles/ceux-ci manifestent (goûts, aptitudes, compréhension et anticipation des comportements attendus …). On peut trouver dans l'alternative conceptuelle « *Habitus* ou identité ? », un point d'entrée pertinent sur la question problématique de la relation « individu-société », soulevée dès que l'attention est portée aux processus de socialisation. En décidant de recourir aux entretiens biographiques et de m'inscrire dans la perspective « causale probabiliste » de la socialisation, dégagée par Claude Dubar[1313], je n'ai pas pour autant nécessairement épuisé cette question, mais j'ai cherché à clarifier certaines hypothèses de travail (Voir encadré ci-dessous). Ma perspective affirme ainsi notamment l'existence d'une tension structurelle qui traverse les trajectoires sociales individuelles : importance de déterminants liés à la position sociale (dans l'espace professionnel, et plus largement dans l'espace social) – qui jouent un rôle dans les anticipations et dans les stratégies des actrices/teurs ; contradictions possibles liées à la multiplicité des sphères de socialisation et aux forces de rappel éventuelles de la socialisation primaire (la question qui s'est posée concrètement et de façon régulière lors des entretiens est par exemple celle du modèle hérité en matière de rapports de genre : quelle influence ce modèle peut-il avoir dans les trajectoires des femmes et des hommes dans le conseil en terme de reproduction des rapports de genre ?).

Encadré 61 : <u>Habitus ou identité ?</u>

La perspective biographique soulève des questions et un débat théorique, à propos des marges de manœuvre individuelles face à l'emprise des structures sociales. Débat qui peut en quelque sorte être rapporté à celui autour des concepts d'*habitus* ou d'*identité* : quelle théorie de l'*acteur*, de *l'agent,* du *sujet* social (chaque dénomination engageant un point de vue), envisage-t-on dans le recueil et l'analyse d'un récit de vie ? On peut sur ces questions renvoyer à la discussion théorique stimulante de Claude Dubar[1314], qui souligne tout autant les liens que les oppositions entre *habitus* et *identité.*

Comment pense-t-on l'articulation entre les différentes logiques constitutives du monde social : *« en particulier celle qui structure les représentations du pouvoir et oriente les pratiques correspondantes (logique « relationnelle ») (…)* (et) *celle qui commande les stratégies « économiques » d'accroissement du capital sous toutes ses formes (logique « stratégique » ou « instrumentale »). »*[1315] Soit, nous dit C. Dubar, on assimile *a priori* l'espace social des positions (haut/bas) dans la sphère économique avec l'espace social des positions (dominant/dominé mais aussi inclus/exclus) dans la sphère « relationnelle », soit on postule la « dualité irréductible » de ces deux espaces. Dans cette seconde perspective, il *« n'existe pas d'harmonie pré-établie entre les identités « pour soi » produites par la trajectoire passée et les « identités pour autrui » incluses dans un système d'action »*[1316]*.*

Il peut exister une homologie des positions mais elle n'est pas systématique. La position objective donne lieu potentiellement à différentes interprétations en tant que « ressource subjective ». Dans cette perspective aussi, les visions d'avenir de la trajectoire sociale (« incluant les appréciations d'opportunité

[1313] Claude DUBAR, *La socialisation, op. cit.*
[1314] *Ibid.*
[1315] *Ibid.,* p. 78
[1316] *Ibid.,* p. 79

du système ») ne se situent pas nécessairement dans un lien de continuité avec « les bilans de la trajectoire passée ».

C'est dans cette approche « causale-probabiliste » de la socialisation ici développée, que s'est inscrite la réalisation des entretiens biographiques, en envisageant la socialisation *« comme un processus biographique d'incorporation des dispositions sociales issues non seulement de la famille et de la classe d'origine, mais de l'ensemble des systèmes d'actions traversés par l'individu au cours de son existence. »*[1317] S'il y a « causalité de l'avant sur le présent, de l'histoire vécue sur les pratiques actuelles », cette causalité reste probabiliste.

Je retiens par ailleurs l'appel à la prudence formulé par Didier Demazière et Claude Dubar s'agissant du concept d'identité, qui peut parfois charrier une forme d'essentialisme. Si j'emploie parfois cette notion, je la définis dans l'acception proposée par ces auteurs, de « forme identitaire » : *« S'il s'agit bien, selon nous, d'identité, c'est dans le sens (…) de processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant. »*[1318]

A partir d'une réflexion envisageant le processus de socialisation dans son ensemble pour les consultantes et les consultants, une notion est particulièrement mobilisée tout au long de la réflexion, celle de ressources : ressources prises au sens large, qui permettent ou pas d'engager la poursuite ou l'inflexion d'une carrière.

Dans la réflexion engagée sur le déroulement des carrières, on considère systématiquement les ***ressources*** que procure la trajectoire à deux niveaux : « stock » de capitaux et de dispositions, structure des opportunités qu'autorise une orientation professionnelle pour la suite du parcours. On postule ainsi que les carrières professionnelles et familiales des consultant-e-s permettent de développer certaines formes de capitaux (sociaux, économiques, scolaires, symboliques, …) ainsi que certaines dispositions – manières de faire qui permettent d'être ajusté-e à certains contextes sociaux, professionnels – et facilitent plus ou moins la suite de leur parcours. Comme, par exemple, la socialisation scolaire en classe préparatoire[1319]. On considère aussi que la structure des opportunités est façonnée par les firmes dans lesquelles chaque consultant-e a évolué (comme on l'a évoqué au chapitre 4), mais aussi par le contexte conjugal et familial qui facilite indirectement l'entretien de certaines ressources (possibilité d'entretenir un réseau social professionnel informel, parce qu'un temps suffisant peut être dévolu en fin de journée aux « pots », événements festifs etc …). Par ailleurs, le contexte conjugal et familial peut procurer par lui-même différents types de ressources, soutien moral, par exemple, mais aussi en retirer : diminution des ressources temporelles, fatigue liée à l'existence d'une double journée, d'une charge mentale reliée à la sphère domestique.

1317 *Ibid.,* p. 80

1318 Didier DEMAZIERE, Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques…, op. cit.,* p. 304.

1319 Muriel DARMON, « Sélectionner, élire, prédire : le recrutement des classes préparatoires », *Sociétés Contemporaines,* 2012/2, n°86, pp. 5-29.

En complément de cette notion centrale de ressource, on va s'intéresser à la façon dont la trajectoire permet ou pas de développer des *dispositions attendues* dans le métier, ensemble des *manières de faire constitutives* de l'*ethos* professionnel et dont on a vu apparaître le contenu à l'occasion de l'analyse du travail quotidien au chapitre 5 (voir chapitre 5 – Encadré 50 : la notion de *disposition attendue).* On va tout particulièrement s'intéresser à l'acquisition de dispositions ayant un potentiel de différenciation pour les trajectoires, entre rente économique et rente professionnelle : dispositions à l'entrepreneuriat, à la prise de risque, qui s'avèrent des éléments nécessaires dans un cas, pas dans l'autre.

Les notions de socialisation et de ressources impliquent une perspective dynamique, l'idée étant de comprendre comment se construisent au fil des trajectoires des choix professionnels, familiaux, conjugaux et les effets agencés de ces « choix ». Elles s'ancrent dans les acquis d'un riche corpus de recherches sur les carrières féminines et sur les perspectives de changement social plus ou moins profond ouvert par l'entrée des femmes dans des professions supérieures (Voir Encadré 59 : Pourquoi et comment recourir à des « récits de vie » ?).

Dans les points d'attention qui alimentent le modèle d'analyse, est réservé un rôle important à la socialisation primaire avec une attention au milieu social d'origine, au cadre normatif et aux pratiques en matière de division du travail au sein du couple parental. Ces éléments construisent ce qu'on pourrait appeler un modèle de genre « hérité ». A l'instar des travaux qui envisagent le déploiement des effets de la socialisation primaire tout au long de la vie adulte, le modèle d'analyse retenu tient compte de l'investissement des deux parents dans le projet professionnel des différents membres de la fratrie. Dans la réussite des filles dans des professions supérieures, on retient en effet les apports de plusieurs auteur-e-s qui ont contribué à approfondir des concepts voisins de «garçon manquant »[1320], « défaillant »[1321] ou « nanti »[1322]. Ces études de cas montrent combien, en particulier dans les classes sociales bourgeoises, la réussite professionnelle est en priorité un objectif dévolu au(x) fils, les filles étant des candidates au projet professionnel et à « la carrière » « par défaut ». Catherine Marry[1323] souligne toutefois que l'effet du « garçon manquant ou défaillant » s'observe plutôt sur les générations des pionnières d'une profession. Si elles ne sont pas toujours « les garçons manquants » de la famille, les femmes qui s'investissent et réussissent (plus ou moins) dans les

[1320] Voir en particulier Isabelle LASVERGNAS « Contexte de socialisation primaire et choix d'une carrière scientifique chez les femmes », *Recherches féministes*, 1988, n°1, vol 1, pp.31-35.
[1321] Voir en particulier Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs*, *op.cit.*
[1322] Voir en particulier Alain QUEMIN, « Modalités féminines d'entrée et d'insertion dans une profession d'élites : le cas des femmes commissaires-priseurs », *Sociétés Contemporaines,* 1998, n°29, pp. 87-106.
[1323] *Ibid*.

professions supérieures, ont en revanche souvent pour point commun d'avoir été extrêmement soutenues par leur mère, qui peut réaliser souvent grâce à sa descendance féminine, une carrière « par procuration »[1324].

La réflexion sur les carrières féminines mérite aussi d'être articulée à la question des choix et agencements entre les différentes formes de travail – productif, reproductif – entre « carrières » professionnelles, conjugales et familiales. Une analyse des carrières sous l'angle des tensions temporelles – et des arrangements et négociations autour de ces tensions est utile pour comprendre ce qui façonne et contraint les pratiques et manières de faire de l'*ethos* professionnel[1325]. Pour reprendre le dicton populaire « le temps c'est de l'argent », c'est en tout cas une ressource, une ressource rare, dont la rareté peut pénaliser mais sur la gestion de laquelle les professionnelles peuvent développer une véritable ingéniosité[1326]. Les agencements temporels sont toutefois la résultante d'autres formes de négociation, en particulier de ce qui peut être appelé « configuration de genre »[1327] dans laquelle les couples se trouvent inscrits.

Enfin, on porte une attention particulière ce qu'apporte à proprement parler la socialisation secondaire, en particulier dans la sphère professionnelle, en termes d'accumulation de ressources utiles : capital social et capital symbolique notamment. On sait par un ensemble de travaux sur la question du genre dans les organisations professionnelles que les postes occupés successivement n'offrent pas les mêmes ressources en termes d'accumulation d'un capital social. On sait aussi par ces travaux, que pour les professionnelles, les stratégies d'accumulation d'un capital social sont plus complexes, tant est grande la suspicion d'absence ou au contraire d'excès d'ambition, dont elles peuvent de façon récurrente faire l'objet[1328], avec une « charge additionnelle » qui concerne à désamorcer les stéréotypes genrées[1329]. On sait

[1324] Michèle FERRAND, Françoise IMBERT, Catherine MARRY, *L'excellence scolaire : une affaire de famille. Le cas des normaliennes et normaliens scientifiques*, Paris, L'Harmattan, 1999, 210 p.

[1325] Voir Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *op.cit.* Par son analyse comparée de trois professions « établies » – avocats, médecins et architectes – Nathalie Lapeyre montre d'ailleurs que les modes de résolution des tensions temporelles peuvent varier et être plus ou moins favorables aux femmes selon les espaces professionnels.

[1326] Ingéniosité qui peut changer les choses et même l'équilibre professionnel dans son ensemble, *ibid.*

[1327] Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, *op. cit.*

[1328] Sur ce point, on se reportera à Savita KUMRA, Susan VINNICOMBE, « Impressing for Success : A gendered Analysis of a Key Social Capital Accumulation Strategy », *Gender, Work, Organization*, vol. 17, n°5, september 2010, pp. 521-546. Dans les firmes de conseil analysées par ces auteures, les femmes apparaissent conscientes de la nécessité de développer un capital social et s'investissent dans des stratégies relationnelles, qui leur permettent de fournir une impression positive, rassurante en termes d'ambition, « d'amabilité » (likeability) et de disponibilité. Les auteures soulignent par ailleurs l'importance d'avoir le soutien d'un « sponsor » qui dispose d'un capital social conséquent.

[1329] *«There is an additional burden of dispelling negative gender stereotypes. This is particularly prevalent in male dominated environments where, « while men create the culture, women adapt to it. »* (Trad. de l'auteure : « Il y a un poids additionnel consistant à déjouer les stéréotypes négatifs en terme de genre. Cela prévaut en

aussi que la facilité et la rapidité d'obtention des postes dépendent elles-mêmes de mécanismes d'évaluation de la performance. Sur ce point, les travaux soulignent la grande difficulté à faire émerger les mécanismes qui peuvent produire des inégalités. Une partie de celles-ci semble fréquemment liée à des modèles professionnels « masculin neutre » – dessinant notamment un salarié idéal détaché de toutes contraintes[1330]. Les frontières de genre apparaissent souvent indirectement maintenues *via* les outils d'évaluation des performances, à travers la perception et l'anticipation par les femmes de discriminations potentielles et par leur retrait précoce du jeu compétitif[1331]. Quoiqu'il en soit, le domaine de la socialisation organisationnelle et professionnelle est intégré au modèle d'analyse et fait l'objet d'une vigilance particulière dans l'analyse des trajectoires et la réflexion sur la construction dynamique des inégalités.

Enfin, un dernier axe de réflexion est ouvert pour comprendre la spécificité des trajectoires féminines et réfléchir au sens d'une comparaison avec les trajectoires masculines. Il s'agit d'intégrer l'idée selon laquelle les trajectoires féminines sont le produit d'arbitrages – à la fois sur le plan pratique et sur le plan identitaire et subjectif – particulièrement complexes. En ce sens, il est important de penser la diversité et la spécificité des expériences sociales des femmes dans les professions supérieures, comparativement aux itinéraires masculins qui ne sont pas confrontés à la nécessité de résoudre ou dépasser les mêmes contradictions. La réflexion de Nicky Le Feuvre sur les formes idéal typiques des stratégies féminines en la matière complète ainsi utilement le cadre d'analyse

Encadré 62 : <u>Penser les expériences sociales des femmes dans les professions supérieures</u>

La pluralité des conceptions de l'égalité femmes/hommes est à la fois la source et le reflet, dans l'expérience sociale, des tensions auxquelles les femmes doivent trouver des modalités de réponse. Nicky Le Feuvre propose d'appréhender à deux niveaux ces formes de réponse, à propos des professionelles évoluant dans d'anciens « bastions masculins » : 1/ le **référentiel de dépendance** (des femmes vis-à-vis des hommes)[1332], 2/ le **référentiel de construction identitaire**[1333].

---

particulier dans les environnements virils où, alors que les hommes créent la culture, les femmes doivent s'y adapter. ». *Ibid.*, p. 541)

[1330] Cécile GUILLAUME, Sophie POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants… », *op. cit.*

[1331] Karin JONNERGARD, Anna STAFSUDD, Ulf ELG, « Performance Evaluations as gender barriers in Professional Organizations : A study of auditing firms », *Gender, Work and Organization*, vol.17, n°6, November 2010, pp. 721-747.

[1332] Ce référentiel renvoie à la nécessité pour chaque femme engagée dans une profession supérieure d'arbitrer et réguler des tensions liées « à des attentes potentiellement contradictoires à (son) égard ». Le référentiel de dépendance admet ou tient à distance le modèle de « male breadwinner », à travers un référentiel de « dépendance normative », « transgression stratégique » ou « autonomie réflexive ». Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions » masculins », … pp. 312-313

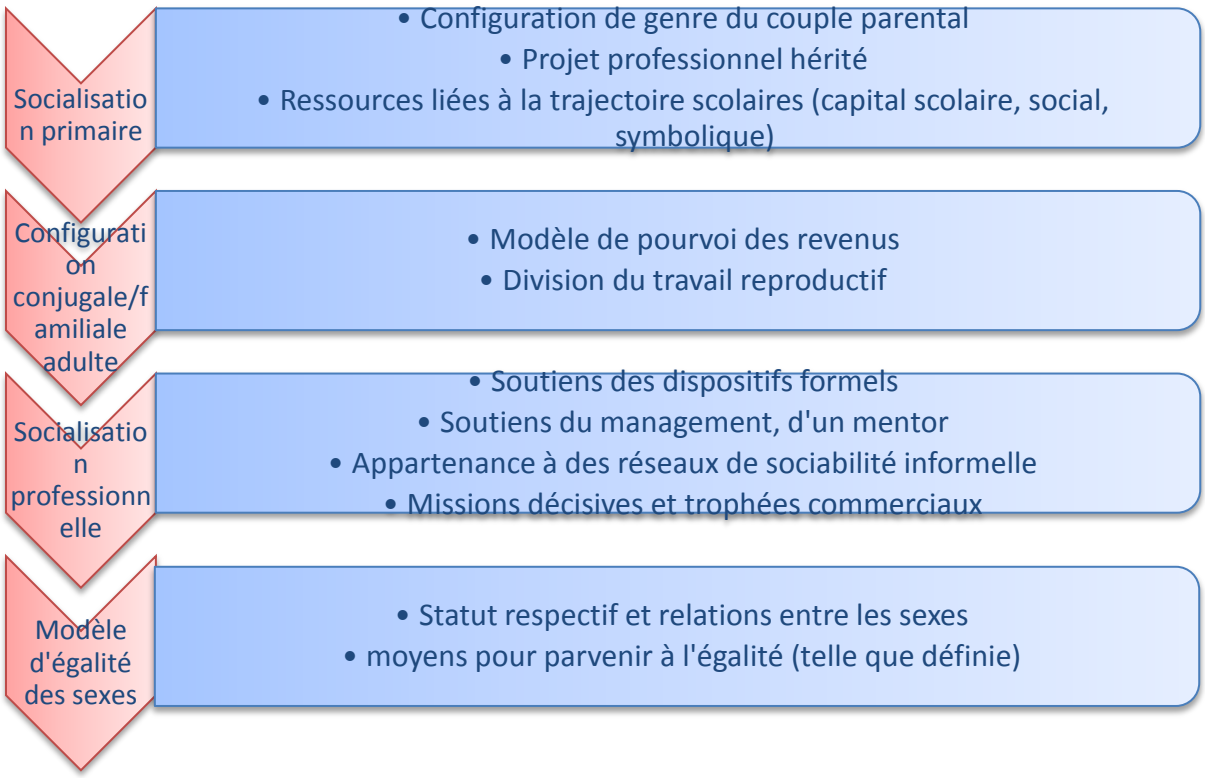
[1333] Ce référentiel renvoie à une adhésion ou à une prise de distance par rapport au « modèle à deux sexes » soit la construction de l'identité sexuée est ancrée dans ce modèle, soit elle s'en distancie de façon plus ou moins nette (modèle « du 3ème sexe », modèle du « sexe unique »). N. LE FEUVRE, « La féminisation des anciens bastions masculins », *op.cit.* ; Thomas LAQUEUR, *La fabrique du sexe…*, *op. cit.*

A partir des réponses données à ces deux questions, apparaissent trois types d'orientation qui façonnent des pratiques quotidiennes et des choix professionnels et orientent le modèle de féminisation de la profession auquel se réfèrent plus ou moins explicitement les actrices: pour reprendre les formes construites par N. Le Feuvre, ***féminitude*** (ou patriarcat), ***virilitude*** (ancrage dans un modèle masculin de réussite professionnel, avec acceptation d'un « prix à payer ») et (***tentative de) dépassement du genre*** (essai d'élaboration d'un modèle professionnel alternatif). Cette grille d'analyse qui articule conception de l'égalité, référentiels de construction de l'identité et types d'engagement dans la carrière, est un outil heuristique pour ce chapitre.

S'articulant autour d'étapes et d'instances qui participent de manière combinée à la socialisation des consultant-e-s et permettent de comprendre comment les trajectoires féminines peuvent s'écarter de la voie majoritaire, le cadre d'analyse du corpus s'appuie donc sur ces différents axes qui permettent à la fois de comprendre et d'éclairer comment une profession peut se féminiser et comment les rapports de genre peuvent être en tension entre reproduction et renégociation, entre avancées décisives et *backlash*[1334].

Le schéma qui est présenté *infra* reprend cette grille d'analyse. A partir des points clés identifiés, il articule les éléments liés à la socialisation primaire et secondaire, à la configuration de genre au sein de la sphère conjugale, ainsi qu'à la perspective en matière d'égalité. Les axes ainsi identifiés ont fourni les principaux points de comparaison entre les trajectoires des consultantes et des consultants.

[1334] Susan FALUDI, Backlash. *The Undeclared War against Women*, New York, Crown Publishers, 1991



Graphique 15 : Eléments clés d'analyse des entretiens biographiques

1.2. Que nous disent les récits de vie des consultant-e-s ?

Au regard du temps qui a pu lui être consacré[1335], le matériau recueilli en entretien pourrait presque « décevoir », surtout si on le regarde à travers les sévères lunettes qu'on a chaussées dans l'introduction théorique et méthodologique. Mais nonobstant leurs limites, il y a en fait beaucoup à dire de ces récits de vie : qu'il s'agisse du « contrat de parole »[1336] qu'on a plus ou moins réussi à conclure avec les interviewé-e-s, ou du contenu, sur les pratiques, le cours des carrières, leurs accidents et leurs bifurcations. On va dans un premier temps dresser un tableau différentiel des entretiens au prisme des questions soulevées par Olivier Schwartz : quelles

[1335] Le temps estimé de ce travail de recueil s'établit à environ 125 heures, et encore, ne sont dans ce chiffre pris en compte, ni les déplacements pour rejoindre les interviewé-e-s dans des lieux parfois improbables, ni le temps passé à attendre l'interviewé-e, puis à « méditer » ou à griffonner lors du trajet « retour » impressions, faits marquants.

[1336] D. DEMAZIERE, C. DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques*, *op.cit.* Il est d'usage de remercier « ses enquêté-e-s » dans la (longue) liste des « dettes » personnelles qui sont égrainées à la page « remerciements ». De façon intéressante d'ailleurs, au moment de formuler l'expression (nécessairement) anonyme de la gratitude, certains visages, certaines voix et certaines rencontres « se détachent ». Les souvenirs les plus prégnants ne sont pas forcément ceux des entretiens les plus « sociologiquement » réussis (ou réalisés « dans les règles de l'art »), ils peuvent être liés à un moment de réflexion intense, à une période d'apprentissage dans le processus de recherche, où le témoignage donné par quelqu'un prend soudain une valeur particulière. En reprenant le tableau des entretiens, chaque entretien me semble néanmoins avoir son importance, qu'il se caractérise par un sentiment diffus d'inconfort, de « ratage » ou au contraire par une impression de « félicité ».

traces les entretiens portent-ils des éventuelles illusions biographiques ? On se demandera ensuite en quoi certains entretiens pourraient-ils se voir attribuer le qualificatif de « baroque » ?

1.2.1. Les illusions de la mise en récit biographique

Je l'ai déjà souligné, les consultant-e-s passent un temps conséquent à se présenter, à « se vendre » disent-elles/ils parfois, à leurs clients, et « en interne », pour se faire connaître au sein de leurs firmes. Aussi est-il peu étonnant que la réécoute des premières minutes de la plupart des entretiens puisse donner la curieuse impression que les personnes rencontrées s'installent dans une sorte de « pilotage automatique », « débitant » une présentation toute (re) mâchée de leur « parcours », leur « itinéraire ».

Dans les phrases introductives, apparaissent par ailleurs de façon récurrente des formulations qui soulignent le caractère original du parcours (« J'ai un parcours atypique ») ou, dans un registre proche, l'idée d'un itinéraire « au gré des rencontres et des opportunités », non prémédité (« je suis arrivé-e là par hasard »), ou à contre-courant de ce que l'orientation scolaire aurait pu laisser présager.

En l'occurrence, le caractère « atypique » de l'itinéraire ou des capitaux scolaires détenus est assez souvent souligné[1337]. Les personnes ayant réalisé l'essentiel de leur carrière scolaire à l'université peuvent parfois insister sur le caractère presqu'incongru « d'atterrir » dans le conseil. En filigrane, de façon implicite, ce parcours qu'elles jugent elles-mêmes atypique, est opposé à un « parcours type », celui de la/du diplômé-e d'école de commerce. Ainsi, Anne[1338] souligne : *« En fait, mon parcours est un peu particulier, j'étais économiste à la base. Donc, je suis universitaire et je m'orientais vers la recherche. »*. Il est évident également pour Charlotte[1339], que son profil initialement « littéraire » est incongru dans son monde professionnel :

> *« J'ai eu un parcours un peu atypique parce que j'ai fait des études littéraires pour commencer, une hypokhâgne et une khâgne, et j'ai ensuite passé les concours des écoles de commerce. »*

Situation qu'elle partage notamment avec Virginie[1340], passée elle aussi par une classe préparatoire hypokhâgne et khâgne, puis par Science Po, admissible mais pas admise (« une

[1337] Certain-e-s, comme Mathilde dans l'extrait d'entretien qui est cité, rapprochent à juste titre le large éventail des recrutements au fait que le marché du travail du conseil connaisse, au moment de leur embauche, une pleine expansion. Voir sur ce point le chapitre 2.
[1338] 29 ans, DEA d'économie, Mastère Ecole de Commerce, Consultante senior, ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant
[1339] 26 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant
[1340] 28 ans, Science Po, maitrise de géographie, consultante junior, ConsutlInfo, célibataire, sans enfant

grosse claque ») à l'ENA et au Quai d'Orsay. Mais les consultant-e-s qui ont emprunté les « filières » littéraires ne sont pas les seul-e-s à souligner être « différent-e-s des autres ». Sylvie[1341], normalienne, titulaire d'un DEA de biologie et ingénieure des Eaux et Forêts ou Mathilde[1342], diplômée de l'Institut National d'Agronomie, évoquent elles aussi leurs cursus « scientifiques » comme très éloignés de l'univers du conseil. Sylvie souligne combien son DEA en « modélisation des systèmes biologiques » était « très maths, enfin … intello », Mathilde parle de son peu de connaissance de l'entreprise et du conseil lorsqu'elle entre chez ConsultInfo1 :

> *« Le fait d'aller dans l'entreprise, d'identifier un problème, de bien le cerner, d'essayer de trouver des solutions et de les mettre en œuvre. Cette démarche-là me semblait intéressante, et puis je la connaissais de loin, de manière un peu abstraite, parce que j'avais pas fait de stage particulièrement, mais bon, voilà. Donc à l'époque, en fait, le conseil recrutait pas mal. »*

Même quand le cursus des études supérieures est présenté comme « cohérent » avec une orientation vers le conseil, cette orientation est souvent présentée comme « un non choix ». On retrouve dans ces formulations, les traces de ce qui avait été repéré, au chapitre 4, dans la partie de l'enquête quantitative portant sur le rapport à l'emploi, à un « métier qui ne fait pas rêver ». « Sorti d'une école de commerce classique » (c'est à dire, dans son esprit, une des trois « parisiennes »), Luc[1343] souligne pour sa part l'évidence ou la facilité d'une orientation vers le conseil, par rapport aux études réalisées, tout en insistant sur l'absence de vocation, et le poids de l'injonction paternelle (« tu ne vas pas rester toute ta vie au chômage »), dans sa démarche de recherche d'emploi.

> *« Donc j'ai commencé en fait ma carrière dans le conseil un petit peu par hasard, je ne savais pas du tout ce que c'était que le conseil quand je suis sorti de l'école. Donc je suis sorti d'une école de commerce classique, et puis je suis parti faire mon service national, donc pendant deux ans sous les tropiques. Et quand je suis rentré, je me suis dit "ben, maintenant, il va falloir que je cherche un job", et en plus, j'avais une pression familiale intense, parce que mon père m'a dit : "tu ne vas pas rester toute ta vie au chômage", dès que j'ai posé le pied... »*

La répétition de la conjonction logique « donc » (« Donc, j'ai commencé … donc, je suis sorti … », etc …) semble ici plutôt marquer le fait d'un enchaînement presque mécanique et implacable (« dès que j'ai posé le pied ») du processus, qui semble se dérouler en dehors de la

[1341] 43 ans, normalienne, doctorat de biologie, ingénieur des Eaux et Forêts, ancienne directrice associée ConsultInfo, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, 4 enfants
[1342] 32 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, ConsultOrg, mariée, 2 enfants
[1343] 45 ans, Ecole de commerce parisienne, ancien consultant puis manager, ConsultAudit et ConsultStrat, directeur de la diversité dans une grande entreprise, marié, 1 enfant

volonté de l'intéressé. Aude[1344] mentionne aussi un « non choix », sans nier l'*a priori* positif avec lequel elle s'engage dans le conseil :

> *« C'est là où finalement je me suis dit les consultants, cela m'a l'air assez sympathique, c'est suffisamment général, on n'est pas dans une spécialisation excessive, on a quand même un niveau de réflexion assez large. C'est vrai que quand on a fait Science Po, on a quand même l'habitude -- inaudible -- mais je n'avais absolument pas un plan de carrière particulier. »*

La distance qu'elle place entre elle et cette orientation – finalement assez décisive puisqu'elle exerce le conseil en management depuis 15 ans – est retraduite par l'usage à plusieurs reprises du pronom « on » qui remplace ou alterne avec le « je » (« quand on a fait Science Po, on a quand même l'habitude… »).

Récit également des « hasards de la vie », pour Raphaël[1345].

> *Raphaël : « En fait, moi je ne me destinais pas du tout au conseil à l'origine. Moi, j'ai fait Dauphine, quand j'ai fait Dauphine, j'ai fait beaucoup de finances de marché. Et donc, moi je voulais rentrer en Banque...*
> IB : Ah oui ?
> *R : Et par les hasards de la vie, j'avais un ami de mon père qui était administrateur d'une filiale d'IBM, qui faisait du conseil et qui m'avait dit « mais si, si, viens voir, tu vas voir, c'est super »*

« Atypiques » ou « en décalage », c'est aussi ainsi que peuvent se vivre les consultant-e-s qui vivent une bifurcation professionnelle et quittent le conseil. Parce qu'il a donné sa démission de ConsultInfo5, Thomas[1346] se considère ainsi comme en « transit » :

> *Thomas : « Il y a quand même un élément du contexte que je voulais vous donner avant ! C'est que je suis en train de quitter ConsultInfo5 !*
> IB : D'accord. Vous allez… ?
> *T : Et euh… créer ma boite !*
> IB : Ah oui ? Une boite de quoi ?
> *T : Euh... je vais aider un groupe étranger à se développer en France ! (…) Alors, forcément je suis un peu en décalage aussi, en transit euh... »*

Sans nier la réalité des « spécificités » de chacun-e, l'insistance sur ces points de différenciation, la revendication parfois manifeste de traits distinctifs interpellent et renvoient aux réflexions évoquées plus haut, sur l'illusion biographique. On peut notamment lire, à travers le souci de la différenciation, l'effort de présentation d'une « belle image » d'un « moi » de consultant-e, pour reprendre la formulation d'Olivier Schwartz[1347]. Ces mises en récit de « l'unicité » se rapportent aussi à une conception individualisée des carrières, dans les dispositifs et normes de gestion des « ressources humaines » qui prévalent dans les grandes

[1344] 38 ans, DEA, principal, ConsultOrg et ConsultInfo, vit en concubinage, sans enfant
[1345] 45 ans, DESS Finance, associé, alternativement ConsultInfo et ConsultAudit, marié, 3 enfants
[1346] 25 ans, Ecole de Commerce parisienne, Consultant junior, ConsultInfo, Célibataire
[1347] Olivier SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op.cit.*

firmes. La rhétorique des cabinets pour se présenter à de futur-e-s candidat-e-s est d'ailleurs souvent fondée sur l'idée de « parcours uniques », « spécifiques »[1348]. Sans doute est-ce par ailleurs en référence implicite à un « parcours » idéal-typique, à une figure idéalisée d'un expert spécialiste, maîtrisant ses sujets, et à un certain « mode de vie »[1349], que les interviewé-e-s se comparent toutes et tous, plus ou moins, et vis-à-vis duquel elles et ils se sentent en décalage. Enfin, dans ces récits « différents », ponctués d' « heureux hasard », les consultant-e-s succombent peut-être à « l'illusion du propre », une des déclinaisons possibles de l'illusion biographique : cette vie, cette trajectoire sont bien miennes, tant elles se différencient de celles des autres.

En reprenant l'ensemble des récits sous l'angle des traces d'illusion qu'ils peuvent recéler, on retrouve aisément dans beaucoup d'entretiens, les trois formes – téléologique, d'ipséité, du « propre » – déjà mentionnées. Chaque « type » d'illusion est illustré par un ou plusieurs extraits d'entretiens dans le tableau *infra*.

[1348] Les constats rejoignent de façon frappante ceux effectués par Odile Henry dans sa thèse de doctorat, sur l'espace du conseil du début des années 1990. Odile Henry, *Entre savoir et pouvoir…, op. cit.*

[1349] On se souvient du développement relatif à la figure idéalisée de l'expert viril, « de très haut niveau », au chapitre 5.

Tableau 48 - extraits d'entretien illustrant les formes d'illusion biographique

Types d'illusion[1350]	**Extraits d'entretiens**
Illusion téléologique	*« Je m'appelle Hervé[1351], j'ai 45 ans, dès l'âge de 7 ans, j'ai voulu faire de la banque, c'est un métier que j'ai voulu absolument faire.»* « Anne : *Voilà. Donc j'avais vraiment, je m'étais vraiment orientée vers la recherche, et en fait logiquement, même si … je me suis réorientée vers le conseil …* I. : pourquoi vous dites « logiquement » ? A. : *Pour moi, c'est le même genre de vie. Intermittents du savoir, c'est ce que j'appelle les intermittents du savoir. Donc, on est en mode projet, que ce soit recherche, où on écrit 1, 2 ou trois articles, on lance un sujet, on fait des cours, en tout cas c'est l'image d'Épinal que j'en avais. Là, on est en mode projet, on est expert, de quelque chose, le challenge intellectuel, il est toujours là,* I. : Donc, pour vous … A. : *pour moi, c'était le conseil, de manière extrêmement logique*. » *« Depuis l'origine, je me suis toujours posée des questions. (…) Je me suis toujours demandé : pourquoi, pourquoi, pourquoi. » « J'ai toujours été intéressée par l'innovation. »* (Cham[1352])
Illusion de l'ipséité	*« Puisque jusqu'à présent, jusqu'en 2006, je ne m'imaginais pas en dehors de la Fonction Publique, je voulais être … j'avais une approche de l'intérieur … là j'interviens de l'extérieur, donc je prends beaucoup de recul sur le fonctionnement de l'Etat. Sur le métier de diplomate, aussi, j'en suis revenue. Et ça m'a permis finalement de me sentir aussi utile que j'imaginais. En étant à l'extérieur, j'ai l'impression vraiment de servir l'Etat. » (Virginie)* *« Et alors, évidemment, ça, ça m'est encore tombé dessus ! Le patron du conseil avait dit... le patron de la strat' avait demandé au patron du conseil un type qui avait pas sa langue dans sa poche, et c'est tombé sur moi ! Et il a dit « je veux pas... » il lui avait dit en anglais « je veux pas un yes man ! (…) et à un moment, je l'ai dit à un client, avec qui j'avais construit une relation assez bonne (ça a toujours été une dominante dans ma carrière, je pense, toujours des relations clients assez fortes et assez bonnes, d'ailleurs, c'est aujourd'hui un de mes principaux clients, évidemment) »* (Raphaël[1353])
Illusion du « propre »	*« Et là, enfin, en permanence, mais on le verra partout dans tout le parcours, je me questionnais sur « mais pourquoi je fais ça ? ». Sur le sens. Et ça m'avait d'autant plus interpellé que j'avais côtoyé, à ce moment là, en année de DEUG des jeunes... notamment, je me souviens d'une jeune-femme, qui avait deux ans de plus que moi, qui faisait pour la troisième fois sa première année de DEUG, qui habitait au Vésinet qui était installée confortablement dans sa maison bourgeoise chez ses parents. (…) Et qui étais malheureuse, parce dépourvue de volonté... très velléitaire, quoi. Et la fréquentation de cette amie, du coup, me questionnait « mais pourquoi persévérer, si tu sens que c'est pas ton truc, quoi ? ».* Solène[1354]

[1350] O. SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op.cit*. Voir encadré Pourquoi et comment recourir à des récits de vie ?

[1351] 45 ans, DESS banque, senior manager, alternativement Consult Info et ConsultAudit, divorcé, vit maritalement, sans enfant. Tout en adoptant une posture humoristique, Hervé, qui est consultant expérimenté auprès de banques et d'institutions financières, insiste tout au long de l'entretien sur le fait qu'il a effectivement « toujours rêvé de travailler dans le domaine bancaire ».

[1352] 45 ans, Ecole d'ingénieur, INSEAD, Ancienne Partner ConsultStrat, présidente ONG, divorcée, séparée, vit maritalement, sans enfant. Les extraits ici mentionnés peuvent aussi être rapportés à l'illusion de l'ipséité (« j'ai toujours voulu … »), enjeu important pour Cham qui poursuit, depuis qu'elle a quitté le conseil, des projets dans des domaines variés – développement durable, édition de logiciels libres, écologie, … - dans des « structures projets », des associations et des institutions d'enseignement et de formation.

[1353] 45 ans, DESS Finance, associé, alternativement ConsultInfo et ConsultAudit, marié, 3 enfants

[1354] 37 ans, Maîtrise d'économie, DEA de sociologie, ConsultInfo puis ConsultStrat, vit maritalement, 2 enfants

Types d'illusion[1350]	**Extraits d'entretiens**
	« IB : Et alors ça, comment tu l'as vécu cette espèce de... enfin, c'est une pression gentille, mais c'est quand même une forme de pression de l'entourage, des amis, qui t'envoient un peu des piques, comme ! Comment tu l'as vécu ? *Antoine[1355] : Avec beaucoup de distance ! Parce que je m'en fiche un peu ! Et même plutôt avec un peu d'arrogance, en disant, ils comprennent pas, quoi ! Ils savent pas ce que c'est ! Non, mais tu vois... puis alors là, je suis vraiment... enfin... bizarrement, même si dans ce … il y avait pas mal de mouvements un peu moutonniers, je pense que je suis quand même assez indépendant du qu'en-dira-t-on ! »*

1.2.2. Une classe particulière de récits

« La production du « moi » est-elle l'unique horizon et moteur des récits de vie ? »[1356]. La réécoute et l'analyse des récits recueillis apportent une réponse nuancée et non catégorique à cette question. En effet, pour différentes raisons, liées à la fois au moment où se déroule l'entretien et à la relation instaurée, parfois antérieure, à l'entretien, entre l'interviewée et la chercheuse, certains récits livrent un matériau plus complexe, moins lisse que la «simple » expression d'une rhétorique professionnelle. 19 récits – 11 consultantes, 8 consultants – présentent des éléments caractéristiques, dans la forme comme dans le contenu, qui suggèrent chez la narratrice ou le narrateur un engagement particulier dans l'entretien. Si ce qui est livré n'est pas dénué d'une dramatisation narrative, à laquelle l'entretien biographique est propice, « ce qui se théâtralise (…) n'est pas de l'ordre du masque, du personnage, mais renvoie à une difficulté non dénouée, qui cherche dans le récit une issue. ». Ces entretiens sont d'ailleurs souvent marqués par des ruptures dans le style narratif, comme dans le contenu des propos et les jugements de valeurs exprimés quant au parcours réalisé, au « réel » du travail. Ils connaissent parfois des retours en arrière surprenants, certains événements anciens non évoqués dans le récit initial se trouvant alors placés au centre du récit. Même sans rupture chronologique, les récits peuvent se caractériser par un « tournant », un moment décisif où l'interviewé-e évoque, se remémore un souvenir en général peu glorieux, une petite « honte » professionnelle. Cette évocation semble créer un « avant » et un « après » dans l'entretien, l'interviewé-e pouvant ensuite régulièrement employer des ellipses désignant ce « secret partagé », comme dans le cas de Luc qui évoque un *burn out*[1357].

Les questionnements personnels, propres à l'interviewé-e, qui participent à la tension particulière de ces récits plus ou moins « baroques » (au sens qu'Olivier Schwartz[1358] donne à ce terme), ne sont bien sûr pas nécessairement évoqués de manière explicite. Ils forment

[1355] 34 ans, Ecole de Commerce parisienne, ancien junior ConsultStrat, marié, 2 enfants
[1356] O. SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op.cit.*, p. 177
[1357] Voir chapitre 5
[1358] *Ibid.*

souvent une trame tacite, dont l'énoncé de certaines phrases ou expressions – apparemment anodines mais vaguement incongrues – va néanmoins livrer une possible clé d'interprétation.

Cham, par exemple, s'emploie pendant l'assez long entretien qu'elle m'accorde, à affirmer le caractère volontaire de son départ du cabinet ConsulStrat7 où elle a connu une ascension fulgurante et où elle est devenue une des plus jeunes femmes *partners* dans le monde. Pourtant, au fil de son récit, deux affirmations contradictoires sont exprimées : d'une part, Cham affirme avoir « toujours été l'originale de la bande », s'être « toujours, toujours posée des questions » et présente le passage d'une carrière « classique » en cabinet de conseil à une vie plus « bohême » comme « naturel », d'autre part, elle évoque à certains moments le fait que des événements personnels (la maladie de sa mère) ou professionnels (l'échec de l'ouverture d'un bureau de ConsultStrat7 en Asie) l'ont conduite à des « interrogations existentielles », puis à changer de cap. Puis, alors que l'entretien touche quasiment à sa fin, sa réponse à une de mes relances (« ce serait à refaire, vous le referiez ? »), laisse entrevoir que la « séparation » avec ConsultStrat7 (qu'elle met curieusement en parallèle avec sa seconde séparation conjugale), n'est peut-être pas que de son fait (« non seulement je ne leur en veux pas. »)

> IB : « Alors donc, sur cet itinéraire, chez ConsultStrat7, vous ne le reniez pas vous vous y êtes reconnue quand même dans cette entreprise, il y avait des choses des valeurs..., et puis finalement, en même temps vous vous en êtes affranchie en quelque sorte, vous avez un peu coupé les ponts avec cet univers. Ce serait à refaire, vous le referiez ? Comment vous voyez les choses ?
> *Cham : non, mais moi je ne referais rien, c'est le processus apprenant, tout ce que j'ai fait, je le revendique, et puis par contre, là ce qui compte pour moi, c'est d'en tirer à chaque fois les conséquences, chaque fois qu'il y avait … un truc était bien, et bien tant mieux, et quand les choses n'allaient pas, eh bien, j'ai vite rectifié le tir. Le premier mariage, qui ne me convenait pas, je suis partie au bout de trois mois, le deuxième mariage avec Charles, on s'est entendu super bien, plutôt que de s'épuiser sur un truc qui ne marche pas, moi j'ai préféré partir, et puis le faire, sans piétiner ni arracher ce qui avait été construit ensemble pendant six ans, ce qui fait que quand une séparation est faite comme ça, on peut rester proche pour la vie. Donc, ConsultStrat7, c'est pareil, non seulement je ne leur en veux pas, mais en plus, sans eux, je n'aurais jamais pu faire ce que je fais aujourd'hui, c'est-à-dire en 13 ans de carrière, j'ai fait pratiquement l'équivalent d'une carrière entière tant financièrement, que dans les savoir-faire, mêmes les réseaux ou la confiance en soi, donc quand j'ai fait mon petit bilan perso je me suis dis ça y est c'est bon tu l'as rempli. Alors est-ce que maintenant, tu vas continuer à gagner de l'argent, au quotidien, eh bien non. (…). vraiment il y a, chez ConsultStrat7, il y a à la fois des valeurs et une vraie qualité, des humains aussi d'une grande qualité, et puis aussi tout un système qui permet vraiment, qui est dur mais qui permet vraiment de tirer un maximum des gens, alors après, les gens ils restent tant qu'ils peuvent, souvent, ça s'arrête au bout de deux ans, dans mon cas ça a duré 13 ans, donc, je ne regrette absolument pas.»*

Pourquoi en voudrait-elle à sa firme de conseil si c'est elle qui a pris la décision de partir ? Et qu'a-t-elle donc « rempli » (son CV ? Son compte en banque ? Le contrat moral qui la liait à sa famille, dont elle parle juste avant ?) ? L'analyse du contenu des échanges quelque peu surprenants avec Cham montre aussi l'accumulation d'un vocabulaire de la guerre et de la

destruction qui se confirme au fil du récit. Après avoir évoqué de façon plutôt neutre la promotion chez ConsultStrat7, le culte de « l'excellence », le caractère hautement méritocratique du système, l'évocation de son parcours prend des accents plus ambivalents : elle parle de commandos, d'être « parachutée sur des missions en direct », elle emploie des images comme celle de « champ de ruines ».

Elle construit dans cette partie de son récit une opposition entre deux figures, le « banalisé » et « l'exalté », opposition empruntée à Paul Diel[1359]. Se comparant à l'un de ses deux frères, à qui elle assigne le rôle du « banalisé », elle se range du côté de « l'exalté » (bien que la figure soit évoquée au masculin, dans l'extrait qui suit) :

> *« Il y a ceux qui savent que ça ne va pas trop, ça les dérange un peu, mais ils ne vont pas trop, se remettre en cause, parce qu'ils n'ont pas envie de se prendre la tête, ça, c'est mon deuxième frère. Typiquement, lui, il ne veut pas se prendre la tête donc, on va dire je simplifie, des fois je l'appelle le « banalisé », le banalisé, il blinde pour ne pas trop se poser de questions et l'autre, comme le dit Paul Diel, c'est celui qu'on appelle « l'exalté » qui se fixe toujours des … des buts inatteignables, mais comme c'est un peu utopique, ça le fait avancer. Et en même temps, ce qui compte pour lui, c'est la quête, c'est d'avancer toujours, sinon il a l'impression de mourir. Et il disait aussi après le problème c'est que l'exalté qui n'a rien construit de sa vie, quand il se retourne, c'est un champ de ruines et ça donne des crises à 40 ans et quelques, voilà, donc ça, j'en parle beaucoup avec mes différentes amies, c'est évident que c'est plus instable que c'est plus difficile d'être explorateur comme ça, »*

Puis elle porte sur la trajectoire qu'elle vient de longuement évoquer, un regard moins affirmatif :

> *« C'est-à-dire qu'au début je tâtonnais, que, à l'Ecole des Mines, je voulais plutôt faire de la socio, quand j'ai fait ConsultStrat7, je passais quand même beaucoup plus de temps à m'occuper des trucs pro bono[1360], des sujets qui n'étaient pas rentables et puis à lire plein de trucs à côté, puis les boîtes de nuit dont je vous ai parlé, et puis, à un certain moment je me suis dit ça ne va pas, cette façon dont ils font du durable, hein, c'est « more of the same », c'est faire moins mal la même chose. »*

Le récit de Cham se trouve ainsi faire émerger des questionnements personnels qui ne sont pas réellement résolus, ainsi que des tensions entre une version officielle, « professionnelle » d'une carrière et une version plus personnelle même si elle comporte aussi sa part d'artifice. La richesse des images, qui deviennent plus présentes dans la deuxième partie de l'entretien, peut contribuer à faire du récit un moyen pour *« reproduire les tensions de son histoire – ou de son présent -, à en revivre les phases critiques, afin de libérer des affects dont la charge est*

[1359] Philosophe et psychanalyste, auteur notamment du *Symbolisme dans la mythologie grecque.*

[1360] Le cabinet ConsultStrat7 comme d'autres grands cabinets de la « Ivy League » permet à ses collaboratrices/teurs, de dédier un (petit) pourcentage de leur temps à des missions ou projets à but non lucratif (participer par exemple à l'organisation logistique et à la planification de la reconstruction d'une ville après une catastrophe naturelle).

excessive et de regagner sur eux ce peu de maîtrise que donne la parole »[1361]. Dans ce type d'entretien, l'approche structurale[1362] s'est avérée souvent fructueuse, pour tenter notamment de clarifier la question implicite que les interviewé-e-s semblent se poser, au delà du contrat explicite passé en début d'interview (la fameuse « question de départ »), et les réponses qu'elles et ils tentent de donner au fil de l'entretien.

Le tableau qui suit reprend les 19 entretiens (sur les 53 personnes rencontrées) qui peuvent être rangés dans cette classe particulière d'échanges, même s'ils ne recèlent pas nécessairement ni la même richesse, ni la même puissance d'évocation. Y sont repris les éléments qui semblent avoir eu un rôle pour ouvrir l'entretien biographique vers autre chose que la production d'une « belle image ». Très souvent, les périodes de réorientation professionnelles sont très propices. L'existence d'une relation antérieure a pu aussi jouer, comme je l'ai déjà évoqué mais pas nécessairement. Dans quelques entretiens, comme celui de Cham, la relation entre chercheuse et interviewé-e évolue et semble changer de nature au fil d'un seul entretien, l'élément de confiance pouvant se révéler d'ailleurs réversible. Cham semble se « refermer » en fin d'entretien, affichant sa perplexité face aux éléments qu'elle a évoqués.

[1361] O. SCHWARTZ, « Le baroque des biographies », *op. cit.,* p. 177

[1362] Les axes méthodologiques de cette analyse peuvent naturellement s'appliquer à tout entretien « en confiance ». Se fondant notamment sur l'analyse des relations par opposition (ARO), pour une lecture « de la structure idéologique dans laquelle l'individu interviewé construit des projets, effectue des pratiques, produit des comportements. » (p. 40), la perspective n'est pas « d'abandonner l'analyse sociologique pour la linguistique, la sémantique … mais (s'intéresser aux opérations) de « nomination, (…) catégorisation, énonciation » (…) » (p. 45). Il s'agit de saisir comment les interviewé-e-s « nomment » les choses, comment ces opérations alimentent un vaste système symbolique de catégorisation du social (entre le proche et le lointain, le souhaitable et l'indésirable …) et dans quelles conditions ces jugements, l'usage de ces catégories sont énoncés. D. DEMAZIERE, C. DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques*, *op. cit.*

Tableau 49 - Les entretiens comportant une dimension « baroque » dans le corpus

	Tournants (*turning points*) professionnels	Qualité de la relation
Clarisse	Souhaite quitter son entreprise et le conseil. En proie à des troubles somatiques importants (anorexie, insomnie)	Deux entretiens longs, le second est décidé à l'issue du premier.
Bérengère	Vient de prendre de nouvelles fonctions ; grande fatigue latente des relations viriles au sein du COMEX de sa banque	Ancienne collègue ; partage du même bureau pendant quelques mois
Béatrice	Période de grande lassitude professionnelle ; besoin de faire un point sur son itinéraire professionnel et « moral »	Deux entretiens longs ; « période creuse » au bureau
Cham	A quitté le conseil depuis 10 ans ; a lancé différents projets dans le domaine du développement durable ; manque de reconnaissance perçu	
Solène	Période de changement d'entreprise, lassitude par rapport aux transformations des « règles du jeu » dans son entreprise	Deux entretiens avant et après le changement
Aude	Période de réflexion sur son avenir professionnel. Questionnement personnel sur son ambition	
Alix	Début de troisième grossesse ; se questionne sur la poursuite de sa carrière	Deux entretiens longs avant et après le changement d'entreprises
Diane	Un an après première maternité ; période de « bras de fer » avec ses futurs associés	Deux entretiens longs avant et après être nommée partner
Véronique	Avant troisième maternité ; moment de choix avant de quitter le conseil	Trois entretiens avant et après avoir quitté le conseil
Anne	Période précédant son mariage, questionnement sur son choix d'abandonner la recherche	Un entretien long à l'occasion d'un dîner
Caroline	Moment de l'orientation professionnelle	Relation d'enseignement
Hervé	Doute sur la poursuite du conseil	
Brice	Période de questionnement après la cession de son *spin off ;* période de réorientation professionnelle	Ancien collègue
Christophe	Bilan, période de difficulté professionnelle après un *out* problématique	
Benoit	Période de création d'un cabinet de conseil	
Fabien	Période de réorientation professionnelle	
Marc	Période de retour au conseil après plusieurs années passées comme chef de projet dans un groupe d'assurances	Relations de clientèle lors d'une de mes expériences de conseil
Stéphane	Période suivant un divorce	
Mehdi	Moment de réorientation professionnelle, projet de rejoindre un cabinet « de stratégie »	

2. Des carrières entre ressources et contraintes : un essai d'analyse comparée du corpus biographique

Il s'agit maintenant d'observer dans son ensemble le corpus des entretiens biographiques, repris dans le tableau comparé des trajectoires et des ressources sociales (tableaux 57 et 58 : Comparaison des trajectoires et des ressources sociales – corpus des entretiens biographiques). Celui-ci reprend pour chaque consultant-e rencontré-e différents éléments : l'âge, le nombre d'années passées dans le conseil, le type de carrière (« rente professionnelle »/ « rente économique »), le modèle de genre pendant la socialisation primaire, les capitaux scolaires

détenus, la configuration conjugale (si la personne vit en couple), les ressources éventuellement apportées par l'organisation/les organisations employeuses, dans la conduite de la carrière, le capital social acquis pendant la trajectoire, enfin, les moments importants signalés dans le récit de vie (*turning points* dans la carrière professionnelle, conjugale, familiale). Cette présentation un peu sommaire a le mérite d'offrir une vue de synthèse des éléments rapprochant ou différenciant les trajectoires. Les développements vont s'employer à revenir sur les axes de comparaison.

2.1. « Anciens » et « modernes », carrières longues et carrières courtes

Sur le plan de la structure par sexe tout d'abord, on a veillé[1363] à un quasi équilibre entre consultantes (28 femmes) et consultants (25 hommes), la priorité n'étant pas d'avoir un « échantillon représentatif » sur cette variable (pour mémoire, le *sex ratio* constaté dans l'espace du conseil à partir de l'enquête 2008 est de 37%), mais d'avoir la possibilité d'approfondir les processus sociaux relatifs au genre. De même, dans la sélection des personnes rencontrées, la part des professionnel-le-s plus « âgé-e-s » que la moyenne (pour mémoire, âge moyen constaté à partir de l'enquête 2008 : 32 ans) a été volontairement renforcée, afin de saisir le « déploiement » sur un temps suffisamment long des étapes du parcours professionnel et plus globalement de la trajectoire sociale des individus : ainsi, comme le résume le tableau 49 la pyramide des âges des personnes rencontrées, femmes ou hommes, est décalée vers le haut. Là encore, la comparaison avec l'enquête 2008 n'a qu'un sens relatif, puisque l'objectif poursuivi lors des entretiens était de pouvoir « suivre » des carrières d'ancien-ne-s consultant-e-s, « après » la sortie du conseil, cas relativement fréquent au sein du corpus comme je vais l'évoquer plus loin. Il était également intéressant de pouvoir rencontrer des personnes s'écartant d'une carrière considérée comme « typique » (*up* sans interruption, et sortie en grande entreprise dans des postes opérationnels ou fonctionnels « classiques ») et se rapprochant par exemple des cas moins convenus, extériorisés dans l'analyse typologique (notamment cas du type 3 avec une population plus féminine, occupant des fonctions de consultant-e-s à un grade de management intermédiaire et plus âgée que la moyenne).

[1363] Sur la démarche générale de l'enquête et les tâtonnements de l'ethnographie et des entretiens, voir aussi l'introduction générale de la thèse.

Tableau 50 - Répartition par âge des entretiens biographiques

	Entretiens biographiques femmes	Rappel enquête 2008	Entretiens biographiques hommes	Rappel enquête 2008
Moins de 36 ans	13 (47%)	75,8%	13 (46%)	74,8%
36 à 45 ans	9 (32%)	18,4%	10 (40%)	19,3%
Plus de 45 ans	6 (21%)	5,8%	2 (8%)	5,9%
Age moyen	36 ans ¾		37,2 ans	

Les carrières professionnelles des 53 personnes rencontrées peuvent être analysées et comparées sous différents angles : le temps passé dans le conseil, le nombre et le type de cabinets de conseil fréquentés, le fait d'avoir commencé sa carrière en « entreprise » (c'est à dire hors du conseil) ou en tant que consultant-e.

Assez logiquement, compte tenu de la « sur sélection » de personnes avancées dans la carrière, la « durée de vie »[1364] dans le conseil, dont on a vu qu'elle était en moyenne sur l'échantillon de l'enquête, assez modeste (5,5 années), s'établit à un peu plus de 9 années pour les femmes (9,29) et 8 années (8,36) pour les hommes. Elle se répartit sur une fourchette assez large, allant de quelques mois pour Caroline (au moment du premier entretien) à 22 ans de carrière (en conseil et audit) pour Bérengère (tableau suivant).

Tableau 51 - Répartition par ancienneté dans le conseil (et l'audit) des entretiens biographiques

	Femmes	Hommes
De 0 à 2 ans	4	5
Plus de 2 ans à 5 ans	6	4
Plus de 5 ans à 10 ans	6	7
Plus de 10 ans	12	9

L'observation des trajectoires confirme aussi les trois modèles de carrières, dessinés notamment par l'analyse factorielle au chapitre 4, avec des carrières longues conduisant au *partnership* ou à des fonctions dirigeantes au sens large, comme dans le cas de Brice, Claudie, Raphaël, des carrières courtes (avec des *out* vers l'entreprise), et des carrières qu'on avait baptisées *sit in*, qui articulent un temps long dans le conseil et un arrêt de la promotion (*up*) au

[1364] Cette durée est établie à la date où a eu lieu l'entretien. Elle comprend également le temps passé en audit (même si on a vu ce qui peut justifier de différencier les deux métiers, on considère ces deux branches d'activités comme relevant d'une même logique professionnelle). Dans l'analyse des carrières, on a pu en revanche intégrer des informations sur la poursuite de l'itinéraire professionnel quand ces données étaient disponibles (informations obtenues *via* les réseaux sociaux professionnels tels *Linked in* pour certain-e-s consultant-e-s avec lesquel-le-s je suis restée en contact, ou *via* les sites internet des firmes). Certain-e-s professionnel-le-s ont par ailleurs été rencontré-e-s plusieurs fois : pour le tableau des trajectoires, les informations concernant l'âge, l'ancienneté sont celles concernant le premier entretien biographique réalisé (qui est en général le plus long et celui qui « mérite » le plus le qualificatif de biographique).

grade de *senior manager* ou *principal* (cas par exemple d'Anne-Laure, Aude, Béatrice). Sur ce point, sans que cela n'ait ici une valeur statistique, force est de constater que le *sit in* est plutôt féminin : 8 consultantes sont concernées contre seulement un homme (Hervé).

Le tableau 51 présente une synthèse des carrières féminines et masculines constatées dans le corpus, sur le plan du type de cabinet fréquenté (avec une distinction sommaire petit cabinet (- de 100 personnes)/grand cabinet) et la succession des types d'entreprises dans la carrière. Ils donnent une idée de la plus ou moins grande mobilité professionnelle inter-entreprise des personnes rencontrées et sur les formes les plus fréquentes prises par les carrières.

Tableau 52 - Types d'entreprise et carrières

	Femmes	**Hommes**	Rappel enquête 2008[1365]
Carrières **commencées dans le conseil**	22	22[1366]	
Carrières **commencées « hors conseil »**	6	3	
Carrières conseil/entreprise (ou aller/retour conseil/entreprise/conseil)	11	9	
Nombre de firmes de conseil dans la carrière			
• 1 firme	16 (57%)	11 (44%)	52,5%
• 2 firmes	8 (29%)	8 (32%)	28,5%
• 3 firmes et +	4 (14%)	6 (24%)	19,%
Types de firmes au long de la carrière			
• seulement des petites firmes (- de 100 salarié-e-s)	3	2	9,7%
• seulement des grandes firmes (+ de 100 salarié-e-s)	15	10	53,8%
• petites firmes puis grandes firmes	5	4	17,2%
• grandes firmes puis petites	4	4	3,5%
• alternance	1	5	7,6%

On constate ainsi la dominante des carrières commencées dans le conseil, réalisées dans une seule firme (43 cas sur les 53 biographies). Ces carrières s'avèrent un peu plus souvent réalisées dans une seule firme pour les femmes (16 sur 28, 57%) que pour les hommes (11 sur 25, 44%), ce qui rejoint l'observation faite à partir de l'enquête 2008 : si globalement 52,5% des consultant-e-s enquêté-e-s n'avaient qu'une seule firme « à leur actif », 59% des consultantes se trouvaient dans ce cas, contre 48% des consultants. Ce point est un élément intéressant, sur lequel on reviendra à propos notamment des carrières «de rente économique »,

[1365] Réponses aux questions « Q3 : « Avez-vous travaillé uniquement dans des grands cabinets/uniquement dans de petits cabinets etc … » ; Q4 : «Dans combien de sociétés de conseil avez-vous travaillé ? … » . Voir aussi chapitre 4 et annexe7 : questionnaire de l'enquête.

[1366] Un des 25 interviewés (Xavier) n'avait réalisé, au moment de l'entretien, qu'un stage dans un cabinet de type ConsultStrat.

en s'intéressant à la place jouée par la mobilité inter-entreprise comme accélérateur d'ascension professionnelle.

On peut ensuite faire une observation sur la nature des carrières réalisées dans le conseil par les interviewé-e-s. On s'est ainsi employé à attribuer aux personnes rencontrées un type de projet professionnel, en utilisant la dichotomie simple dégagée au chapitre 4 : rente professionnelle (faire un passage, plus ou moins long, dans le conseil avant de poursuivre ailleurs sa carrière) et rente économique (tenter de devenir entrepreneuse/eur ou associé-e au capital d'une firme de conseil). Cette opération de classification a été naturellement plus simple à opérer pour certains cas : si les consultant-e-s avaient déjà quitté le conseil au moment de l'entretien (rente professionnelle), ou étaient suffisamment avancé-e-s dans leur carrière pour pouvoir d'elles/eux mêmes énoncer un point de vue sur leur projet. De même, quand les consultant-e-s se sont engagé-e-s dans un *partnership* ou dans la création d'une structure (par *spin off*[1367] ou non), il a été aisé de les classer dans les projets dits de « rente économique ». En revanche, pour d'autres interviewé-e-s, le classement s'avère plus hasardeux : ainsi, les consultant-e-s, les plus juniors, peu avancé-e-s dans leur carrière, sont en général indéterminé-e-s. Par ailleurs, il est important de garder à l'esprit que la progression professionnelle au sein de l'espace n'est qu'assez partiellement « à la main » des consultant-e-s, et dépend aussi du système de promotion et des décisions des équipes dirigeantes des cabinets. On a néanmoins pu différencier chez les juniors, celles et ceux qui affichent une réelle hésitation (et pourraient éventuellement souhaiter « tenter la rente économique »), et les personnes qui énoncent de façon assez catégorique leur intention de ne faire qu'un passage assez bref dans le métier. Enfin, une classe distincte se dégage du corpus, formée par les consultant-e-s dont la carrière a concrètement emprunté successivement deux formes : la rente économique suivie d'un *out* ; ou encore un passage par le conseil de type « rente professionnelle », auquel succède la création ou la co création d'une entreprise (de type *start-up* notamment)[1368]. Quand ils sont dans ce dernier cas, les interviewés (pas de cas féminin) ont emprunté une carrière d'entrepreneur, parfois en association avec d'anciens collègues de leur cabinet de conseil, mais sans rester dans l'espace du conseil. A l'analyse, ces anciens consultants sont toutefois assez proches dans l'état d'esprit, de fondateurs de cabinets de conseil. Ils ont pu comme dans le cas d'Antoine ou Fabien, « saisir une opportunité » au

[1367] Voir chapitre 4.

[1368] Les différents cas de figure font l'objet d'annotations abrégées dans le tableau annexé au chapitre : RE (Rente Economique) ; RP (Rente Professionnelle) ; RP ? RE ? (si hésitations, ou carrière peu avancée) ; pour les plus jeunes, même quand le souhait de quitter rapidement le conseil est affirmé, l'abréviation RP est suivie d'un point d'interrogation. Pour les cas de carrières où se succèdent deux modèles « rente professionnelle » puis création d'entreprise, ou « rente économique » puis sortie dans une autre entreprise, l'annotation est RE/RP ou RP/RE.

moment de l'émergence de la « nouvelle économie ». Appelé par un ancien *partner* de son cabinet ConsultStrat4, Antoine a ainsi participé en 2000, au lancement d'un site de courtage financier sur internet. Expérience auquel son récit donne parfois une tournure d'aventure épique (« Le Nasdaq venait de se casser la gueule ! »). Il en souligne le caractère « historique » (« Il y avait une révolution qui était en cours ») et en quelque sorte l'effet d'aubaine qu'elle a constitué (« tout le monde pensait qu'en deux mois, on allait être milliardaire », « le jeu en valait la chandelle ») :

> *Antoine : « Et donc, ben on se retrouve début 2000, et à ce moment-là, Edouard de M. qui était un ancien de ConsultStrat4, m'appelle et me dit « tu vas rire, mais on monte une start-up, est-ce que tu veux nous rejoindre ? », donc...*
> IB : C'est quelle date exactement ?
> *A : C'était en avril 2000.*
> IB : Avril 2000**.**
> *A :Enfin, il m'a contacté en février, et je suis parti le premier avril 2000… Donc le nasdaq venait de se casser la gueule ! (rires) Mais je trouvais que ce truc... vraiment le jeu en valait la chandelle ! C'est clair qu'à l'époque... tu te souviens bien évidemment de 2000, il y avait une telle... ben tout le monde pensait que en deux mois, on allait être milliardaire ! Donc ça a pas mal joué dans la balance ! Le fait que j'en avais un peu marre de ConsultStrat4, ça a pas mal joué aussi ! Il y avait un esprit un peu moutonnier, c'est clair ! Mais il y avait aussi surtout, un esprit, enfin la volonté de démarrer un projet, un peu entrepreneurial, de... moi, j'avais vraiment l'impression qu'il y avait une révolution qui était en cours, et je voulais être dedans ! Je voulais participer, donc c'était une façon d'apporter sa pierre à l'édifice mais avec une naïveté hallucinante, parce que jamais je n'imaginais que on allait durer … alors que 6 mois-8 mois après, tous nos concurrents étaient morts*[1369] *! »*

De même qu'on avait noté au chapitre 4 qu'il n'existait pas de stricte division horizontale ou verticale du travail, ni de type de carrière purement réservée aux femmes ou aux hommes, on ne note pas, dans le corpus étudié, de différences très marquées dans la répartition des femmes et des hommes sur les différents types de carrières. Sur les 28 consultantes et les 25 consultants rencontré-e-s, on remarque une faible proportion de projets qu'on puisse clairement classer dans le groupe « rente économique » (même si les hommes sont deux fois plus nombreux que les femmes : 4 consultants concernés – Brice, Germain, Benoit, Raphaël – contre deux consultantes – Claudie et Diane). Cela rejoint les développements du chapitre 4, sur le caractère relativement incertain des carrières, compte tenu, entre autres, des principes *up or out*. De façon logique, les proportions de consultantes et consultants qui s'inscrivent dans une rente professionnelle, donnent un poids un peu plus important aux femmes (14 carrières de ce type) qu'aux hommes (8 carrières). On note enfin une distinction quant aux trajectoires qui oscillent entre carrière de cadre salarié et « entrepreneuriat » (*partnership*, fondation d'entreprise). Quatre femmes (Bérengère, Clarisse, Sylvie, Cham) et un homme (Paul) sont concernés par une

[1369] La *start up* d'Antoine a survécu à cette « hécatombe », non sans avoir traversé des turbulences importantes et d'importants conflits entre actionnaires fondateurs.

carrière de type « rente économique » dans le conseil, avant de retrouver un poste de cadre supérieur-e salarié-e[1370]. En revanche, les personnes concernées par un court passage par le conseil avant de participer à une création entrepreneuriale sont, certes peu nombreuses (4), mais sont toutes des hommes : Fabien, Antoine, Thomas, Rémi.

2.2. Héritages familiaux et « choix » professionnels

A l'observation, le corpus livre par ailleurs des constats analogues à ceux du chapitre 4 sur les ressources que les consultant-e-s peuvent tirer de leur socialisation primaires. On retrouve ainsi les origines sociales aisées et des capitaux scolaires en général importants.

2.2.1. « On vient tous un peu d'un même milieu. » Les origines sociales évoquées dans les entretiens

Si l'on s'intéresse aux professions exercées par les parents, on retrouve une proportion élevée de parents exerçant dans le secteur privé, et notamment de pères cadres en entreprise (20 sur 46) ou chefs d'entreprise (7 sur 46). Sur deux points, le corpus s'éloigne toutefois quelque peu de l'enquête 2008 : la proportion de mères sans activité professionnelle y est plus importante, puisque sur 46 interviewé-e-s[1371] dont les professions des parents sont connues, 16, soit 35%, ont eu des mères « au foyer », contre une proportion constatées de 24,5% pour l'enquête quantitative. Cette configuration concerne proportionnellement plus les hommes (42%) que les femmes (31%). Par ailleurs, quatre personnes (trois hommes et une femme) s'avèrent avoir un père militaire (9%), proportion comparativement très significative, si l'on la compare avec l'enquête 2008 (1, 4%).

[1370] Le cas de Cham est toutefois un peu particulier, puisqu'elle a occupée un poste assez court dans une grande entreprise cliente de son précédent cabinet de conseil, avant de s'engager dans une carrière sur des thématiques de « développement durable », au sein d'ONG dont elle a souvent été une des fondatrices.

[1371] Les données sont disponibles pour 46 interviewé-e-s : 27 femmes et 19 hommes. Il n'a pas toujours été aisé d'aborder la question des origines sociales, et de la « vie privée » de certains interviewé-e-s, qui semblaient réticent-e-s à l'évoquer, mais dans l'ensemble, les informations manquantes proviennent pour l'essentiel d'un oubli, et concernent plutôt les premiers entretiens réalisés.

Tableau 53 - Professions des parents (corpus entretiens)

	Profession père (Femmes)	Profession mère (Femmes)	Profession Père (Hommes)	Profession mère (Hommes)
Entreprises/secteur privé	**17**	**10**	**12**	**5**
Cadres	14	3	6	2
Chefs d'entreprise	2	-	5	-
Commerçant-e-s	1	1	-	-
Employé-e-s/ouvriers[1372]	-	6	1	3
Professions libérales/artistiques	**3**	**5**	**1**	**2**
Médecins	3	3	1	1
Architectes	-	1	-	-
Autres (artiste peintre, professeur piano)		1	-	1
Secteur public	**7**	**4**	**3**	**4**
Militaires	1	-	3	-
Enseignement				
Université	-	-	2	1
Collège, Lycée	3	2	-	2
Institutrices/eurs	2	-	1	-
Autres	1	2	-	1
Pas d'activité professionnelle	(2)	**8**	-	**8**

Sur l'ensemble du corpus, seuls trois interviewé-e-s semblent réaliser une trajectoire sociale en ascension marquée par rapport à la situation professionnelle des parents : Stéphane (père ouvrier, mère employée en centre d'appel), Aude (père instituteur, mère employée dans un centre des impôts), Nicolas (père instituteur, mère assistante sociale). Par ailleurs, outre ces cas, on peut observer des trajectoires qui rompent avec la socialisation primaire qui s'est déroulée dans une famille de « gens du public »[1373], en général dans l'enseignement : c'est ainsi le cas de Brice, Germain, Sylvie, Jacqueline, Cham, issus de familles d'enseignant-e-s (professeurs d'université, de lycée, instituteurs). De façon notable d'ailleurs, Brice et Germain ont l'un et l'autre plutôt poursuivi la « rente économique » et se sont trouvés associés à la création de structures prospères. Ces éléments donnent naturellement un aperçu sommaire et ne disent pas tout de la socialisation primaire, ni du milieu social, dans lequel chaque personne a pu évoluer. Des différences sensibles liées aux origines sociales se sont aussi manifestées dans l'ambiance de l'interaction. Opposition presque caricaturale, par exemple, entre Emmanuel[1374] et Stéphane[1375], deux consultants de ConsultInfo5 âgés tous deux d'une trentaine d'années, l'un, socialisé dans une famille catholique pratiquante de l'aristocratie, avec un père officier, à la fois courtois, distant, peu loquace, et l'autre, ayant grandi dans une famille ouvrière du Nord, et qui

[1372] Deux mères exercent des fonctions de secrétariat dans le cabinet médical de leur mari.
[1373] François DE SINGLY, Claude THELOT, *Gens du privé, gens du public : la grande différence*, Paris, Dunod, 1993, 256 p.
[1374] 32 ans, Ecole de Commerce parisienne, manager, ConsultInfo, marié, 2 enfants
[1375] 31 ans, Grande école de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, divorcé, vit maritalement, sans enfant

avait comme rêve d'enfant de devenir footballeur professionnel, employant volontiers l'autodérision. Les ressources symboliques que peut procurer un nom « à particule », concernent d'ailleurs une fraction du corpus qui n'est pas totalement anecdotique (2 femmes, 2 hommes). Sans la sousestimer, la distance sociale qui peut séparer les franges socialement les mieux dotées et celles les moins favorisées du corpus, reste néanmoins modérée, compte tenu du nombre très réduit de personnes totalement dépourvues de ressources (capital économique, culturel, social, symbolique …) tirées de la socialisation primaire. Anne[1376], élevée dans un milieu catholique traditionnel, qui porte elle aussi un nom « à particule », le remarque « en passant », lors de l'entretien, en critiquant l'univers trop « homogène » de ConsultInfo 5 :

« Ça c'est d'une tristesse, on vient tous un peu d'un même milieu français, élevé, catholique (…) j'ai été élevée dans une école privée catholique et je retrouve avec 10 ans de plus, 15 ans de plus ce que j'ai quitté à l'époque[1377] *…Un certain état d'esprit …»*

2.2.2. Des « premiers de la classe » ?

La réussite scolaire – indéniable et généralisée des interviewé-e-s – contribue à rapprocher les individus rencontrés. Dans l'ensemble, on retrouve ainsi dans le corpus l'importance des capitaux scolaires, avec une prédominance évidente des écoles de commerce (17 femmes, 15 hommes). La socialisation en classe préparatoire est une expérience partagée par les deux tiers des interviewé-e-s (34 personnes soit 64%). Ce qui produit d'ailleurs chez les personnes rencontrées le sentiment d'un état d'esprit, d'une « ambiance » très homologue à « la prépa et l'école » (sous entendu, « la Grande école »). Certains, comme Virginie ou Stéphane, peuvent exprimer une forme de lassitude de ce monde de « premiers de la classe » :

*« Le travers aussi, c'est que c'est un peu scolaire, on ne sort pas finalement de cette logique de concours, voyez, de compétition… de concurrence, de notation, finalement, voyez, finalement, j'ai toujours l'impression d'être dans un fonctionnement de concours, et parfois c'est très détestable. C'est vraiment, être comparée, vous avez tout le temps l'impression d'être notée. » (*Virginie[1378]*)*

« Il y a un environnement de travail dans le conseil qui est quand même très particulier. C'est une ambiance jeune, … c'est stimulant …(…) en revanche, il y a une espèce d'auto pression permanente, que je ne trouve pas toujours justifiée et de l'énergie qui est mise sur des sujets qui n'ont pas toujours lieu d'être valorisés, ou d'être pris en charge. (…) C'est l'école. Pour moi, le conseil c'est l'école, c'est pareil, le lycée, ou la prépa, c'est l'endroit où on ne rassemble que les premiers de la

[1376] 29 ans, DEA d'économie, Mastère Ecole de Commerce, Consultante senior, ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant

[1377] Anne pour sa part, n'a pas fait de classe préparatoire et dit avoir choisi d'aller à l'Université par recherche d'une forme « d'ouverture sociale ».

[1378] 28 ans, Science Po, maitrise de géographie, consultante junior, ConsutlInfo, célibataire, sans enfant

classe et où de toute façon, d'eux-mêmes ils vont se mettre la pression tout seuls pour faire tout ce qu'il y a à faire et en plus de ça, on les pousse à en faire plus. (Stéphane[1379])

Pour Patrick[1380] qui a commencé sa carrière dans une entreprise industrielle puis bifurque vers l'audit dans un *BIG* (il rejoindra ensuite un *spin off* de ce cabinet), l'intégration chez ConsultAudit lui donne le sentiment d'une sorte de régression (« Moi j'étais sorti complètement de ça. »). Le fait que les personnes soient intégrées « en promotion », que l'intégration donne lieu à un séminaire qui forme une sorte de rite de passage, renforce l'analogie avec ce qu'il a vécu en classe préparatoire et en école de commerce.

Patrick : « En fait, les cabinets d'audit poursuivent le principe du euh... de la promotion du lycée, si on a fait lycée, bac, prépa, école de commerce, cabinet d'audit, on n'a rien changé ! On arrive en grande masse à un même endroit, on nous dit « ah, vous êtes les plus beaux, les plus forts, et ainsi de suite ! » du coup, ça crée un esprit de corps ! Et après, on...(…) En cabinet d'audit, on ne rentre pas au fil de l'eau toute l'année ! On arrive en promotion ! Il y a deux promotions, une en septembre, une en janvier ! On accueille tout le monde, on met tout le monde dans un hôtel, tout le monde est formé ! C'est exactement une semaine d'intégration d'une école de commerce ! C'est la même chose ! Et euh... enfin, bon !
IB : C'est l'école, quoi !
P : C'est ça ! Et ça sert à rentrer dans le moule, les évaluations, c'est les devoirs ! Enfin, ça continue exactement de la même façon. Moi, en entreprise, j'étais sorti complètement de ça, les objectifs ne sont plus du tout les mêmes, les gens qu'on rencontre sont plus du tout les mêmes, on a une boite à faire tourner, on a des usines qui produisent, des... Là, on est à 1000 lieues de tout ça, on se donne des notes, on met des points rouges dans des petites boites ! On est vraiment dans ce système là ! »

Son récit, qui rejoint aussi celui de Brice ou Luc qui ont également commencé leur carrière dans le conseil dans un *BIG*, oppose deux « actants » collectifs, évoqués l'un et l'autre par le pronom impersonnel « On » : le « on » qui évoque la « promo », la « grande masse » des nouvelles recrues (« on a fait lycée, bac, prépa ... », « on arrive … ») et le « on » qui renvoie à la firme, et aux procédures d'intégration, sorte de « main invisible » veillant sur « tout le monde » (« on nous dit », « on met tout le monde dans un hôtel … »). Cet emploi massif du pronom impersonnel « on » souligne l'idée d'homogénéité à la fois liée au type de capitaux scolaires et au processus de socialisation au moment de l'intégration.

Point particulièrement remarquable d'ailleurs, les femmes rencontrées sont un peu plus nombreuses (68% ; 19 femmes) à avoir préparé des concours dans une classe préparatoire « commerce », littéraire ou scientifique, comparativement aux hommes (60% 15 personnes).

[1379] 31 ans, Grande école de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, divorcé, vit maritalement, sans enfant
[1380] 28 ans, Ecole de commerce, consultant senior alternativement ConsultOrg et ConsultAudit, divorcé, vit maritalement, sans enfant

Tableau 54 - Diplômes détenus (corpus d'entretiens)

	Femmes	Hommes
Ecoles de commerce[1381]	17	15
Ecoles d'ingénieurs	7	3
Université	6	8
Science Po	3	2
MBA (INSEAD, HEC …)	2	1 (+1)
Doctorat	1	-

Pour les femmes comme pour les hommes, néanmoins, le parcours d'excellence scolaire revêt une signification différente, selon l'importance des capitaux scolaires détenus par ailleurs dans la famille, qu'il s'agisse des ascendants (parents, grands parents) ou de la fratrie[1382]. Il est comparativement plus important pour Stéphane qui est un des seuls de sa famille à avoir suivi des études supérieures longues (sa sœur finit un BTS) que pour Marianne, dont une des sœurs est médecin, ou pour Virginie, dont les frères ont fait l'un, une école de commerce parisienne, l'autre médecine.

2.2.3. « Ma mère m'a poussée comme un cheval de course. » Influences parentales et « choix » scolaires

Sur le plan de la référence en matière de rapports femmes/hommes, de la configuration de genre au sein de la famille et en quelque sorte du « modèle hérité », les entretiens ne livrent pas tous le même niveau d'information. Sur ce point, compte tenu du « contrat » quelque peu différent qui a présidé au déroulement des entretiens sur les « carrières au féminin » (voir introduction générale de la thèse et *supra*), une partie des entretiens biographiques avec des femmes est beaucoup plus riche et détaillée. A partir des évocations parfois elliptiques de la socialisation primaire, on a toutefois tenté de qualifier sommairement (modèle traditionnel du *male breadwinner* de type patriarcal ou modèle plutôt égalitaire) les modèles hérités qui

[1381] Toutes les personnes ayant un diplôme d' école de commerce n'ont pas forcément été scolarisées en classe préparatoire, certain-e-s ont été admis-e-s sur titres après un autre parcours.

[1382] Les constats d'Odile Henry développés dans sa thèse de doctorat, à propos des « trajectoires scolaires en porte à faux », ne se prolongent certes pas à l'identique dans l'espace du conseil en management contemporain, dont la structure s'est à la fois étoffée, avec des formes de cloisonnement et une hiérarchie des activités qui s'est sans doute à certains égards durcie (la dichotomie conseil « en stratégie »/conseil « en management » notamment a été semble-t-il renforcée). Toutefois, on retrouve de façon intéressante dans les trajectoires du corpus, des profils qu'on pourrait rapprocher des « fourvoyés » et des « dévoyés » observés par O. Henry, que leur milieu d'origine a plutôt encouragé à valoriser soit les métiers intellectuels soit ceux « d'hommes d'affaires ». *« Ces trajectoires scolaires en porte à faux semblent avoir beaucoup déterminé les trajectoires sociales : ainsi, tout porte à croire que les oblats fourvoyés à HEC tentent d'échapper à leur « destin » scolaire en investissant les métiers plus « intellectuels » du conseil et se trouvent, par une logique propre à l'espace professionnel, renvoyés vers les sociétés de conseil anglo-saxonnes les plus engagées dans la logique des affaires. A l'inverse, les agents dévoyés à l'Ecole normale supérieure vont endosser, dans les cabinets français de conseil, une fonction d'intellectuel d'affaires alors même qu'ils rêvent d'obtenir des postes d'hommes d'affaires. »,* Odile HENRY, *Un savoir en pratique…, op. cit*, p. 283.

forment la référence à partir de laquelle les personnes comparent leur propre modèle conjugal. Pour les 46 entretiens pour lesquelles une telle classification a été possible, on constate que, dans environ 2 cas sur 3, les interviewé-e-s ont évolué dans des familles inscrites dans un modèle plutôt traditionnel (cas de 15 femmes et de 13 hommes), ce qui n'est pas en soi très surprenant, compte tenu par ailleurs des origines majoritairement bourgeoises déjà évoquées.

Cela étant, au delà du modèle de genre parental, on constate que la socialisation primaire au sein de la famille ne produit pas des effets identiques pour les femmes et pour les hommes. En particulier, le rôle des parents et notamment de la mère intervient plus fortement dans les récits féminins, ce qu'on avait déjà évoqué au chapitre 2 pour les « pionnières » de l'ESSEC. Bien qu'elle ne fasse plus partie de la génération des pionnières (qu'il s'agisse de « l'arrivée » des femmes dans les écoles de commerce ou dans le conseil), Céline, qui a 24 ans au moment de l'entretien, souligne le soutien moral et les encouragements maternels, particulièrement forts à son égard, soutien qui s'inscrit dans un contexte particulier, puisque son père est décédé quand elle était très jeune et que sa mère l'a élevée seule. Dans cet exemple apparaît ainsi un des éléments qui peut renforcer l'investissement familial[1383] dans la carrière professionnelle des filles, également souligné pour les « pionnières ». Céline fait ainsi partie des 5 femmes, avec Jacqueline, Bérengère, Diane et Solène, qui ont évolué dans des familles avec un père d'une manière ou d'une autre « défaillant », loin du modèle du patriarche pourvoyeur de ressources et de sécurité matérielle (père malade, absent ou traversant une longue période de chômage[1384]). C'est extrêmement perceptible dans le récit de Solène[1385] qui raconte l'admiration qu'elle a pour le courage de son père dont l'entreprise a fait faillite (« *il* a fait faillite. »). L'entretien évoque à plusieurs reprises l'idée d'une dette sans fin : la dette paternelle, le patrimoine dilapidé, et la dette de Solène à l'égard de ce père …

[1383] La carrière scolaire pour une partie du corpus est une histoire « ancienne », pour une autre partie, elle est plus récente. On retrouve toutefois, toutes générations confondues, les mêmes traces de stratégies scolaires à visée souvent très élitiste – changement de classe préparatoire, demande de dérogation pour obtenir un lycée etc… – selon des formes qui s'apparentent à l'étude qu'en livre Agnès Van Zanten, à propos des mécanismes de ségrégation sociale via les choix scolaires. Agnès VAN ZANTEN, « Le choix des autres. Jugements, stratégies et ségrégations scolaires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2009/5, n°180, p. 24-34

[1384] Période décrite comme une épreuve familiale par Diane, Bérengère ou Solène, qui en soulignent le caractère très déstabilisant sur le plan identitaire pour leurs pères respectifs. On retrouve ici les observations effectuées par Sophie Pochic dans sa thèse de doctorat. Sophie POCHIC, *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité – Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse de sociologie, Aix-Marseille II, 2001.

[1385] 37 ans, Maîtrise d'économie, DEA de sociologie, ConsultInfo puis ConsultStrat, vit maritalement, 2 enfants

IB : « Voilà, du coup, il s'est retrouvé à liquider son affaire à 60 ans, 61 ans, il était ?...
Solène : Ben ouais, il était criblé de dettes...
IB : C'était une faillite, c'était pas**...**
S : C'était une faillite ! Donc accuser psychologiquement le coup d'une faillite avec... patrimoine dilapidé... j'ai plus de patrimoine ! Je suis parti dans la vie avec rien ! J'ai créé des choses...donc il s'est... il a ... (...) Enfin, une énergie ! Enfin, je te fais les raccourcis, mais...
IB : Il a dépensé une énergie fabuleuse !
S : Je n'ai jamais vu quelqu'un avec une énergie pareille ! Je ne dis pas ça parce que c'est mon père, hein ! Mais je n'ai jamais vu ça ! Et je n'ai jamais vu à quel point un homme à terre pouvait se redresser, se relever, quoi !
IB : Mmumm.
S : Franchement, je... j'ai jamais vu ça ! Alors à la fois, ça a été pour moi... alors, pour en revenir aux études, pendant toute cette période là, finalement, j'avais deux voies à emprunter ! Je pouvais emprunter soit la voie de... la dépression et je ne fais plus rien et... je verse un peu dans la délinquance, c'est ce qu'a fait mon frère aîné ! Ou alors, je me rappelle que les études, c'est important. Alors, je sais pas ce que je veux faire, mais je me rappelle que les études c'est important. Et donc, j'étudie, et donc...
IB : Quoi qu'il arrive ! (rires)
S : Quoi qu'il arrive ! (silence)
IB : Je m'accroche à ça…
S : Et Papa, je t'annonce, j'ai mon bac avec mention, papa ! Alors, il était pas là, physiquement[1386]*, mais je sais que ce genre de nouvelles, c'était vachement important pour lui ! Papa, j'ai eu une mention à ma licence, j'ai eu une mention ! Papa, j'ai eu ma maîtrise, j'ai eu mon DEA, j'ai eu mon boulot ! J'ai un boulot ! (rires) Et ça, bon, c'est des petites choses pour l'extérieur, mais c'était... important, quoi ! »*

Pour Solène, le capital scolaire prend ici le sens très ostensible d'un patrimoine de substitution (on note la répétition du verbe « avoir » : « j'ai mon bac, … j'ai eu une mention, j'ai eu mon DEA »).

Dans un ordre d'idée proche, il semble que la situation de la fratrie – absence de garçon (2 cas) ou garçon défaillant (2 cas) – ait été un élément qui a entretenu une attitude de stimulation et d'encouragement à la réussite scolaire et professionnelle selon un modèle masculin : dans le cas de Dominique[1387] – née un an après le décès d'un frère âgé de 20 ans ou de Bérengère[1388], dont l'unique frère était « gravement dyslexique », les parents et notamment la mère, manifestent des ambitions importantes pour leur fille :

Bérengère : « Par contre, ma mère m'a poussée comme un cheval de course. Ma mère, je pense… enfin, si tu veux, quand elle s'est mariée, on lui a fait faire l'équivalent de Pigier, comme les jeunes-filles de bonne famille, je pense que ça l'a frustrée et que pour elle, il fallait réussir. Tu vois, elle voulait que je fasse polytechnique !
IB : Ah ouais, carrément.
B : J'ai jamais bossé au point de faire polytechnique,
IB : Mais voilà, elle avait de grandes ambitions pour toi.

[1386] Les parents de Solène sont divorcés.
[1387] 44 ans, Ecole de commerce parisienne, Doctorat en gestion, professeure en école de commerce, ancienne consultante junior, ConsultStrat, mariée, 3 enfants
[1388] 49 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne associée ConsultInfo et ConsultStrat, mariée, 4 enfants

B : Et du coup elle m'a tellement poussée, poussée, poussée, tu sais, à un moment, c'est bon quoi. T'as pris...Tu formes un cheval de course, après, le cheval de course il court. Et après on vient te dire « tu vas pas travailler tout le temps, c'est pas bon pour les enfants ! »

Aux yeux de Dominique, l'implication particulière de sa mère vis-à-vis de ses deux filles (Dominique et sa sœur aînée) est également liée à la frustration d'avoir dû arrêter jeune ses études « au profit » de son frère – parce que « c'était un garçon » – et de n'avoir « pas travaillé »[1389].

IB : **«** Pour elle (ndla sa mère) c'était important que ses filles fassent des études ?
Dominique : Ouais... c'est-à-dire qu'il y a une espèce de discours, qu'elle assumerait jamais aujourd'hui, qui était de dire, je suis... Alors elle a deux discours différents (elle est un peu « space » aussi, ma mère !). Un premier discours qui est de dire « moi, j'aurais bien divorcé, mais j'aurais jamais fait ça à mes enfants ! » et puis un autre qui est de dire « moi, je dépends de mon mari, si je divorce, je suis mal ! », c'est pour ça, je pense qu'elle a jamais voulu divorcer, en vrai.
IB : C'est un peu une pétition pour...
D : Mais alors, pour elle, c'était clair que ses filles devaient être indépendantes des hommes.
IB : Elle en a souffert.
D : Oui, elle en a souffert... elle en a souffert pas tant vis à vis de son mari, mais vis à vis de son frère. C'est-à-dire qu'elle trouvait ça dégueulasse, alors qu'elle était meilleure à l'école que lui, et qu'elle était l'aînée qu'elle ait pas d'études payées, alors que son frère en avait. »

L'investissement parental n'est pas toujours dénué de paradoxes :

« Moi j'ai été élevée … Papa il aurait voulu un mec en premier, donc j'ai été élevée, c'était hallucinant, à la fois il fallait que je fasse toutes les tâches domestiques à la maison parce que j'étais une fille et si je ramenais une mauvaise note, je me faisais gueuler dessus comme si j'étais un mec. » (Diane[1390]*)*

La question de l'influence parentale a été moins spontanément abordée avec les hommes, il est donc difficile de tirer une comparaison systématique. Certains hommes peuvent néanmoins s'épancher et dans ce cas, plutôt soulever le rôle de leur père. Dans le cas de Luc ou de Jean-François[1391] (dont les pères sont l'un et l'autre officiers), est évoquée l'inquiétude paternelle à leur égard.

Jean-François : « Mon père pour lui, les vraies études, c'était... ingénieur, médecin...
IB : Ah oui ?
*JF : Lui même était militaire de carrière, donc... il aurait souhaité que je sois militaire ! Donc j'ai passé de multiples fois les concours d'enfant de troupe, mais, habilement je pense que j'ai fait exprès de les rater quoi ! **(rires)** j'étais pas...*

[1389] En fait, en cours d'entretien, Dominique revient quelque peu sur cette affirmation et me précise que sa mère a en fait travaillé pendant un temps comme assistante sociale, puis comme professeure de danse, avant d'assurer le secrétariat du cabinet médical de son conjoint sans être salariée. De manière intéressante, Dominique souscrit ici à l'idée communément admise que ces emplois sont à différents titres « anecdotiques » et ne sont pas « de vrais boulots ».
[1390] 35 ans, Science Po, principal (1er entretien 2009), associée (2ème entretien 2012), ConsultOrg, mariée, 1 enfant
[1391] 55 ans, maîtrise d'économie, directeur, ConsultOrg, marié, deux enfants

IB : Tu t'es arrangé pour pas les réussir ?!
JF : Voilà. C'était pas mon truc, ça. Bon, enfin, bref, j'ai fait des études pour rassurer mes parents, des études universitaires, littéraires, euh... philosophiques, et puis quand j'ai eu ma maîtrise de lettres, j'ai pu avoir la paix ! Et donc j'ai fait une école de cinéma ! »

Patrick ou Antoine sont quant à eux manifestement marqués par le modèle familial masculin de l'entrepreneur. Pour Patrick, le fait de devenir consultant a semble-t-il été un moyen d'échapper à l'ambiance insulaire « un peu étouffante » de la Guadeloupe, où il a grandi dans une famille de békés, mais quand il évoque la possibilité d'un retour « au pays », ce serait plutôt pour engager une carrière d'entrepreneur comme son père :

Patrick : « Bon, le problème c'est cet attachement à une île, à une famille, à... et en plus les conséquences sociales des mouvements qu'il y a là-bas en ce moment ! Mais faut pas croire ! Là-bas, il y a deux possibilités : ou tu montes ton business, et c'est... concrètement, monter un business là-bas, c'est pas être consultant ! C'est trouver une idée de boutiques à ouvrir, des machins...(…) Moi, ma sœur s'épanouit dans ça ! Tu vois, elle était expert-comptable...
IB : Elle est retournée en Guadeloupe ?
P : Elle est retournée là-bas, euh... elle a finit une expertise comptable, elle fait que deux trois ans pour valider, et voilà ! (…) Voilà ! Et elle a monté une première boutique, (…) en franchise, et euh... maintenant, ben elle en a 5 ! (…) Alors moi je...
IB : Toi, tu ne te verrais pas faire ça ?
P : Chef d'entreprise, pourquoi pas ! Mais pas les boutiques et pas de la même façon !
IB : Ah oui ?
P : Mon père était... il faisait de l'import, de la fabrication de chaussures et de l'import de chaussures et distribution !
IB : Ah oui, d'accord.
P. : Et bon, ça, pourquoi pas ? »

Les interviewé-e-s peuvent donc au détour de leur biographie évoquer de façon plus ou moins longue les effets de leur socialisation primaire sur leur projet professionnel, en soulignant d'ailleurs les tensions et les contradictions qui peuvent traverser leur « modèle » implicite de réussite sociale. Les contradictions peuvent provenir de l'influence combinée des deux parents ou être des contradictions « héritées » des choix parentaux : pour Patrick, réussir, c'est à la fois « s'ouvrir au monde » comme l'ont fait ses parents, un béké et une libanaise, qui se sont mariés en totale opposition à l'ensemble de leurs familles respectives, et c'est en même temps, ne pas couper les ponts avec la Guadeloupe, la famille élargie (« rendre ce qui a été donné » dit-il dans une tournure elliptique). Cela étant, les carrières professionnelles se combinent aussi avec des carrières conjugales et familiales. Leurs effets vont assez largement varier selon la configuration de genre qui structure la vie de couple.

2.3. L'adieu au patriarcat ?

Chez les personnes rencontrées qui sont en couple (ou élèvent seules des enfants[1392]), trois éléments ont un effet déterminant sur l'expérience conjugale et familiale : le modèle de pourvoi de revenu, les pratiques en matière de division du travail domestique et enfin, les formes prises par les arbitrages temporels et la plus ou moins grande centralité accordée à la « sphère professionnelle » par les deux conjoints. Les réponses données à ces différentes dimensions forment en quelque sorte le « contrat de genre »[1393] conjugal/familial. Elles vont être évoquées ici d'une part à travers des exemples biographiques et sont d'autre part reprises de façon synthétique à travers deux tableaux (Tableau 55, Tableau 56).

Tableau 55 - Contrat de genre conjugal/familial des femmes interviewées (cas de personnes en couple et/ou avec enfants)

	Adhésion à *l'ethos* professionnel de disponibilité par les deux conjoints	Distance par rapport à *l'ethos* professionnel (un des deux conjoints)	Distance par rapport à *l'ethos* professionnel (couple)
Male breadwinner			
Male first breadwinner		(Jacqueline) (divorcée) (Clarisse) (veuve) Béatrice Eléonore Véronique	
Double carrière - sans enfant	Claudie	Aude ?	Aude ?
- division inégalitaire des tâches		Solène Dominique Anne-Laure	Mathilde
- visée égalitaire dans la division des tâches	Bérengère Diane ?	Diane (retrait conjoint ?)	Claire Alix
Female breadwinner - en couple	Sylvie		
- Séparée, divorcée, veuve		Jacqueline (divorcée) Clarisse (veuve) Juliette (divorcée) Marie (divorcée)	
(20 femmes en couple ou élevant un ou plusieurs enfants)			
NB : Pour Diane et Aude, le classement s'est révélé quelque peu incertain (sur le plan du rapport à l'*ethos* professionnel). Diane affirme ainsi que son mari a un rapport assez distancié à sa propre carrière mais il occupe néanmoins des fonctions dirigeantes – de Directeur des Ressources Humaines – dans une entreprise industrielle.			

[1392] Quatre femmes sont concernées : deux avec des enfants en bas âge (Marie et Juliette), deux avec des enfants lycéens ou en cours d'études supérieurs.

[1393] La grille d'analyse a été ici en particulier outillée par les réflexions de Nicky Le Feuvre et de Nathalie Lapeyre, en particulier sur les différentes configurations conjugales et les arbitrages et négociations temporels, notamment chez les professionnel-le-s de la médecine, les avocat-e-s, les architectes. Voir notamment, Nicky LE FEUVRE N., « Le genre des temporalités sociales » *in* THOEMMES J., DE TERSSAC G. (Dir), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques,* Toulouse, Octarès, 2006, pp. 29-44 ; Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation…*, *op.cit.* Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *Revue française des affaires sociales*, 2005/1 n°1, pp. 59-81

Tableau 56 : Contrat de genre conjugal/familial des hommes interviewés (cas de personnes en couple et/ou avec enfants)

	Adhésion à l'ethos professionnel de disponibilité des deux conjoints	Distance par rapport à l'ethos professionnel (un des deux conjoints)	Distance par rapport à l'ethos professionnel (couple)
Male breadwinner		Paul Benoit	Emmanuel
Male first breadwinner		Rémi Antoine	Germain
Double carrière - sans enfant	Stéphane	Hervé	Maxime Patrick
- division inégalitaire des tâches	Brice Daniel ?	Jean-François	
- visée égalitaire dans la division des tâches	Luc Daniel ? Fabien ?	Fabien ?	
Female breadwinner			
(15 hommes en couple – 1 homme divorcé) NBDP : Même remarque que pour Diane et Aude, s'agissant de Daniel et Fabien.			

2.3.1. « Il y avait pas trop la question de la double carrière ». Les modèles de pourvoi des revenus

Le modèle du pourvoi de revenu au sein du couple est assez déterminant pour les carrières professionnelles des femmes comme des hommes. Il convient d'emblée de préciser que la classification ici opérée, fondée principalement sur les récits de vie (et parfois sur l'observation ethnographique), pourrait mériter d'être approfondie et confortée. Elle permet néanmoins d'outiller la réflexion sur les ressources et contraintes des femmes et hommes engagé-e-s professionnellement dans l'espace du conseil en management. L'analyse du corpus, à ce stade, permet ainsi de remarquer un modèle conjugal assez prédominant : celui de la « double carrière » (qui s'accompagne d'une plus ou moins grande égalité des revenus[1394]) (9 hommes sur 15, 11 femmes sur 20). Les modèles qui constituent une application plus ou moins « pure » du patriarcat (*male first breadwinner, male breadwinner)* ne concernent comparativement que 6 hommes sur 15 et 3 femmes sur 20. Pour ce qui est des configurations dites de *male first breadwinner*, ce sont à la fois le déséquilibre en terme de pourvoi de revenus, mais aussi l'accent mis sur la carrière masculine, qui permettent de « ranger » un couple dans ce modèle. Les effets sur la carrière des femmes se font dans ce cas, sentir dans la durée, éventuellement avec un retrait de la carrière de consultante dès la naissance du premier enfant, parfois avec la négociation d'une « mise en veilleuse » des ambitions après quelques

[1394] Sur ce point, les informations recueillies sont trop lacunaires pour tirer des conclusions.

années de vie professionnelle. Rémi, Antoine ou Germain, qui sont dans cette situation, vont, de façon caractéristique, ne parler de la carrière (ou de l'absence de carrière) de leur compagne que lorsqu'ils y sont invités.

Dans le cas du modèle de double carrière, le constat est d'abord qu'une partie des couples dans ce cas de figure est constituée par des couples sans enfant, comme par exemple, Claudie, Stéphane, Maxime, Patrick, et qu'il n'est pas certain qu'une telle configuration égalitaire se maintienne en cas d'arrivée d'un enfant. Quoi qu'il en soit, ce modèle se différencie assez nettement de ceux précédemment évoqués par l'affirmation d'un principe de légitimité de l'ambition féminine. Il ne signifie pas nécessairement des arbitrages simples, on le verra en analysant quelques trajectoires de *up or out* féminins, *infra*.

On constate enfin sur le corpus une proportion assez significative de personnes vivant seules, après une séparation, un divorce (trois femmes et un homme divorcé-e-s ou séparé-e-s[1395]), ou un veuvage (une femme). Quatre femmes se trouvent ainsi placées, en situation de *female breadwinner* sans que cela soit leur choix initial, deux élevant seules des enfants relativement jeunes (Juliette et Marie). Sylvie est quant à elle dans une situation assez différente – et plutôt exceptionnelle d'après mes observations – puisque pour sa part, elle est la seule pourvoyeuse de ressources au sein d'un couple à la configuration inversée, avec un père « femme au foyer » s'occupant de leurs 4 enfants.

IB : « Et euh... le fait d'avoir des enfants, en terme d'organisation, de la logistique et tout ça, est-ce que...
Sylvie : Moi, j'ai une organisation un peu particulière, donc euh... c'est que, j'ai une grande chance, c'est que mon mari est femme au foyer, donc...
IB : Ah ! T'as un mari femme au foyer !
S : Oui, donc... ben c'est-à-dire, qu'avec quatre enfants...
IB : C'est excellent ça !
S : Euh... si, il y a des couples où les deux travaillent... mais lui, par ailleurs, il est éducateur sportif, donc si tu veux, il y avait pas trop la question de la double carrière !
IB : D'accord.
S : Même si... même si... on n'est pas cadre supérieur, mais lui, par son métier, par... il avait envie de... d'être là, avec les enfants et de s'en occuper, donc on n'a pas trop discuté longtemps !
IB : Mmumm.
S : Et par ailleurs, en terme de salaire, moi je gagnais beaucoup plus donc...
IB : Oui, l'arbitrage...

[1395] Si l'on inclut les cas de Hervé, Stéphane et Patrick, qui ont également divorcé (les deux derniers avant trente ans) et vivent à nouveau en couple non marié, et celui de Cham, qui est en couple avec une femme, après un divorce et une séparation avec ses deux précédents compagnons, 7 personnes (13% du corpus) est donc concerné par un changement de vie conjugale plus ou moins précoce (divorces avant 30 ans pour 5 personnes, autour de la quarantaine pour Jacqueline et Hervé). Faute d'avoir approfondi les circonstances de chaque séparation, il serait assez hasardeux de rapporter ces « accidents conjugaux » uniquement aux contextes et rythmes professionnels.

S. : Donc ça, voilà ! Alors, il y a des avantages, il y a aussi des inconvénients, parce que socialement, t'es pas … non plus toujours... si simple, en fait ! Le regard que la société peut porter sur lui ! Moi, le … la représentation de l'homme que j'ai était un peu des … tu vois … schémas, quand même ! »

2.3.2. « Tant que les enfants sont pas couchés, c'est un peu l'horreur ». La division du travail domestique

La question du pourvoi des revenus s'articule par ailleurs à celle de la division du travail domestique. Si cette question qui n'a pas été systématiquement approfondie en entretien, ce qui ne permet pas toujours de tirer des conclusions formelles, il est clair toutefois qu'elle se pose surtout quant au partage des tâches d'élevage[1396] et d'éducation des enfants. Pour les consultant-e-s en couple sans enfant déjà évoqué-e-s, la charge d'entretien et de ménage reste limitée, avec qui plus est pour certains, des déplacements fréquents qui font que les domiciles conjugaux sont peu occupés, donc salis, en semaine et que les repas sont pris à l'extérieur. La « vraie » question qui divise le corpus, est donc celle qui a trait à la fois au partage des contraintes pratiques (de conduite/récupération des enfants – à la crèche, à l'école …, de prise en charge des soins du soir, des devoirs …) et de la charge mentale et affective plus large qu'impliquent toutes les activités de *care*. A travers les entretiens, on peut repérer trois types très inégalement représentés de division sexuelle du travail d'élevage. Une division inégalitaire[1397] avec une charge principale voire exclusive de la part de la mère, une division que je nomme « à visée égalitaire », avec un soin plus ou moins scrupuleux d'équité, enfin, une division du travail domestique inversée, avec une charge principale voire exclusive de la part du père.

On va voir en observant la plus ou moins nette division sexuelle du travail domestique qu'il y a évidemment un lien avec le modèle de pourvoi de revenu de référence pour les couples, mais qu'il n'est pas systématique.

Dans le cas d'une division inégalitaire, on va assez logiquement retrouver des couples inscrits dans les deux modèles de pourvoi de revenu à forte domination masculine. Tout d'abord le modèle patriarcal classique – cas d'Emmanuel évoque ainsi la configuration traditionnelle dans laquelle évolue son couple, avec une femme « mère au foyer » qui « s'occupe des enfants » –

[1396] On emploie ici le terme d'élevage pour désigner, dans le travail parental, les activités matérielles et quotidiennes de soins aux enfants.

[1397] Cette division inégalitaire reste aujourd'hui la règle pour l'ensemble des familles en France, si l'on se réfère à l'enquête INSEE (emploi du temps 2009-2010), avec en moyenne pour une femme salariée 37 minutes consacrées par jour aux soins des enfants, contre 19 minutes pour un homme salarié (pour l'ensemble de la population, les chiffres sont respectivement de 31 minutes par jour et 14 minutes par jour). Voir aussi Michèle FERRAND, *Féminin, masculin,* Paris, La Découverte, 2004, 120 p.

ou une configuration patriarcale « aménagée » – avec une mère qui garde un emploi, mais a la charge exclusive ou prédominante du travail domestique. Le cas des configurations traditionnelles « pures » concernent un petit nombre d'hommes dans le corpus (3 hommes) mais on se souvient que l'enquête avait permis de repérer combien avec l'avancement dans la carrière, les profils des hommes, accédant à des fonctions dirigeantes, se démarquaient de ceux des femmes de même grade, sur le plan des stratégies matrimoniales. On se souvient tout d'abord que le modèle conjugal du mariage l'emporte largement sur celui du concubinage ou de la vie maritale pour ces populations : 71% des *senior managers*/*principals* et 75% des associés hommes étaient mariés contre respectivement 15 et 7% vivant maritalement (sur l'ensemble de la population des consultants hommes, 22% vivent maritalement). D'autres éléments confirmaient un positionnement « normatif » plus présent, la probabilité que les conjointes de ces consultants soient mères au foyer étant assez importante : ainsi 25 % des épouses d'associés étaient au foyer (10% dans le cas des *senior managers/principals*) alors que sur l'ensemble des consultants vivant en couple, 6% d'entre eux avaient un conjoint sans emploi. A l'inverse, si l'on compare avec les conjoints de leurs consœurs (femmes *principals* ou associées), les hommes principals ou associés, assez fréquemment pères de famille nombreuses (43% d'entre eux ont au moins 3 enfants), avaient moins souvent – même si cela restait une proportion conséquente – des épouses occupant des emplois supérieurs : respectivement 72 et 69% des hommes dans ces positions élevées, ont des femmes occupants des professions libérales ou intellectuelles supérieures ou des fonctions de chefs d'entreprise, contre respectivement 85 et 86% chez les femmes à ces grades.

Assez logiquement, dans le modèle de *male first breadwinner*, les couples concernés (3 femmes et 3 hommes interviewé-e-s relèvent de celui-ci) se trouvent également dans une répartition très déséquilibrée du travail d'élevage, l'essentiel de la charge – notamment « du soir » (récupération des enfants, bains, repas, prise en charge des devoirs, des activités extra scolaires etc …) – étant à la charge d'une mère qui « doit savoir se rendre disponible ». On reviendra au chapitre 8 sur le fait que de telles configurations matrimoniales et familiales sont clairement articulées à une certaine conception de « l'égalité femmes/hommes » (égalité dans la différence ou égalité dans la complémentarité – voir Encadré 60 : Pluralité des conceptions de l'égalité femmes/hommes et conséquences sur la démarche).

Quoi qu'il en soit, pour Antoine, par exemple, il est apparemment évident que sa charge de travail, en tant que membre de l'équipe dirigeante d'une *start up*, n'est pas compatible avec la prise en charge de l'intendance familiale, qui est pour l'essentiel laissée à Véronique (la

carrière de celle-ci va faire plus loin l'objet d'une analyse plus approfondie). Expliquant avoir quasiment renoncé à « rentrer tôt », pour travailler à domicile[1398], il livre sa vision, assez simple, du partage des tâches et de la « vie de famille » :

> IB : « D'accord. Et euh... tu travailles chez toi ?
> *Antoine : Euh... j'essaye de... rentrer plus tôt, pour travailler chez moi, mais c'est quand même pas évident, évident, parce que tant que les enfants sont pas couchés, c'est un peu l'horreur ! Et une fois qu'ils sont couchés, je dîne avec Véronique, je prends du temps ! Parfois elle regarde la télé, donc ça fait du bruit ! Enfin, voilà, c'est pas très facile de... enfin, moi, j'ai beaucoup de mal à bosser, sauf le week-end, où là, je peux prendre vraiment du temps, Véronique part avec les enfants, et là, je suis tranquille, tout seul ! »*

Il considère finalement voir suffisamment ses enfants, puisqu'il assure la « permanence » du matin (en attendant l'arrivée de la nounou à 9h), et leur donne le biberon.

Les couples de type *male first breadwinner* ne sont néanmoins pas les seuls où prévaut une division inégalitaire « en dépit » de l'activité professionnelle féminine. En effet, dans les couples en double carrière, a beau être affirmé un principe d'égalité de droit, dans l'expression des ambitions professionnelles, cela ne coïncide pas nécessairement avec une configuration égalitaire dans la division du travail domestique. Quatre femmes et trois hommes interviewé-e-s sont dans ce cas de figure, reconnaissant un déséquilibre du partage des rôles avec un pourvoi de revenus a priori équivalent.

A l'inverse, dans les cas de Luc, Fabien, Diane, Bérengère, Alix ou Claire, un principe d'équité, explicite, semble régner dans les contributions domestiques des conjoints et surtout dans ce que Claire[1399] appelle « la gestion des contraintes horaires » :

> IB : « D'accord. Donc lui (NDLA : son conjoint), il a son cabinet, oui...
> *Claire : Ouais, donc lui... alors, depuis le début qu'on a des enfants, on s'est mis d'accord sur le fait qu'on partageait en fait les contraintes horaires, c'est-à-dire que la façon... La façon dont on s'organise c'est un jour sur deux, il y en a un qui fait le matin, l'autre qui fait le soir...*
> IB : D'accord.
> *C : Et on inverse, en fait, de façon à pouvoir soit commencer le matin, soit tard le soir ! Bon, si besoin, on échange en échangeant nos planning. Et lui, l'avantage, c'est que, du coup, depuis quelques années, c'est qu'il est beaucoup moins... il est plus sur l'opérationnel, il est vraiment dans la direction de société, du coup il a pas mal de boulot mais moins de contraintes horaires ! Si tu veux...*
> IB : Il a de la souplesse ?
> *C : Il a plus de souplesse, donc on y arrive et puis donc on arrive à bien gérer nos agendas, en plus on a toujours... on avait garde partagée*[1400] *au départ, maintenant ils sont tous les deux scolarisés,*

[1398] Sur le « télétravail » relativement fréquent chez les consultantes et les consultants, on peut lire les travaux de Jean-Luc METZGER et Olivier CLEACH, qui décrivent notamment le chevauchement des temporalités professionnelles et familiales qui sont susceptibles de se produire ; « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », Sociologie du travail, 46, 2004, pp. 433-450.
[1399] 36 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, senior manager, ConsultInfo, mariée, deux enfants

on a une jeune fille qui les prend le soir jusqu'à 20 heures, et si besoin, qui peut rester un peu plus tard le soir, on essaye de ne pas le faire plus d'une fois par semaine, en fait, le fait qu'ils aient un baby sitter qui les garde le soir ! »

Mais, égalitaire ou pas, pour les consultant-e-s en couple avec enfants[1401] (11 femmes, 11 hommes au total dans le corpus), cette division du travail domestique fait en général intervenir, comme le montre l'exemple de Claire, une (ou plusieurs) tierce personne, nourrice, jeune fille au pair, baby sitter. C'est en particulier très largement sur cette délégation que repose le fonctionnement pratique des configurations conjugales égalitaires, l'équilibre de la négociation conjugale en jeu ne pouvant se produire, qu'avec *« l'appui d'une externalisation des soins aux enfants et des tâches domestiques (un travail qui repose pour l'essentiel sur d'autres catégories sociales de femmes)»*[1402].

Tout en mettant l'accent sur le partage des tâches « du matin » et « du soir », selon ses propres dire très équitable entre elle et son conjoint, Alix[1403] évoque ainsi la jeune fille au pair qui loge au dessus de l'appartement parisien, dont le couple vient de faire l'acquisition à la naissance de leur troisième enfant.

Alix : « Mon mari est consultant, donc lui aussi a des journées qui sont bien chargées. Donc en fait, on est très aidés, on a un système de, de... quasiment de jeune fille au pair.
IB : Vous habitez Paris ?
A : Oui. Donc on habite Paris et euh... ben on est dans un système qui est génial : on a des chambres de bonne qu'on a réuni en studio et donc on a, entre guillemets, une jeune fille qui loge ici...
IB : Ah, c'est …
A : Donc c'est pas chez nous, donc elle est indépendante, nous aussi. Mais en même temps, elle n'a pas à traverser tout Paris pour rentrer chez elle et elle peut rester un petit peu plus tard le soir, elle peut mettre les enfants au lit, remonter chez elle, mettre un interphone, enfin, voilà.
IB : Eh oui, il y a quand même une souplesse.
A : Donc ça, c'est un système qui est, nettement, qui nous aide énormément et qui permet, voilà, qui permet une flexibilité, et donc, qui enlève un stress, de fait.
IB : Ah, ben, c'est sûr.

[1400] Les enfants de Claire étaient gardés par une nourrice à domicile, employée également par un autre couple.

[1401] Ne sont donc pas compté-e-s ici les 4 femmes et l'homme (Marc) qui ont la charge principale ou auxiliaire d'élever des enfants, mais sont séparé-e-s de leur conjoint (ou veuve dans le cas de Clarisse).

[1402] Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation…*, op.cit. Helena Hirata et Pascale Molinier invitent à ne pas adhérer trop vite au jugement hâtif selon lequel « *ce sont (…) des femmes (blanches, qualifiées, actives) qui sont souvent considérées comme les principales bénéficiaires de ce travail qui serait « fait à leur place ».* » En effet, rappellent-elles, *si « le care était un concept féministe à son origine (…) (qui) interroge les féministes occidentales, éduquées et qualifiées, sur ce qu'elles doivent de leur émancipation au travail réalisé par d'autres femmes moins privilégiées (…) il est aussi important de « rappeler que la guerre domestique qui se joue parfois entre employeuses et employées domestiques s'exerce à l'avantage des hommes, aujourd'hui comme hier dédouanés d'avoir à s'en préoccuper. Hier, ils avaient une épouse-femme de ménage, aujourd'hui « leur épouse a une femme de ménage ».* Helena HIRATA, Pascale MOLINIER, « Les ambiguïtés du *care* », *Travailler*, 2012, 28, p. 11. On peut aussi utilement consulter Caroline IBOS, « Du macrocosme au microcosme, du vaste monde à l'appartement parisien, la vie morale de la nounou», *Multitudes*, 2009/2, n°37-38, pp. 123-131

[1403] 35 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, mariée, 2 enfants, enceinte du 3ème

A. : En plus de ça, ben il faut trouver la jeune fille... mais elle est parfaite, enfin, voilà, j'ai trouvé une jeune fille parfaite, les enfants l'adorent, elle adore les enfants, donc voilà, les enfants, même pour leur équilibre... »

Si le cas est beaucoup moins fréquent, il arrive aussi que des consultantes se trouvent dans une configuration inversée par rapport à la norme de division sexuelle du travail domestique et d'élevage. Cela concerne évidemment Sylvie dont le mari est « femme au foyer ». Se comparant à ses collègues femmes qui sont dans des couples « à double carrière », elle évoque le «confort » qui est le sien :

Sylvie : « Même si le soir, si je rentre tard, je suis pas totalement bien dans ma tête, parce que je me dis « mon mari s'est occupé de tout, etc. ! », j'ai pas ce stress, enfin, je pense que le stress est moindre !
IB : Ah oui, bien sûr.
S : Donc ça c'est vrai que c'est un confort... »

« Stress moindre », donc, pour ces femmes[1404], même si cette situation atypique n'est pas sans s'accompagner d'une certaine culpabilité, en partie due au regard des autres, en partie en raison des normes parentales qu'elle a intériorisées

Sylvie : « Par contre j'ai, toujours… plus l'aspect psychologique, enfin, tu vois ?
IB : Oui.
S : Le questionnement de « est-ce que je suis une bonne mère ? Est-ce que je leur manque pas ? »

Il serait réducteur de considérer que la répartition égalitaire de la « contrainte horaire » épuise ou fasse définitivement disparaître la question de la division sexuelle du travail domestique. Car, à l'écoute des entretiens, dans la division sexuelle de la sollicitude, la préoccupation diffuse, mais toujours là, de « l'enfant dans la tête »[1405], semble restée à la charge des femmes. Dans le cas de Solène, qui « se bat » selon ses propres dires, avec son conjoint pour obtenir une prise en charge équitable des « corvées »[1406] – sans totalement l'obtenir apparemment – la question de la culpabilité, la peur d'être « une mauvaise mère »[1407] dont parlait plus haut Sylvie, surgissent ainsi en fin d'entretien, alors qu'elle vient de parler de son père, de sa dette personnelle envers lui et de la question de sa propre « employabilité » qui la taraude. Elle

[1404] Cela concerne dans une moindre proportion Bérengère, dont le mari médecin en ville, avec un cabinet installé à proximité du domicile, a beaucoup pris en charge les soins quotidiens de leurs 4 filles, maintenant grandes.
[1405] Catherine MARRY, Irène JONAS, « Chercheuses entre deux passions … », *op. cit.*
[1406] Bien qu'il ait semble-t-il les moyens, le couple que Solène forme avec son conjoint semble avoir peu recours à une aide auxiliaire pour les travaux domestiques. Pour la garde de ses enfants, il a plutôt privilégié des systèmes plus ou moins collectifs de garde extérieure (nourrice, crèche, garderie …)
[1407] Sur la question des injonctions qui sont adressées aux femmes s'agissant de leurs responsabilités maternelles, on peut utilement consulter Séverine GOJARD, *Le métier de mère,* La Dispute, 2010, 221 p.

travaille beaucoup et estime ne pas se rendre assez disponible pour ses deux enfants. Elle évoque notamment Manon, sa fille de 4 ans :

Solène : « Donc, tu vois, la question de l'employabilité elle remonte à … elle remonte à... enfin, tu vois, ce qui devient une névrose, parce que c'est une question de … ouais, une certaine forme de survie : qu'est-ce que je fais de… de ma peau. Mais en même temps, j'ai pas envie là aujourd'hui, à 36 ans, bientôt 37 de... j'ai pas envie de bosser comme une tarée quoi ! J'ai pas envie. Alors je veux bien... bon, de toutes façons, j'ai peur de vivre ça... je veux bien mettre deux ans !
IB : Deux ans au four[1408], allez !
S : Je me dis... alors ça, pour en baver, je me donne deux ans, après deux ans, si j'en peux plus, j'arrête, quoi ! Enfin, je veux dire, j'ai pas signé à vie !
IB : Mmumm.
S : Là, je pense à Manon, depuis 3 jours « Maman, c'est quand, demain ? C'est long ! Quand est-ce que tu reviens, c'est long ! » Avant, elle disait pas ça. « C'est long, maman, c'est long ! Quand est-ce que tu reviens !» D'ailleurs, il faut vraiment que j'y aille, parce que je vais être en retard !
IB : Oui, vas-y, elle t'attend...
S : A la garderie. »

2.3.3. « J'ai pas envie de bosser comme une tarée. » Adhésion ou prise de distance par rapport à l'*ethos* professionnel

Le contrat de genre prend un contenu également différent en fonctions des arbitrages temporels consentis par les deux conjoints, entre « vie professionnelle/vie familiale », avec une plus ou moins grande centralité accordée au travail, un degré d'acceptation des « sacrifices » (en terme de temps, de disponibilité et de flexibilité). Le cri du cœur de Solène (« j'ai pas envie de bosser comme une tarée … j'ai pas signé à vie. ») est un des exemples où les personnes rencontrées cherchent à préciser « leur philosophie » de l'engagement professionnel. C'est une question importante à laquelle les interviewé-e-s peuvent répondre à deux niveaux : dans l'acceptation ou la résistance à la pression temporelle exercée dans les collectifs de travail (en mission, par les clients, par les dirigeants du cabinet), et dans le choix ou le renoncement à certaines fonctions, ou certains types d'organisation : Anne-Laure dit ainsi avoir renoncé à travailler chez ConsultStrat4 qui lui faisait une proposition d'embauche car le contrat temporel explicite comportait une quasi obligation à travailler au moins 6 jours sur 7. La façon dont est négocié le rapport à l'*ethos* professionnel de disponibilité – en vigueur dans le conseil en *management* mais également plus largement dans les professions supérieures – joue un rôle essentiel dans la forme prise par le contrat de genre au sein des couples puisque *« la répartition inégalitaire des temps (…) (constitue) un « noyau dur » des rapports sociaux de sexe et un phénomène doté de répercussions à multifacettes dans tous les domaines de la vie sociale (concentration de*

[1408] A la relecture, mon intervention ici, sous la forme de cette curieuse ellipse (« Deux ans au four … »), m'interpelle : il me semble qu'il s'agit d'une sorte de détournement de l'expression « au charbon », avec peut-être aussi la référence au dicton « au four et au moulin », qui résume finalement les propos de Solène, évoquant son perpétuel tiraillement entre le travail et les enfants. Peut-être aussi s'agit-il d'un clin d'œil inconscient à l'expression de l'argot de métier « four à slides ».

l'emploi, moindre accès à la formation continue, moindre accès à la promotion professionnelle, différentiel de salaire, répartition très inégalitaire du travail domestique et familial, temps de loisir réduit, etc …) »[1409]. La façon dont l'*ethos* professionnel de disponibilité[1410] est plus ou moins intériorisé ou tenu à distance, par les femmes et les hommes, va ainsi contribuer soit à la reproduction de frontières de genre marquées dans les carrières, soit à des formes de renégociation. Sur ce point, le corpus livre principalement trois cas de figure : celui des couples adhérant de façon conjointe à l'*ethos* de disponibilité professionnelle, celui où la prise de distance vis-à-vis de ses injonctions est le fait également des deux conjoints, enfin, le cas où seul un des deux, en général, la femme, prend ses distances et insiste sur la nécessité d'une « conciliation » des deux sphères professionnelles et familiales.

4 femmes et 4 hommes évoluent dans des couples où tout semble organisé, de façon très assumée, en fonction de la carrière. Luc explique qu'après un « congé paternité » un peu forcé (il se retrouve au chômage au moment où nait sa fille unique), il retrouve un rythme trépident, rythme professionnel très comparable à celui de sa compagne, avocate qui travaille sur des questions internationales et voyage beaucoup. Si la « conciliation »[1411] est difficile, le couple semble avoir pris son parti d'une sorte de gestion des absences parentales qui sont inhérentes aux deux carrières :

> *Luc : « Mais le fait d'être inactif est quand même très très dur, quand on a été sur-occupé, hein.*
> IB : Ah, oui. C'est déstabilisant**.**
> *L : Donc … Mais après, quand je suis entré dans la filiale de (son entreprise actuelle) en 99, là, j'ai commencé sur un rythme – comme c'était une start-up, le mobile – je bossais jusqu'à 11h du soir. Et c'était le même type de fonctionnement "bande de copains" où, on allait au resto ensemble, où... c'était les...*
> IB : Clanique aussi ?
> *L : Clanique, oui, complètement.*
> IB : Mais il y avait des anciens consultants ?
> *L : Non, c'était le mode "start-up", c'était des gens qui venait du mode IT, vous savez ? Où on bosse comme des fous pour des développements, on créé un site à tel endroit....*

[1409] En fonction des ajustements temporels des individus, des rapports de pouvoir entre les sexes (possibilités de compromis ou pas par rapport aux assignations sexuées) et des représentations (capacité à s'affranchir des stéréotypes sexués), Nathalie Lapeyre propose ainsi trois types de positionnement des actrices/acteurs sociaux construits empiriquement notamment à partir de son travail sur les professions d'architecte, d'avocat et de médecin : positionnement normatif, transitionnel ou égalitaire. J'y reviendrai dans le chapitre 8 qui dresse quelques pistes de réflexion sur l'articulation des arbitrages professionnels féminins avec des modèles d'égalité entre les sexes et des itinéraires moraux. Nathalie Lapeyre, Les professions face aux enjeux de la féminisation…, *op. cit.,* voir aussi N. LAPEYRE, « Les temporalités sociales des femmes et des hommes architectes en France », *in* KERGOAT D., GUICHARD-CLAUDIC Y., VILBROT A. (Dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, pp. 193-206.

[1410] Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *Revue française des affaires sociales*, 2005/1 n°1, pp. 59-81

[1411] Chantal NICOLE-DRANCOURT (Dir), *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009, 234 p.

IB : Oui, c'étaient plus des gens de l'informatique, de l'IT ?
L : Tout à fait.
IB : Mais alors c'était un peu cet état d'esprit…
L : C'était pareil, pareil. Mon entretien d'embauche, je l'ai fait à 10h et demi du soir...
IB : ça annonce tout de suite la couleur. On se dit, bon, a priori, je vais travailler tard le soir. Mais alors du coup, comment ça c'est passé, alors, parce que du coup, là, vous étiez père de famille avec euh... marié... du coup, comment ça se vit, la conciliation ? Vu de votre côté ?
L : Très difficilement.
IB : Compliqué.
L : Très difficilement, parce que faut être présent, sinon, on n'est rien, donc, bon, ben voilà. Mais ce qui se passe, c'est que la mère de ma fille a aussi, elle, un rythme complètement similaire. Donc je dirais que c'est un mode de fonctionnement et tout l'art a consisté à faire en sorte que notre fille soit toujours en sécurité, avec quelqu'un pour s'en occuper. C'était vraiment ça. Et quand elle était petite, qu'elle avait 2/3 ans, elle disait "bon, ce soir, je dors où ?". Mais ça l'a jamais perturbée, parce que elle savait qu'on s'était organisé de telle sorte, qu'elle avait toujours une grand-mère, une amie pour la garder, et elle était pas perturbée.
IB : La famille proche vous a aidé...
L. : La famille, mais surtout les amis. Parce que la famille... bon, les grand-mères sont loin donc... Mais il est arrivé que sa grand-mère maternelle fasse... la récupère à Roissy, fasse l'aller/retour avec elle dans la journée et revienne le soir !
IB : (Rires) D'accord !
L : Ah non, c'étaient des trucs un peu rock'n'roll[1412] *parce que la mère de ma fille elle voyage beaucoup, elle est associée d'un grand cabinet d'avocats, et donc elle est responsable de toute la zone de l'ancienne Union Soviétique, donc ça veut dire qu'elle part 3-4 jours enfin tous les 10 jours. Donc ça veut dire s'organiser.... »*

Pour les personnes en couple sans enfant (Hervé, Claudie, Isabelle, Aude, encore en activité dans le conseil au moment de l'interview), la question des arbitrages temporels et de l'harmonisation des rythmes professionnels n'est pas totalement anecdotique non plus, même si elle concerne uniquement les deux conjoints. Pour Claudie, par exemple, qui s'est mariée récemment, avec quelqu'un occupant des responsabilités de contrôle de gestion dans une grande entreprise industrielle, l'*ethos* professionnel exerce comme une force de rappel (« le client qui débarque et ça, lui dire « non », c'est compliqué »), rendant les agendas imprévisibles et chaotiques.

Claudie : « Moi, il y a un truc que je trouve compliqué, sans avoir d'enfant, qui est : ne serait-ce que de tenir le fait « on se retrouve au resto à 20h, 20h30 ou à 21h », finalement, c'est pas l'horaire, c'est pas de sortir tôt ou pas, c'est que, ben de temps en temps, il y a ce coup de téléphone ou le client qui débarque, et ça, lui dire « non », c'est compliqué ! Quand on est dans un beau poste opérationnel, on a ces charges, on a ces pics, on a la clôture du budget pour mon mari, ou on a... le contrat qu'il faut rendre à telle date ! Donc on sait qu'on a des pics de charges ! Après, quand on a j'allais dire, vieilli, quand on est à des beaux postes, ils se passent des merdes sur le business, mais on a des équipes, à un moment on organise, je dis pas que c'est... que tout s'organise et...
IB : ça fait tampon, quand même !

[1412] L'expression « rock'n'roll » est volontiers utilisée par les consultant-e-s pour désigner toute situation, professionnelle ou autre, qui nécessite une adaptation, une « torsion des agendas » et une forme de résistance au « stress ».

C : On a un peu plus la main, on peut un peu plus faire tampon ! Dans notre métier, on a... enfin, moi, en tout cas ce que je vis, ce qu'on est plusieurs à vivre, on a ce côté service qui fait que, à un moment, le client est roi, quand même, quoi qu'il en soit ! »

A l'inverse de ces configurations où les conjoints sont deux professionnel-le-s qui placent la carrière avant tout, certain-e-s interviewé-e-s décrivent une négociation très différente par rapport à l'*ethos* professionnel. Il n'est bien sûr pas toujours aisé de démêler ce qui relève de la pétition de principe ou de la réalité des pratiques mais dans le cas d'Emmanuel ou Mathilde, la recherche d'un équilibre, le refus de « la carrière avant tout », semblent au cœur du contrat de genre entre conjoints. Cela peut aller avec une certaine sélectivité dans l'acceptation des promotions. Dans le cas d'Emmanuel ou de Mathilde, cette mise à distance de l'*ethos* de disponibilité est à rapporter à des convictions et une pratique religieuse – dans les deux cas, les couples sont formés par deux catholiques très pratiquants, passés par des mouvements scouts ou d'action chrétienne, et engagés dans des activités paroissiales ainsi que dans des groupes de « relecture spirituelle de la vie conjugale »[1413]. Emmanuel et sa femme par exemple, occupent avec leur famille le presbytère jouxtant leur église, et jouent un rôle d'accueil et de gestion des salles paroissiales. Même s'il se situe plutôt dans une adhésion à l'*ethos* professionnel, Daniel témoigne aussi de « l'équilibre » qu'il trouve dans la pratique religieuse – il est très investi dans le centre religieux judaïque de sa ville – avec des activités d'enseignement aux jeunes enfants en fin de semaine. S'il n'est pas encore père de famille, Patrick quant à lui, évoque que c'est très certainement pour cette raison qu'il va privilégier le *out* au *up*.

Patrick : « Je pense pas que je ferais vraiment moins d'horaires en tant qu'opérationnel, parce qu'en contrôle de gé, j'en faisais pas mal ! Je gérais quand même plus mon emploi du temps ! Parce que là, on est à fond boulot, alors que là, on s'adapte au jour le jour ! Voilà, on peut finir à 18 heures, mais on peut finir à une heure du matin, vendredi, à trois heures, j'ai rien à faire, et il y a d'autres jours où j'ai pas fini le dimanche soir ! Et on doit produire ! (...) Donc ça, c'est les deux contraintes, ça et les enfants ! Moi, je veux pas avoir un enfant consultant !
IB : Ouais. (rires)
P : Parce que je regarde la... J'ai horreur de l'éducation par intérim !
IB : Tu veux pas d'enfants, virgule, en étant consultant ?
P : En étant consultant.
IB : Oui.
P : Et je vois... je vois mes associés et mes seniors managers qui... ben qui vont faire un petit bisou à leur enfant qui dort déjà, qui a été élevé par la nounou toute la journée, et le week-end, ils continuent à faire des propals, parce que sinon, ils auront pas leur 200 000 euros à la fin de l'année,

[1413] Dans les deux cas, Mathilde et Emmanuel font parti avec leurs conjoints respectifs d'un mouvement catholique, *a priori* « non intégriste », intitulé « Les équipes Notre Dame », qui propose à des couples pratiquants de se retrouver régulièrement en groupe et de « vivre leur couple dans la Foi » (voir www.equipes-notre-dame.fr, consulté le 2 juin 2013) . Sur le personnel laïc, notamment féminin, au sein de l'église catholique, voir en particulier, Céline BERAUD« Les "intermittents" de l'Église. Modalités d'emploi des personnels laïcs dans le catholicisme français », *Sociologie du travail*, vol. 48, 2006/1

et... c'est pas une fin en soi ! Enfin, si tu veux, j'ai pas été élevé comme ça, et ça ne me fait absolument pas rêver ! »

Au cours de l'enquête, sans qu'ils forment, loin s'en faut, une majorité, des cas d'hommes qui manifestent le souhait d'une négociation temporelle différente (et cherchent à la mettre en œuvre) ont pu être régulièrement évoqués. Claudie évoque ainsi le cas d'un directeur de son cabinet (grade qui précède celui de *Partner*), qui envisage un passage à un contrat à temps partiel (4/5ème) suite à la naissance d'un enfant.

Claudie : « C'est pas une question... ce stress-là, de l'arrivée du bébé, c'est pas une question homme et femme !
IB : Purement féminine ?
C : Non, après, c'est sûr que, on a un peu plus de femmes qui du coup, font le choix de...
IB : Dans les arbitrages...
C : Dans l'arbitrage, de dire « je laisse tomber ! », mais la difficulté de la préoccupation, et la difficulté d'adaptation que ça représente, de recaler... j'allais dire sa logistique, son emploi du temps, de retrouver un rythme, sain, on la vit chez les hommes et chez les femmes ! Je la vis chez un directeur de 35 ans qui est nouveau papa, et il m'a même dit « Claudie, je me pose la question de passer aux 4/5ème ! »
IB : D'accord. Ah, c'est intéressant !
C : Parce que j'ai pas envie de le demander à ma femme, et que ma femme, en tant que femme, sa société ne l'acceptera pas !
IB : Ah !
C : J'ai trouvé ça plutôt rigolo comme raisonnement ! J'ai trouvé ça sympa !
IB : Ben oui, c'est bien !
C : Bon, ça m'a un peu fait chier, parce que...
IB : Oui, voilà, on peut être partagé sur...
C : Mais à nouveau, je pense que dans notre métier, le plus on vieillit, le plus on a... chez un directeur, c'est plus facile à gérer, d'être au 4/5ème que... »

La réaction de Claudie, mi amusée et bienveillante, mi embarrassée, est d'ailleurs révélatrice du caractère encore assez « hors norme » d'une telle demande. Même si elle affirme que « ça n'est pas une question « femme/homme », elle reconnaît néanmoins que les femmes sont plus nombreuses à « laisser tomber ». En définitive, dans un nombre conséquent de cas dans le corpus, la mise à distance de l'*ethos* professionnel reste le cas d'un seul des deux conjoints, la femme (de manière certaine, 8 femmes dans le corpus sont concernées ainsi que les compagnes de 6 consultants rencontrés, voir Tableau 54 et Tableau 55). Alors que les femmes peuvent souligner l'importance à accorder aux apparences, aux « petits signes » qui mettent en scène, par exemple, la disponibilité, à l'analyse, elles s'emploient régulièrement à une « torsion des agendas »[1414], faisant *de facto*, dans leurs pratiques, progressivement l'apprentissage d'une mise à distance des normes et de l'*ethos* professionnel. C'est ce qu'Alix appelle *« aller contre sa nature perfectionniste »*. Par une série de *« changements d'attitude »* (gestion du temps en

[1414] Nathalie LAPEYRE, *Les professions face aux enjeux de la féminisation, op.cit.…*

journée continue, délégation plus grande de responsabilités à certains collaborateurs, définition de certaines normes de gestion de la temporalité comme l'interdiction personnelle de travailler le week end …), elle estime avoir appris à « comprimer le temps de travail »[1415]. Mais évoluant dans une firme, ConsultStrat3, qui est plutôt inscrite dans un régime de ségrégation ciblée, elle prend le risque de déplaire, par une trop grande liberté prise avec la norme de disponibilité extensive en vigueur dans le cabinet.

On a donc vu dans l'ensemble de cette partie que les consultant-e-s détiennent souvent de multiples capitaux et ressources qui éclairent leurs succès professionnels, mais qu'elles et ils peuvent avoir également des perspectives assez différentes sur la place et le sens donnés à leurs carrières. Si l'on compare femmes et hommes, une assez grande égalité des ressources et en quelque sorte, des « chances » se fait jour. A certains égards, les femmes peuvent même parfois apparaître plus dotées que les hommes (par exemple quant à l'investissement de leurs propres parents). Les carrières conjugales et familiales ne pèsent pas d'un poids anecdotique non plus dans la balance, mais, s'ils peuvent activement participer à juguler les ambitions professionnelles de femmes et à reproduire le genre, ces mécanismes ne sont pas systématiquement, ni avec la même force, à l'œuvre.

Cette partie n'a pu par ailleurs éclairer comment les ressources sont plus ou moins opportunément mises en jeu. Cela ne dit pas tout non plus de l'articulation de mécanismes sociaux propres aux organisations. L'illustration avec trois types de carrières féminines va permettre d'apporter un éclairage plus précis sur ces points.

3. Faire ou défaire le genre au fil de la carrière

Dans cette section, vont être approfondis les processus objectifs et les transactions subjectives qui se déploient au cours des carrières, avec le fil conducteur du genre et de sa (re) production dans ces mécanismes. Pour caractériser plus finement les phénomènes, on se propose d'emboiter les pas de Claudie, Alix et Véronique, trois femmes qui se sont insérées dans le conseil en management à la fin des années 1990 ou au début des années 2000, deux à la sortie de leurs études, et une après un premier poste. La présentation comparée, dans une première partie, de leurs parcours, va ensuite permettre de mettre en exergue les éléments qui semblent le plus avoir pesé dans la différenciation de leurs trajectoires et de comprendre la trame complexe qui peut faire ou défaire le genre, déplacer ou reconstruire les frontières et assignations sexuées,

[1415] On retrouve ici des pratiques décrites par Nathalie Lapeyre et Nicky Le Feuvre. N. LAPEYRE, N. LE FEUVRE, « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *op.cit.*

au sein de l'espace professionnel. Enfin, dans une troisième partie, on observera certains processus de la socialisation organisationnelle, en particulier les mécanismes de promotion et le rôle de l'homosociabilité et des réseaux dans la poursuite des carrières, en s'interrogeant sur leur capacité à inclure ou exclure, et sur leurs effets s'agissant de l'expérience dans l'emploi des femmes et des hommes.

3.1. Parcours objectifs et transactions subjectives : Claudie, Alix et Véronique

Approfondir et comparer les trajectoires de Claudie, Alix et Véronique est intéressant à plusieurs titres : tout d'abord, appartenant à une même génération de femmes, entrée dans le conseil à la fin des années 1990 ou au tournant des années 2000 (au moment de son expansion accélérée), leur biographie professionnelle se déroule sur une même période ; en outre, alors qu'elles partagent objectivement certaines caractéristiques et ressources, elles vont réaliser dans le conseil des carrières assez différentes, à la fois par rapport au modèle *up or out,* mais aussi en terme de contexte organisationnel. Cette première partie va articuler une comparaison des carrières objectives à une réflexion sur les « formes identitaires »[1416] que ces trois consultantes semblent avoir progressivement construites ou affirmées, apportant un double éclairage sur les raisons d'agir, de rester ou de quitter le conseil et plus largement sur les expériences professionnelles féminines.

3.1.1. Trois carrières, envisagées comme trois formes idéal typiques

Sur le plan des éléments objectifs qui caractérisent leurs carrières, Claudie, Alix et Véronique partagent tout d'abord un certain nombre de points communs. Elles ont toutes les trois des origines sociales aisées avec des mères ne travaillant pas. Leurs parents ont assez largement investi dans leur réussite scolaire, deux d'entre elles, Claudie et Véronique, évoluant dans des fratries de filles, où a pu se manifester le phénomène du « garçon manquant »[1417]. Elles détiennent des capitaux scolaires conséquents, Claudie, diplômée d'une école d'ingénieurs réputée et titulaire d'un DEA, Véronique et Alix, diplômées d'une école de commerce parisienne. Les trois présentent des ambitions professionnelles conséquentes à la sortie des études supérieures, s'investissant fortement au début de leur vie professionnelle et accordant de l'importance à leur orientation et au contenu de leur métier. Elles n'entrent pas tout à fait par la même porte dans le conseil. Si Claudie débute par un cabinet de stratégie réputé en 1996, Alix commence pour sa part, en 1999, dans un secteur proche du conseil, les « fusions acquisitions »

[1416] Didier DEMAZIERE, Claude DUBAR, *Analyser les entretiens biographiques…, op. cit.*
[1417] Isabelle LASVERGNAS, *Socialisation différentielle …, op. cit.*

dans une grande banque européenne avec des contraintes temporelles très élévées, puis rejoint finalement en 2004 un cabinet de conseil faisant également partie de la *Ivy League*. Véronique, quant à elle, choisit en 1997 un cabinet de conseil en management créé par des français, également réputé. Toutes les trois présentent tous les signes d'un bon *track*, pour reprendre le jargon indigène, franchissant sans encombre les premiers grades.

Les carrières se différencient, au cours de l'année 2001 pour Véronique et Claudie, soit au bout de 4 à 5 ans environ dans le conseil : 1er enfant pour Véronique, mariée depuis la sortie de l'école avec Antoine, un camarade de promotion de son école de commerce, qui lui aussi a entamé une carrière dans le conseil. Véronique revient en poste de conseil en gérant beaucoup de contraintes logistiques, car au même moment, Antoine participe au lancement d'une *start up*. De son côté, Claudie, suit un *spin off* qui se sépare du cabinet ConsultInfo5 au moment de la fusion de plusieurs firmes sous une même marque. Alix est à ce stade encore en « Fusaq », et n'a pas, comme Claudie, de contraintes familiales, même si elle a déjà rencontré son futur conjoint lors d'un séjour de voile. Au moment où Alix rejoint ConsultStrat4, en 2004, au grade de consultante senior, elle a environ 5 ans d'expérience dans le conseil en fusions-acquisitions. Elle n'a pas encore d'enfant. C'est la période où la carrière de Véronique marque également une bifurcation, celle-ci acceptant un poste « sédentaire », comme responsable du marketing d'une *practice* au sein du cabinet de conseil où elle a réalisé pour l'heure tout son cursus.

Je rencontre chacune de ces trois femmes pour un premier entretien à des stades différents de mon enquête et de leurs carrières :

La première rencontre avec Véronique (avec laquelle je vais par la suite échanger encore deux fois) a lieu au printemps 2007, c'est à dire à un moment où elle est « installée » dans un poste « fonctionnel » de marketing depuis environ 4 ans et dit s'ennuyer fermement et attendre la naissance de son deuxième enfant « pour bouger ». Son projet professionnel est de quitter le conseil vers un poste d'encadrement dans le domaine du marketing dans une entreprise de service autre que le conseil.

Alix pour sa part, rencontrée en 2009, est enceinte de son troisième enfant, les deux premiers étant nés en 2006 et 2008, elle a une activité professionnelle intense, a des responsabilités d'encadrement de projet importantes, toujours chez ConsultStrat4. Elle a participé à la constitution d'un réseau féminin au sein de son cabinet de conseil et se pose des questions sur la suite de son parcours : rester ou partir du conseil, devenir *Partner* ou pas. Enfin, je rencontre Claudie en septembre 2012, alors que la firme à la création de laquelle elle a participé a « dignement fêté ses 10 ans », selon ses propres termes, et qu'elle y occupe désormais des

fonctions de *senior partner* depuis 2009. C'est la même année, en 2009, qu'elle s'est mariée mais elle n'a pas d'enfant pour l'instant. Au moment où je la rencontre, contrairement à Alix et Véronique, la question de « basculer de l'autre côté », faire un *out* vers l'entreprise, ne semble plus se poser.

Alix et Véronique, elles, vont quitter leur firme de conseil respective. L'une, Alix, quelques mois après son 3ème congé de maternité en 2010, va saisir la proposition d'un « très beau poste », directrice de l'organisation, dans une des entreprises clientes de sa firme de conseil. L'autre, Véronique, va devenir directrice du marketing dans un groupe de services et transactions immobilières, en 2008. Elle prend rapidement des responsabilités au sein du comité de direction de cette entreprise, tout en ayant un troisième enfant. En 2010, un second tournant intervient pour elle, puisque le couple s'expatrie aux Pays-Bas, Antoine devenant le seul pourvoyeur de revenu, avec un « beau » poste de direction dans une entreprise de services.

Les trajectoires des trois femmes ici rapidement décrites, illustrent trois formes idéales typiques des carrières qui peuvent être observées dans la population des femmes consultantes : Claudie s'inscrit ainsi objectivement dans une carrière de *rente économique* à l'occasion du *spin off* réussi auquel elle a participé. Alix a pour sa part une carrière de type *« rente professionnelle »*, plutôt classique dans le conseil, avec la négociation d'une sortie assez valorisante dans une grande entreprise. Enfin, Véronique présente une carrière marquée par plus de bifurcations : en particulier, elle réalise une forme de *sit in* dans un poste sédentaire au sein de ConsultInfo5, avant de négocier un *out*, plutôt intéressant. Mais, la négociation de l'articulation vie professionnelle/vie familiale, semble un problème omniprésent, quand elle évoque ses choix professionnels et cette négociation semble en quelque sorte « la rattraper » quand le couple envisage une expatriation (projet dont elle affirme qu'il est bien celui des deux conjoints).

3.1.2. Trois types de transactions subjectives

Les trajectoires de Claudie, Alix et Véronique, ne se résument pas à une succession d'étapes, de positions occupées et d'arbitrages ou de bifurcations. Car les entretiens biographiques nous livrent aussi une mise en récit des transactions subjectives, qui se déploient et sont intimement liées au déroulement des différentes carrières. Les trois encadrés *infra* sont l'occasion de restituer la façon dont chacune des trois femmes raconte son parcours, en s'employant à rendre compte des registres discursifs, des champs sémantiques empruntés pour ces récits de vie.

Ils donnent ainsi à voir trois versions de la carrière et de l'activité professionnelle, dans leur contenu, dans le plaisir et les contraintes qu'elles procurent, et trois rapports différents à l'*ethos* professionnel, en particulier quant à la résolution de la tension entre travail et hors travail.

Encadré 63 : <u>Claudie : « Je me suis faite rattraper »</u>

Au moment de l'entretien[1418], Claudie est *Senior Partner* chez ConsultStrat1. Elle est responsable de certains comptes clients et d'offres au sein d'un cabinet qui n'est pas réellement spécialisé sur un secteur.

Claudie a grandi avec sa sœur, aujourd'hui pharmacienne, en province, dans une famille « où l'on encourage beaucoup les enfants », sans « jamais mettre la pression ». Un père ingénieur et une mère « qui ne travaille pas » mais a toujours dit : « travaille, gagne ta vie et construis-toi ! Sois indépendante ». Elle a fait une classe préparatoire « classiquement de maths-physique » - « ça l'amusait, ça la faisait triper » - et elle a intégré une école d'ingénieurs. Elle voulait une ENS à la base, pour « faire de la recherche, en maths ou en physique », mais pendant les classes préparatoires, elle a visité une usine, et elle a eu envie de travailler sur « ces sujets d'usine, de gestion de production, avec des questions d'organisation » …elle a « fait un choix d'école d'ingénieur plus classique » et en même temps un DEA de « *supply chain* ». Elle entend parler du conseil, par un « gars d'un cabinet de conseil », « (…) ce discours-là, « on va améliorer les choses », ça lui donne envie. »

En 1996, elle entre en stage dans un « cabinet très classique, anglo saxon, qui a **une magnifique réputation** ». Elle fait « beaucoup de *crunch*[1419] » elle est « beaucoup derrière son ordinateur » car dans ce cabinet, « emmener une fille dans des usines, c'est compliqué. ». Pas droit de boire une bière avec ses collègues, « car c'est une femme ». A la fin du stage, on lui fait une offre d'embauche mais à un niveau de salaire plus bas que ses collègues masculins, « elle tient un an, elle ne voulait pas partir avant. », « un très beau cabinet, une très belle marque » avec un discours « vous êtes tous là pour représenter la marque », mais « elle avait **pas le droit d'aller dans les usines** ».

Elle postule alors pour ConsultOrg16, « une toute autre culture », elle va dans la practice industries où « elle retrouve l'esprit école d'ingénieurs ». Un « discours d'individualités et de talents ». Là, elle va en usine. « La première fois, elle a droit à un petit bizutage en tant que fille ». « Il faut **montrer qu'on n'a pas peur**, qu'on a du caractère. (…) et puis finalement, une femme dans un atelier ça passe super bien. ». Elle « grandit dans le métier, elle fait usine sur usine, elle encadre des gens parfois plus vieux qu'elle ». « Etre une femme dans un monde viril et d'hommes un peu macho, on le fait forcément sur un autre registre, on ne tombe pas dans le piège de « donneur de leçons ».

En 2001, ConsultInfo5 dans lequel son cabinet a été intégré, se réorganise et elle « est partie pour partir, pour aller voir de l'autre côté ce que ça donne », dans un poste qu'on lui propose en entreprise. Mais « elle se fait rattraper par l'équipe qui est en train de fonder ConsultStrat1 ». Elle suit son patron de l'époque, **quelqu'un en qui « elle a infiniment confiance, humainement »,** qui « a été chassé » par les autres fondateurs : ça « apporte du crédit » à une « aventure (qui ne lui) paraît pas complètement foldingue. » Elle sait qu'elle va « continuer à apprendre... parce qu'on est dans un métier où…encore plus que dans d'autres métiers, on apprend des gens qui sont au-dessus de nous ! ». La boite s'en sort bien, même si elle est lancée juste après le 11 septembre, et que « chacun quand même a hésité deux secondes ». Les 6 premiers mois, ils sont trente, payés pareil, les associés, tout le monde, « il fallait y croire ». Mais elle a 30 ans à l'époque, « elle ne risque pas grand chose », « c'est rigolo ». La firme grandit, elle grandit avec la firme. En 2009, le *partnership* est renouvelé, elle devient *senior partner* avec deux autres femmes du cabinet. Elle a « préparé un dossier, son projet en tant qu'associée, sur sa place, son rôle, sa responsabilité », « la valeur qu'elle se propose d'apporter à la communauté des

[1418] Septembre 2012

[1419] Voir développement sur le contenu du travail au chapitre 5. Le *data crunching* est un des aspects du travail de production réalisé en coulisse, et qui consiste à traiter un nombre important de données chiffrées de tout type (financières, comptables, …), en s'aidant d'outils informatiques de calcul et éventuellement de modélisation statistique.

seniors partners ». « Là, on prend conscience du changement que ça représente dans le rôle ». « Porter le statut d'associée en tant que femme vis-à-vis de certains clients ». C'est une « vraie rupture », avec des situations « où c'est plus compliqué. ». Elle ne regarde plus ConsultStrat1 comme avant. Elle est aussi plus « regardée », par les « jeunes femmes en dessous qui se posent des questions ».

Encadré 64 : <u>Véronique : « J'ai eu beaucoup de mal à faire une croix … entre guillemets… sur ma vocation »</u>

Au moment de l'entretien[1420], Véronique occupe un poste fonctionnel chez ConsultInfo5, dans la « *business unit* » (la « BU ») « *Business Information and Technology* ». Elle travaille sur un poste « sédentaire », « fonctionnel », comme responsable du « marketing et du knowledge ». Elle travaille pour Gilles qui avait été son manager sur un projet auparavant.

Elle a grandi dans une famille bourgeoise, avec un père cadre dans le secteur privé et une mère professeure, qui a arrêté d'enseigner assez vite. Elle a deux sœurs, une qui est devenue professeure, et l'autre qui est religieuse. Quelque chose qu'elle a beaucoup de mal accepter. Elle a fait une école de commerce parisienne de 1993 à 1996, mais elle a fait un peu une crise existentielle, un rejet de tout l'enseignement classique managérial. Elle s'est spécialisée dans la chaire d'économie urbaine dans laquelle elle s'est beaucoup investie. Elle ne se sentait pas proche des centres d'intérêt de ses copains de promo, *« comment augmenter les ventes sur le nouveau canard wc »*. Elle voulait donner un sens à sa vie, que *« son travail ait un sens »*.

A la sortie de son école, elle a rejeté l'idée de faire de la politique car ça n'était pas un milieu *« honnête intellectuellement »*. Elle a trouvé un stage (puis un CDD) grâce au père d'un ami dans une filiale de la Caisse des Dépôts. Pendant ce stage, elle a travaillé sur des projets liés à la loi sur les zones franches : trouver des solutions aux banlieues coupées de tout, désocialisées, elle y *« croyait à mort »*. Mais par rapport à son diplôme d'école de commerce, pas de perspective de trouver un CDI bien payé.

Elle a cherché et elle a eu deux propositions : une dans le cabinet de conseil ConsultInfo5, la partie Service Public et une autre pour devenir responsable du développement économique de la zone franche urbaine de G. Elle *« se voyait intellectuellement dans le poste »* de G., c'était « ***un doux rêve »*** mais après un questionnement douloureux, elle *« **écoute la voix de la raison et laisse sa vocation de côté »*** : elle va chez ConsultInfo5, une boîte super, des gens avec son profil, des projets pour rénover les collectivités locales. Elle *« fait du public »* pendant un an et demi jusqu'à la fusion de sa firme avec une autre, elle travaille avec des gens qui lui ont beaucoup appris, des méthodes, du *knowledge*. Fin 99, elle intègre la nouvelle organisation issue de la fusion. Elle évite la *practice* « Stratégie » dont elle n'aime pas l'ambiance. *« Des gens qui se la pètent »*. **Elle veut « *faire avancer le schmilblick* »**. Elle fait une mission pour un hôpital, elle adore puis, une mission dans l'industrie, elle déteste. Elle est mal encadrée et le sujet n'est pas intéressant. Son management *« la casse »* car elle demande à quitter la mission. Après elle est *staffée* dans un organisme public. Une chance. *« Un énorme projet, encadrement brillant »*. Elle passe *« **deux ans extraordinaires, à travailler sur des projets avant gardistes. Une belle époque**. »* Elle est ensuite staffée sur une mission dans la banque de détail, *« une mission exemplaire, hyper « process »[1421] et fun »*. Des clients gentils mais largués. C'est l'époque d'internet, avec des copains et son mari, ils discutent de projets de création de boîte. *« Un moment historique »*.

Par la suite, elle est *staffée* dans une autre banque. **« *La cata de chez cata* »**. La chèfe du projet est *« une killeuse, avide de pouvoir »*. Ça n'est pas du vrai conseil, *« on reste en surface, elle ne comprend rien »* aux sujets qu'elle traite, même si son encadrement direct l'encourage. C'est le *« mode projet sans cervelle »*, les consultants sont des *« **petites mains de luxe.** »* Elle est enceinte. Obligée de traiter les

[1420] Avril 2007

[1421] Dans le jargon de ConsultInfo5, l'expression « être *process* » est employée pour désigner à la fois une catégorie de comportements et un état d'esprit, une « manière de faire du conseil ». Cela signifie « respecter le cadre de travail établi », appliquer scrupuleusement les méthodes de travail prescrites par le cabinet, ne pas prendre de liberté par rapport aux habitudes de travail.

sujets à distance pendant qu'une partie de l'équipe est partie réaliser la suite du projet en Asie. Elle est épuisée psychologiquement et pleure tout le temps.

Elle a son 1er enfant et ***« c'est une délivrance***. » Elle décide de chercher autre chose quand elle rentre de congé maternité mais on lui donne un « super projet », la réorganisation d'un ministère. Elle est encadrée par une manager qui élève seule son enfant et qui comprend ses contraintes. *« Un projet gratifiant. Des sujets innovants. »* Mais « ***le rythme est dur, c'est l'enfer »*** entre le gamin et le boulot. Antoine, son mari, a toujours beaucoup bossé, c'est elle qui gère le soir, ça a toujours été comme ça. Elle cherche autre chose mais elle n'a pas le temps, elle est pressentie pour un poste qui a un peu de sens, dans une boîte d'audiovisuel, un truc créatif, *« **elle a trouvé sa voie ».*** Mais ça ne se fait pas, pas de budget.

Elle ne peut pas attendre, demande un changement de poste à son « mentor » qui la recommande pour un poste au marketing d'une des *practices* du cabinet. Le patron lui donne le poste en 5', il la connaît déjà. Il la traite *« **comme un alter ego ».*** Elle fait des projets avec des *« équipes brillantes ».* Il y a du fond mais c'est quand même *« pépère ».* Ca fait trois ans, c'est un peu toujours la même chose et elle s'ennuie. Elle a eu un deuxième enfant, elle est bornée par la nounou le matin, l'école le soir. Elle est bloquée, pas de possibilité d'évolution en interne. Son patron actuel a parlé de *« **monter un truc, elle en rêve la nuit, une bouffée d'oxygène ».*** Mais ça ne se fait pas, il est *« tenu par le fric* ». Elle va devoir partir, chercher autre chose. En attendant, elle pense à avoir un 3ème enfant, si elle attend, elle n'aura plus le courage de le faire. « *Arriver à caser ça dans une carrière* ».

Encadré 65 : <u>Alix : « Il faut pas se mettre à plat ventre parce que Dieu le Père a dit.»</u>

Manager chez ConsultStrat3, au moment du premier entretien[1422], Alix est l'aînée d'une famille de 3 enfants (1 fille, deux garçons), élevés selon des principes d'éducation « très égalitaires homme/femme ». Un père ingénieur à la SNCF, une mère « très active », qui n'a pas d'activité professionnelle. **« Aujourd'hui elle travaillerait, c'est sûr. »** « Toujours bonne élève, consciencieuse, averse au risque », Alix a fait une école de commerce parisienne, et après un apprentissage en audit interne chez France Telecom, est partie travailler à Londres, en 1999, dans une équipe de « Fusions Acquisitions » au sein d'une institution financière. Elle avait « la hantise de faire un travail répétitif en entreprise» et voulait travailler sur des missions différentes, dans un parcours orienté finance. « Ça se passe très bien, c'est un métier qu'elle aime beaucoup », elle « fait des heures, des week-ends », « ça la dérange pas. »

En 2002, elle rencontre son mari, il est consultant dans un cabinet, en France, et est spécialisé sur le secteur « Service Public ». C'est l'éclatement de la bulle internet, une époque où sa banque licencie, elle décide de rentrer en France. Elle ne veut pas « rester enfermée dans la banque », et « rebondit ». Recherche un peu difficile en 2003, elle a du mal à valoriser son expérience « sur le marché », puis finalement, elle rentre dans le conseil, chez ConsultStrat3. Initialement, c'est une solution d'attente, une « phase de transition » avant de retourner en entreprise. Son premier enfant nait en 2006, juste avant qu'elle passe manager. Puis, à la naissance du second, en 2008, elle est « mise directement sur une mission à Bruxelles, plus de 6 mois, (…) c'est un petit coup de massue ». Son mari a « une conception très équilibrée du couple, aussi bien d'un point de vue professionnel que le corollaire tâches domestiques, éducation des enfants », pendant la mission à Bruxelles « il prend pas mal le relais ». Au quotidien, même quand elle est en France, Alix estime avoir la chance d'avoir un **mari qui n'est pas « écoute cocotte, j'en ai rien à faire ! »**. Un « atout sérieux ». Elle ne sent « jamais de reproche » : *« Tu sais ce que tu as à faire. C'est le métier qui veut ça. »*

Alix attend actuellement son 3ème enfant (« des grossesses qui passent inaperçues ») et s'interroge sur la suite. La prochaine étape c'est *Partner*. Il y a une volonté affichée par le *Corporate US*, mais actuellement aucune femme *Partner* dans le bureau de Paris Dans son cabinet, elle a contribué à monter un « petit groupe de femmes managers pour pouvoir échanger (…) l'amical a pris le pas sur le professionnel ». Un soutien mutuel car le *Partner group* est très masculin, avec une drôle de mentalité,

[1422] Septembre 2009

« des épouses qui ne travaillent pas etc …. Beaucoup de femmes managers sont enceintes actuellement, et font l'objet de « réflexions ». Traitées de « boulet ». « Etre une femme, c'est déjà moyen, mais alors, enceinte … ! ». Il faut ***« se blinder »*** face à des *partners* qui ont « des egos qui explosent ». Et apprendre « à mettre des limites ». Avec son mari, « ils se coachent mutuellement ». *« Elle a toutes ses dents, elle est vaccin ée, (…) et ne va pas se mettre à plat ventre parce que Dieu le Père a dit.* » Elle est aussi aidée par son mentor chez ConsultStrat3, *« un homme qu'elle apprécie beaucoup parce qu'il n'a pas développé que l'aspect mercantile ».*

Elle « apprécie énormément le métier » mais il est « assez exigeant logistiquement ». *« Tout dépend de ce qu'on veut faire de l'autre partie de sa vie. » « Avoir une armada de baby sitters ». « Mais est-ce qu'on envisage d'être un petit peu un parent présent et de voir grandir ses enfants ? »* Côté horaire, « il faut compter sur du douze heures par jour ». Et puis, *« il n'y a pas que l'argent dans la vie, il faut rester sur des fondamentaux sains. »*

On a donc tenté de retracer à travers les trois encadrés, les transactions subjectives qui se déploient dans chaque trajectoire, en cherchant à souligner l'articulation plus ou moins problématique des différentes sphères et carrières, professionnelles, conjugales, familiales et « l'histoire que se racontent » les trois consultantes vis-à-vis de leur engagement professionnel. S'ils sont chacun singuliers, inscrits dans une dynamique spécifique, ces récits retracent trois grands types de rapports à l'emploi et à la carrière, qu'on a pu progressivement dégager de l'analyse des biographies recueillies auprès des consultantes ou anciennes consultantes. Le tableau 7.10, évoque en synthèse les points saillants de ces récits, quant au rapport au travail (la façon d'envisager le métier et d'en tirer des satisfactions), au rapport à la carrière (la manière dont les personnes se projettent dans le temps) et enfin, au rapport à l'*ethos* professionnel (de service, de disponibilité). De ces observations, sont déduites trois formes de transactions identitaires, qui peuvent être rapprochées des trois « modalités de féminisation des professions supérieures » qu'analyse Nicky Le Feuvre[1423]. Ces déductions et ces observations doivent certes être énoncées avec une relative prudence, dans la mesure où l'on se fonde sur un recueil nécessairement parcellaire, et en raison également du caractère parfois équivoque ou ambivalent ce que peuvent exprimer les intéressées sur l'enchaînement de leur trajectoire. On livre donc ici une synthèse qui porte avant tout sur des tendances se dessinant dans ces trois biographies, et sur des différences entre ces tendances qui ne sont parfois qu'affaire de degré. Ces précautions étant rappelées, on peut toutefois tirer des enseignements intéressants de la comparaison.

[1423] Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens bastions masculins », *op.cit.*

Tableau 57 - Trois rapports à l'emploi et à la carrière

	Claudie	Véronique	Alix
Contenu et plaisir au travail	« Continuer à grandir »	« Trouver sa voie » ou écouter « la voix de la raison »	«On a un métier où on doit penser, confronter des idées. Mais ne pas se mettre à plat ventre. »
Carrière	« Je n'ai pas vraiment eu à me battre » « la preuve se fait assez vite »	« Trouver à caser ça »	« On est dans une vie beaucoup moins linéaire, …. Il faut savoir se réorienter, repartir. »
Rapport à l'*ethos* professionnel	**Adhésion** « C'est difficile de dire non. »	**Distanciation**	**Négociation** « Je me fixe des limites : pas de travail le soir, pas de travail le week end. »
Forme de transaction identitaire	**« Virilitude »**	**« Féminitude »**	**« (tentative) de dépassement du genre »**

Si l'on prend en premier lieu le cas de Véronique, l'observation des étapes objectives et subjectives de sa trajectoire indique qu'au fil de sa carrière professionnelle, semblent se manifester de façon de plus en plus prégnante, un malaise, le sentiment de n'être pas à sa place et la recherche d'une « délivrance ». Ce sentiment trouve en partie sa source dans le « malaise originel » de Véronique par rapport à ses choix scolaires, choix conventionnels par rapport à son milieu d'origine mais dont elle semble rejeter les « attendus ». Véronique peut de façon très typique être classée parmi ces consultant-e-s en « porte-à-faux », les « fourvoyés »[1424] dont Odile Henry décrit les contradictions : issue de la bourgeoisie économique, Véronique décrit une sorte « d'attraction fatale » pour le secteur public, une «vocation contrariée ». Mais à cette première « contradiction », semble s'en ajouter une seconde, de plus en plus présente, qui est celle de « faire une carrière (qui ait « un sens ») » et « d'avoir des enfants ». Son récit insiste sur cette contradiction qui lui semble irréductible, un dilemme cornélien, « kafkaïen ». Elle semble au fil de sa carrière professionnelle de plus en plus « subir » ce dilemme, et chercher des solutions providentielles, « miraculeuses » qui fassent disparaître cette contradiction. Le récit semble inexorablement opposer le monde du rêve « doux », de l'idéal inatteignable et le monde du réel, « dur ». En même temps que son conjoint semble la distancer dans la carrière (le « on » de la période du début des années 2000 va disparaître), elle semble résignée à prendre des distances par rapport à l'*ethos* professionnel et à « sortir du jeu » : prendre un « boulot pépère », où elle s'ennuie. Dans ses différentes facettes, le rapport de Véronique à sa carrière peut donc être rangé dans ce que N. Le Feuvre désigne comme une « transaction identitaire normative »[1425], au sens où les femmes dans ce cas « adoptent des pratiques qui les

[1424] Odile HENRY, *Entre savoir et pouvoir…, op. cit.*
[1425] *Ibid.*, p. 314

différencient des « règles du jeu » dominantes dans (leurs) groupes professionnels »[1426]. On note de façon intéressante que la perception subjective d'une carrière et d'une vie « bornée le soir par la nounou », peut paraître décalée par rapport la carrière professionnelle objective de Véronique, qui, jusqu'à l'expatriation d'Antoine, comporte des dimensions intéressantes et stimulantes (variété des missions et des postes, responsabilités …).

S'agissant de Claudie, des points spécifiques ressortent qui sont tout d'abord une adhésion presqu'amoureuse de la jeune femme à son travail, une sorte d'émerveillement auquel se mêle un sentiment d'accomplissement très largement exprimé au fil de l'entretien (le sentiment de « grandir »[1427] au fil de la carrière, la reconnaissance à l'égard des gens « qui l'ont faite grandir »). Autre point remarquable, son récit est pris dans une forme de tension et de contradiction entre l'idée que sa carrière s'est toujours miraculeusement déroulée : elle trouve facilement un nouvel emploi après sa première firme, « suit » son mentor après « deux secondes » de réflexion, concluant l'entretien en disant qu'elle n'a finalement « jamais vraiment eu à se battre » ; mais par ailleurs, au cours du récit, elle égrène un certain nombre d'anecdotes qui montrent combien elle n'a pas toujours été aisément reconnue dans son rôle. Cette contradiction discursive interpelle et laisse penser qu'elle traduit une contradiction, une tension subjective : Claudie se vit à la fois tout à fait semblable et tout à fait différente, elle insiste d'une part pour montrer combien elle s'est adaptée facilement, comme par enchantement aux codes et à l'univers « macho » de ses clients et de ses collègues, buvant de la bière sans rechigner, tout en jouant du fait d'être « unique en son genre »[1428] dans les ateliers qu'elle a réorganisés. A cette acceptation et à cette banalisation des difficultés rencontrées, qu'elle balaie d'un revers, s'ajoute la forte intériorisation de l'*ethos* professionnel, avec une disponibilité permanente, qui est d'abord mentale, une empathie intense à l'égard « du client qui est en panique, qui a un besoin urgent … ». On retrouve ici les éléments soulignés par N. Le Feuvre, par rapport à un modèle de « virilitude », qui concerne les femmes qui investissent « les professions supérieures selon les « règles du jeu » établies par et pour les hommes »[1429].

[1426] *Ibid.*, p. 315

[1427] Le fait que Claudie soit de petite taille, point qu'elle signale à plusieurs reprises comme un élément défavorable dont elle a appris à contourner les inconvénients, n'est sans doute pas anecdotique, et apporte un éclairage intéressant sur l'omniprésence du terme grandir qui revient une vingtaine de fois dans l'entretien. On se souvient des développements du chapitre 6 sur la mise en jeu du corps et le capital corporel des consultant-e-s.

[1428] Clotilde LEMARCHANT, « Unique en son genre … », *op. cit.*

[1429] N. LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins » …, *op.cit.*, p. 317.

Celles-ci, comme Claudie, « trouvent assez logiques qu'elles aient à s'acquitter d'un « prix » de la transgression des normes sexuées »[1430].

Pour finir sur ces trois récits, celui d'Alix apparaît se démarquer tout autant de celui de Véronique, que de celui de Claudie, dans la forme et le fond. Dans la forme, d'une part, on y retrouve certes le caractère très tonique de la narration de Claudie, mais s'y mêle une tonalité humoristique teintée d'une distanciation et d'une sorte de flegme : une curiosité clinique pointe, qu'il s'agisse de la description acerbe qu'elle fait du *Partner group*, de ces hommes « à l'ego bien trempé », ou de ses propres comportements, énervements et « agitations ». Par ailleurs, sur le fond, Alix signale un intérêt plutôt tempéré pour son travail, elle «l'apprécie énormément » mais n'est certainement pas prête à tout sacrifier, ni tout son temps, si en quelque sorte son honneur : pas question de « se mettre à plat ventre ». Elle témoigne d'une forme d'anticipation vis-à-vis de sa carrière qui ne transparaissait pas du tout dans les récits de Claudie ou Véronique. L'attitude de négociation permanente vis-à-vis de l'*ethos professionnel* dont elle témoigne, l'idée de « souveraineté temporelle »[1431] qu'elle défend (« se mettre des limites »), rejoint le modèle de « construction identitaire réflexive » (ou « transgressive »[1432]). On retrouve dans son récit l'idée de *« jauger les différentes filières et professions en fonction de leur ouverture ou fermeture relative aux femmes, moins pour envisager un parcours professionnel « spécifique » en raison de leur sexe que pour éviter une perte de contrôle sur leurs propres devenirs professionnels »*[1433]

L'analyse de ces trois trajectoires objectives et subjectives est ici éclairée par trois types idéaux, dont elles peuvent parfois s'affranchir et il est important de rappeler en conclusion de ces développements, que cette interprétation ne rend que partiellement compte de la richesse de ces biographies. Néanmoins, il faut souligner que, dans l'analyse des 28 biographies féminines dans leur ensemble, les différents types de modèles identitaires ont été un outil éclairant pour comprendre à la fois les ressources et contraintes objectives et les façons subjectivement construites de les envisager. Pour les 28 biographies, on retrouve des étapes et une mise en récit des carrières, du type « virilitude » pour 11 femmes, « féminitude » pour 7 interviewées, et enfin « réflexive/transgressive » pour 6 femmes[1434]. Pour 4 femmes, parmi les plus âgées, la

[1430] *Ibid.,* p. 317
[1431] *Ibid.,* p. 318
[1432] Nicky Le Feuvre propose aussi de désigner cette construction comme « tentative de dépassement du genre ». *Ibid.*
[1433] *Ibid.*
[1434] Un tableau détaillé au chapitre 8 reprend les modèles identitaires, les régimes de genre des firmes employeuses et les modèles d'égalité femmes/hommes pour les femmes rencontrées. Voir chapitre 8 tableau 64.

question est éventuellement plus difficile à trancher, tant il paraît qu'au fil des carrières professionnelles, conjugales et familiales, les transactions identitaires semblent avoir assez sensiblement évolué[1435].

Il s'agit maintenant de revenir sur deux dimensions importantes dans les mécanismes sociaux qui apparaissent en filigrane de ces récits – ceux de Claudie, Alix et Véronique mais aussi ceux de leurs consœurs – comme des éléments déterminants, sources de différenciation dans les carrières.

3.2. Ce qui fait la différence : le couple et la firme

Dans les récits de Claudie, Alix ou Véronique, comme pour une large part des interviewées, deux éléments apparaissent très présents et perçus comme des points déterminants dans le déroulement de la carrière professionnelle. Le premier concerne la configuration conjugale/familiale et le second, le type de firme dans laquelle se déroulent les carrières.

3.2.1. Le couple

Comme on l'a repéré dans leurs récits, les trois consultantes évoluent dans des configurations très différentes, du point de vue de la conjugalité.

L'âge d'entrée dans la vie de couple diffère d'abord assez sensiblement, avec évidemment des implications différentes sur les premières années de vie professionnelles. Claudie a eu jusqu'à plus de 35 ans, une vie de « célibataire endurcie », dont elle dit avoir apprécié l'absence de contrainte : « j'aime les grasses mat' et les frigos vides ». Sans qu'elle ne le dise explicitement, cette liberté a sans doute fortement facilité la décision de rejoindre « l'aventure ConsultStrat1 ». Alix pour sa part, est entrée dans la vie de couple à 28 ans, après avoir en quelque sorte fait ses premières armes professionnelles. Elle a pu s'expatrier à Londres, et ainsi « acquérir » pour son CV une expérience valorisée. Véronique, elle, vit et se marie avec Antoine dès la fin des études supérieures, à 23 ans. Au tournant des années 2000, elle partage certes avec lui l'excitation qui agite le « petit monde » des consultant-e-s à la perspective de participer à une *start up* (« on se retrouvait le soir avec des copains pour en parler »). Mais elle est celle qui reste dans une entreprise établie, pour assurer un salaire stable.

L'arrivée d'enfants contribue encore à renforcer la distance qui sépare les expériences des femmes étudiées. Tout d'abord, l'âge auquel arrive le premier enfant est un élément important : Véronique a son premier enfant à 28 ans, Alix à 31, elles ne vont donc pas se prévaloir de la

[1435] Sur les itinéraires moraux, voir chapitre 8.

même maturité professionnelle à leur retour de congé de maternité (Alix est nommée *manager* à son retour de 1er congé de maternité, Véronique n'est encore qu'au grade de *consultante senior*), ni partant, de la même autonomie dans l'organisation de leurs missions[1436]. Par ailleurs, sur le plan de l'« employabilité », Claire témoigne du fait qu'il y ait véritablement un « avant » et un « après » la maternité, pendant la période – qui est celle où se structurent les carrières – où les enfants sont encore jeunes. Elle s'en aperçoit quand elle cherche à quitter le cabinet où elle exerce actuellement.

> *Claire : « J'étais vraiment en train de jongler entre le privé et le professionnel ! Et puis, j'avais fait... j'avais passé un ou deux entretiens, et quand tu as des enfants en bas-âge, si tu restes dans le milieu du conseil, on te fait bien comprendre que comme tu es une femme avec des enfants en bas-âge, tu vas pas tenir la route !*
> IB : Ah ouais, ça, tu l'as senti fortement ?
> *C : C'est clair, ouais ! Et puis on te pose la question directement en entretien en te disant « mais comment vous faites, niveau horaires, avec deux enfants en bas-âge ? »*
> IB : Et alors tu... tu avais l'impression que tes réponses, elles étaient jamais satisfaisantes, en fait, même si tu leur disais que tu débrouillais très bien ?
> *C : Si, après tu peux le dire ! Mais tu sens qu'il y a quand même une suspicion, il y a clairement une suspicion ! »*

S'agissant du contrat de genre établi entre les conjoints, dans les cas des deux consultantes ayant non seulement un compagnon mais aussi des enfants, Alix et Véronique, les situations sont extrêmement différentes.

Alix souligne la ressource que constitue une configuration conjugale comme la sienne. Il s'agit bien sûr d'une ressource pratique (interchangeabilité des conjoints et possibilité d'arbitrage de dernière minute pour certains des impondérables de l'élevage (garde d'enfant malade, conduite chez le médecin) mais aussi d'une ressource psychologique (partage de la « charge mentale ») qui permet de consacrer proportionnellement plus d'énergie à l'investissement professionnel. Cela s'est avéré, à certains moments difficiles, particulièrement précieux. Par exemple, quand elle est « envoyée à Bruxelles » au retour du 2ème congé de maternité et qu'elle peut laisser son mari « gérer » les deux jeunes enfants (de 2 ans et quatre mois) :

> *« J'ai eu un petit coup de massue quand je suis rentrée de mon deuxième congé de maternité. J'ai été mise directement sur une mission à Bruxelles, donc j'ai passé plus de 6 mois à Bruxelles et je continue même maintenant à faire des déplacements, régulièrement. » A ce moment-là, « c'est effectivement (mon mari) qui a pris le relais…Si je compare par rapport à d'autres amies, notamment chez ConsultStrat3, qui sont au même niveau, manager avec un enfant – parce que des managers (femmes) avec deux enfants, il n'y en pas d'autres – entre guillemets, c'est un atout sérieux. »*

[1436] A partir du grade de *manager,* les consultant-e-s commencent à disposer d'une plus grande latitude dans la gestion de leur agenda.

Pour Véronique, le scénario est presqu'opposé. Sans être contrainte à une mobilité géographique, le retour au conseil, après la naissance de son 1er enfant, est l'occasion d'être confrontée à une gestion « en solo », sans aucun soutien du conjoint, de la « contrainte du soir ». Elle a beau « être stafffée sur une mission géniale », avec une femme manager très compréhensive, c'est « l'enfer » :

> *« Et tous les jours, à partir de 5h de l'après midi j'avais le nœud dans l'estomac en me disant « Est-ce que je vais pouvoir partir ? » Et puis mon client qui me disait « attendez faut qu'on finisse ce truc là », et en même temps je me disais je pouvais pas lui dire non … et en même temps psychologiquement, je pouvais pas me dire mon gamin m'attend, c'est une autre maman qui le garde à ma place, enfin c'était kafkaïen. Complètement kafkaïen. »*

Evidemment, comme on l'avait déjà souligné à propos de Sylvie, vivant avec un père « femme au foyer », la division pratique du travail domestique peut paraître égalitaire ou favorable, sans que les femmes soient réellement affranchies d'un surcroît de culpabilité, d'une charge mentale spécifique. Dans le récit d'Alix, on comprend qu'elle est bien celle qui « gère l'armada des baby sitters », s'occupe de la « PME familiale ». On remarque néanmoins, fait intéressant, qu'elle a pour les deux premiers enfants, recours à une externalisation du travail de *care via* des structures collectives (crèches, garderies). Ceci dit sans doute quelque chose de son souhait d'éviter de « tomber » dans le rapport complexe, chargé d'affects et d'ambivalence, de la relation à une « nounou à domicile »[1437]. Et d'alléger au maximum une charge subjective spécifique. On retrouve dans d'autres entretiens, comme dans celui de Clarisse ou de Claire, le récit des « angoisses » liées à la délégation de la garde des enfants.

Le sentiment de culpabilité diffus semble toutefois souvent accentué pour les femmes, élevées dans un modèle de genre traditionnel, étant elles-mêmes inscrites dans une configuration conjugale inégalitaire, avec une référence à des principes « d'égalité dans la différence ». Cette culpabilité semble en quelque sorte allégée par la mobilisation d'une figure repoussoir, du stéréotype de la « femme qui sacrifie tout ». Véronique par exemple partage avec Eléonore une grande défiance face à l'idée d'ambition féminine et prend pour contre exemple Bérengère, une de ses anciennes managers, qu'elle fustige tout autant pour sa supposée négligence à l'égard de

---

1437 Helena Hirata et Pascale Molinier rappellent que le *care* est un rapport social « de travail, de classe, de race » mais aussi «et simultanément une *relation interindividuelle et intersubjective, entre affection et inimitié, rencontre authentique ou relation de mépris et de pouvoir. Cette relation est souvent recouverte d'un voile, car elle met au jour, outre la nudité des corps et les recoins de l'intimité, quelques-uns des rouages cachés de la domination.» p. 11,* H. HIRATA, P. MOLINIER, «Les ambiguités du *care*», *op. cit.* Caroline IBOS, « Du macrocosme au microcosme … », *op. cit.* ; Pascale MOLINIER, Maria FERNANDA CEPEDA, « Comme un chien à carreau… », *op. cit.*

ses enfants, que pour ses comportements sexualisés[1438] avec les clients. Elle incarne à ses yeux un modèle *« dépassé », « la Wonder woman des années 80 ».*

> *« Moi elle m'impressionnait … enfin, elle m'impressionnait … j'avais pas du tout envie d'être comme elle mais elle était fascinante sur certains points de vue. Une killeuse quoi … Le nombre de fois où j'ai eu ses enfants au téléphone … (prend une voix geignarde) « Quand est-ce qu'elle rentre, maman ? ». C'était horrible. C'était la Wonder woman des années 80, quoi, qui était restée sur ce modèle … à tout sacrifier … pour sa carrière. »*

Mais ce ne sont pas seulement les socialisations conjugales et familiales qui jouent dans la différenciation des transactions identitaires et le rapport à la carrière. La socialisation organisationnelle est également en jeu.

3.2.2. La firme

Les exemples que fournissent les trajectoires de Claudie, Alix et Véronique, sont également intéressants, car ils illustrent les opportunités et contraintes spécifiques des carrières offertes par différents types de firmes, relevant de régimes de genre différents. Trois pistes de réflexion sont ouvertes par cette comparaison sur les contextes organisationnels.

La première piste s'inscrit dans le prolongement des réflexions sur les régimes de genre des firmes, exposées au chapitre 4. Elle a trait aux conséquences pour les femmes de la forme particulière de circulation du capital économique au sein de l'espace du conseil en *management*, *via* la pratique fréquente des *hold ups*, sur le capital social, la clientèle, et prenant notamment la forme des *spin offs*. La carrière de Claudie est éclairante pour comprendre les contraintes que ces pratiques capitalistes engendrent : on comprend qu'il est difficile à cette jeune femme d'échapper au modèle de « virilitude », dans le contexte d' « aventure entrepreneuriale » dans lequel elle vit des étapes professionnelles décisives. Et pourtant, ConsultStrat1, on s'en souvient, est loin de relever du régime de « contention », qui peut souvent caractériser les *spin offs*[1439].

La seconde piste de réflexion ouverte concerne les expériences de socialisation dans des organisations où le régime de genre est relativement sévère. L'observation de la carrière d'Alix livre une clé assez intéressante et à certains égards surprenante, pour comprendre comment les femmes peuvent se saisir ou contourner des barrières organisationnelles solides et ce qu'elles apprennent, ce faisant. De toute évidence, entre 2004 et 2009, Alix a développé une capacité à naviguer dans un univers où le plafond de verre est très présent et assez assumé par le *Partner*

[1438] Voir au chapitre 6
[1439] Voir au chapitre 4

group. Pas de cadeau pour les personnes qui pourraient trop déroger aux règles et à l'*ethos* de disponibilité. Sans pouvoir, faute de données suffisantes, classer de manière formelle ConsultStrat4 selon un régime de genre, on peut assez aisément conclure qu'il s'agit au mieux d'un « régime de ségrégation ciblée »[1440], mais avec très peu d'aménagement, pour faciliter des carrières alternatives. Dans le récit que fait Alix, on comprend qu'une organisation à régime de genre sévère peut avoir conduit à développer des dispositions utiles pour opérer un *out* réussi. « Je me suis blindée », « ça me fait plutôt rigoler », « j'ai appris à monter au créneau », « j'ai appris à mettre des limites » : à plusieurs reprises, la consultante évoque un apprentissage : apprentissage d'une forme de résistance morale, mais aussi développement d'une prise d'initiatives à visée égalitaire (création d'un réseau de femmes pour faire circuler de l'information, envoi de jeunes femmes collègues en formation « théâtre » etc …). Il ne s'agit pas ici de légitimer les discriminations ou pratiques sexistes manifestes de firmes comme ConsultStrat4, mais bien de souligner que, loin de produire la démobilisation que l'on aurait pu imaginer, les régimes très inégalitaires sont des lieux de prise de conscience des frontières de genre. Pour certaines professionnelles, ils offrent l'opportunité de développer des dispositions combatives utiles pour contester quelque peu le *statu quo*. On peut dès lors comprendre que certaines firmes, évoquées au chapitre 4, semblent totalement renoncer à recourir à un personnel féminin. Le seul moyen d'éviter une remise en cause, même lente, même partielle de la division sexuelle verticale du travail (et l'appropriation masculine du pouvoir et des profits qui l'accompagne), semble en effet celui d'une « contention » étanche, d'une ségrégation pure et parfaite.

Enfin, la troisième piste de réflexion a trait aux organisations qui, tout en pratiquant un régime de genre de « ségrégation ciblée », offrent des solutions de carrières alternatives à certains et surtout à certaines. La firme ConsultInfo5 dans laquelle évolue Véronique est ainsi réputée pour être une organisation « woman friendly ». L'est-elle vraiment tant que ça ?

Outre le fait qu'elle contribue à développer de nouvelles formes de division sexuelle du travail (avec des postes d'expertise, ou des postes « fonctionnels/sédentaires » pour des femmes qui veulent sortir du principe *up or out*) et partant, à produire le genre, cette forme d'organisation s'accompagne de certains effets pervers. Le premier semble résider dans ce qu'on pourrait appeler les « fausses promesses » de postes dits « sédentaires ». Des emplois typés féminins

[1440] *Ibid.*

peu prestigieux, comme celui de « staffeuse »[1441] ou de « responsable marketing » ne tiennent pas forcément les promesses de « moindre pression » qui avaient conduit les femmes à les accepter. Marie qui avait souhaité avoir *« une vie de bureau »* – depuis son divorce, elle subit un agenda très contraint par *« l'école le matin, la nounou le soir »* pour sa fille de 4 ans dont elle a la garde – se considère ainsi assez mal lotie par son poste de « staffeuse » pour une grosse practice de ConsultInfo5. Lors de l'entretien conduit dans son bureau, les sollicitations sont permanentes (successions d'appels téléphoniques, directeurs associés « passant la tête » par la porte sans s'annoncer pour poser une *« question urgente sur une ressource »* …). Marie[1442] commente ce ballet incessant (*« Je fais la maman à ce poste-là ... »),* en soulignant le peu de maîtrise de l'emploi du temps qui caractérise son poste.

> *« Disons que, en tant que managing, c'est plus facile d'organiser son emploi du temps, alors que dans ce job-là, on connaît pas son emploi du temps, c'est pas forcément dans l'urgence mais c'est en instantané, une demande il faut y répondre, ce qui fait que je fais pas mal d'horaires ... que ça m'arrive de travailler le week-end, ben, oui tous les week-ends. »*

Second effet pervers, et en quelque sorte opposé au constat réalisé à propos d'organisations très inégalitaires, des firmes comme ConsultInfo5 peuvent produire un régime de ségrégation quelque peu « dilué ». Les premières étapes de la socialisation professionnelle, où les consultant-e-s, comme Véronique, font l'expérience d'un contexte mixte et égalitaire, ne préparent pas nécessairement à des étapes plus « politiques », où compte tenu de la plus grande rareté des places, la compétition peut être plus âpre.

Enfin, quand les femmes acceptent d'être cantonnées à des fonctions d'expertise – avec souvent un rôle commercial amoindri[1443] – elles prennent le risque de renforcer symboliquement des stéréotypes genrés associés à l'idéal professionnel – stéréotypes qui apportent un système de justification et ancrent la conviction que la fonction commerciale est une fonction

---

[1441] Le *staffing* est une fonction souvent assurée par les *partners* et *senior managers* eux- mêmes dans les structures de petite taille, mais qui peut être dévolue à une personne déterminée, quand le cabinet prend de l'ampleur. La mission consiste à déterminer quel-le-s sont les consultant-e-s à affecter au portefeuille de missions signées par le cabinet. C'est une fonction potentiellement confrontée à la réalisation d'arbitrages sur des conflits entre chefs de mission désireuses/eux de se voir attribuer les « meilleures ressources ». Chez ConsultInfo5, le *staffing* est toujours confié à des femmes ayant atteint le grade de *managers* et souhaitant « faire une pause », en général en retour de congé de maternité. Cette pause n'interdit certes pas la reprise d'une carrière « classique » par la suite, mais peut être socialement défavorable et produire une image de « déprofessionnalisation » pour la personne concernée.

[1442] 36 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, Manager, ConsultInfo, divorcée, 1 enfant

[1443] On se souvient, au chapitre 4, de la participation commerciale des femmes en « retrait », à certains moments clés de la carrière. On constate ici un des mécanismes qui peut y contribuer.

nécessairement virile[1444]. Et ce, alors même que souvent, l'expertise apportée sert en fait très concrètement à développer, directement ou indirectement, le courant d'affaires avec des clients.

Ainsi Béatrice[1445] a été embauchée à plus de 40 ans par ConsultAudit3 au grade de *principal*, pour apporter une expertise qui fait défaut dans son cabinet : après avoir eu une carrière d'abord dans le conseil, elle a occupé différents postes de *business developpment* s'agissant de nouveaux canaux de distribution internet, et a saisi des opportunités, sans avoir de vrai plan de carrière. Elle connaît ensuite à 40 ans, une longue période de chômage (presque deux ans) qui la conduit à réaliser qu'elle n'a pas développé au bon moment ni de « capital client », ni de « savoir faire commercial » pour rebondir aisément dans le conseil. Et elle comprend que son cabinet l'utilise, mais sans réellement valoriser sa contribution à une prospection commerciale collective :

Béatrice : « Parce qu'en fait... ce qui intéressait ConsultAudit3 dans mon cursus, euh c'est que (…) c'était de se développer (…) Se développer sur des enjeux qui étaient justement des enjeux plus ou bien stratégiques, ou bien de distrib' (…) Et dans un premier temps... Donc, en fait, ce qui les intéressait, c'était le fait de pouvoir apporter... ben, des compétences différentes, au niveau des techniques, de développer des offres, et notamment de développer des offres un petit peu originales, au niveau de la compta, c'est un peu plus difficile !
IB : Mmumm.
B : Et donc, moi j'ai passé pas mal de temps au départ à travailler avec beaucoup de jeunes d'ici, et ça, c'est... on arrive à des choses supers, parce qu'il y a plusieurs... enfin, c'est vrai qu'il y a un vrai travail de groupe, et ça, c'est...Donc à développer des points de vue un petit peu plus originaux par rapport à ce qu'on voit sur le marché, sur des problématiques de low cost dans l'assurance, de lois sociales etc … Qui nous permettent d'aller voir des clients, hein, on les prospecte ! Euh... qui en fait, en terme de business, ne rapportent pas beaucoup ! Et en fait, pour vous raconter une anecdote, et même mon patron, que j'apprécie beaucoup, qui me dit – parce que c'est vrai que moi je rapporte pas beaucoup de business en ce moment, ça commence un tout petit peu à venir, mais il faut du temps, clairement, ConsultAudit3 est pas du tout étiqueté sur ces problématiques de grande distrib' ! Et donc, je lui disais « c'est pas facile, faut peut-être m'aider un peu plus, en m'offrant vos propres carnets d'adresses, parce que moi j'ai fait le tour de ce que je peux faire ! » et il m'a dit « mais non, continue comme ça » euh... en deux mots, hein, je vous la fais courte mais...
IB : Mmumm.
B : « Continue à sortir tes offres, euh... ça nous permet de montrer qu'on a des trucs intéressants à dire, un peu originaux et de faire du buzz, on vendra rien avec tes machins, mais au moins, quand un client aura une problématique, finances machin, il pensera à nous ! ». Donc...
IB : D'accord.
B : Alors, au moins c'est clair ! Mais bon, et on s'entend très bien, on s'entend plutôt pas mal du tout ! Euh... sauf que... moi, je lui dis « ouais, mais sauf que ben après, faut que je croûte ! Moi, mes objectifs, je les atteins pas parce que je vends pas ! Etc. etc. ! ».

[1444] Pour des développements sur un secteur très proche, dans des firmes de services informatiques, on peut utilement consulter : Helen PETERSON, « Gendered Work ideals in swedish IT firms : valued and not valued workers », *Gender, Work, Organization,* vol 14, n°4, July 2007, pp. 333-348. Celle-ci relève la circulation dans ces firmes d'images stéréotypes des qualités et de l'idéal professionnel, avec une accentuation en temps de crise et une renforcement de la valeur et du prestige de la fonction commerciale. « To be or not to be a seller » est bien la question cruciale qui va servir à justifier des licenciements, en période de reflux du chiffre d'affaires.

[1445] 47 ans, Ecole de commerce parisienne, Principal, ConsultAudit, mariée, 2 enfants

Béatrice est ici placée dans une situation paradoxale, où sa contribution en tant que spécialiste est verbalement encouragée – mais absolument pas reconnue sur le plan des objectifs commerciaux qui sont systématiquement assignés à partir des grades de *manager*. Ce type de pratiques vient donc illustrer comment certaines fonctions occupées dans les carrières de *sit in* peuvent conduire les intéressées dans une impasse et renforcer à certains égards les frontières de genre.

Cela étant, les récits des carrières féminines ne livrent qu'une partie des éléments pour éclairer les processus de différenciation et de production du genre dans la carrière. On va, dans une dernière partie, tenter de souligner certains processus qui, cette fois-ci, sont plus éclairés par les carrières masculines.

3.3. Quand se reproduit la ségrégation

Les récits de vie ont notamment donné à voir le rôle des réseaux de sociabilité informelle au sein des firmes, ainsi que les processus spécifiques de promotion aux fonctions dirigeantes, dans la façon dont la ségrégation peut se produire.

3.3.1. *« Une boîte super sympa de mecs qui s'entendaient très bien »* : homosociabilité et capital social

On a déjà évoqué au chapitre 4, le rôle de la sociabilité informelle dans les firmes, (notamment les *spin offs*), en particulier quand elles sont inscrites dans des régimes de genre de type « contention », et que les associés vont faire en sorte de faire régner une camaraderie virile, qui exclut plus ou moins explicitement les femmes. « L'apéro du soir » évoqué par Luc en était un exemple assez banal. En s'intéressant aux rôles des structures et réseaux informels dans les pratiques d'une *masculinité hégémonique*[1446], Sharon Bird souligne la contribution particulière de ces relations d'interconnaissance, de relais et de soutien, d'« homosocialité » hétéronormée[1447], comme éléments de renforcement de certains comportements stéréotypés chez les hommes : mépris des femmes ou des hommes non hétérosexuels, détachement émotionnel, affirmation du goût de la compétition. Dans plusieurs récits de vie masculins peuvent être évoqués « en passant » des moments, des occasions où peuvent se développer ce type de relations : certaines pratiques sportives, on l'a vu au chapitre 6, notamment lors de missions en province, des sorties nocturnes après une échéance difficile, un copil « de haute volée ». Les moments où sont célébrés certains succès commerciaux également. Si on trouve

[1446] R.W CONNELL, J. W. MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept », *op. cit.*
[1447] Sharon BIRD, « Welcome to the men's club: homosociality and the maintenance of hegemonic masculinity », *Gender and society*, 10, 1992, pp. 120-132.

aussi dans les entretiens féminins la mention de *mentors*[1448] (mention qu'on retrouve dans les récits de Claudie, Alix et Véronique, qui toutes les trois évoquent des hommes seniors qui les ont aidées, encouragées, valorisées), de relations qui ont aidé dans la carrière, les interviewés hommes font un peu plus fréquemment référence à cette sociabilité, entre travail et amitié, qui ponctue leur parcours, à ces « liens forts » («on se voit toujours » étant une phrase très régulièrement entendue à propos de ces petites cliques, qui peuvent avoir été constituées dans les premières années du parcours[1449]).

La particularité de l'entretien que j'ai avec Brice[1450], est que son récit laisse une très large place à l'évocation assez sentimentale de son réseau, et du rôle de ces liens dans la construction de sa carrière, chez ConsultAudit3 puis chez Gemini Consulting et enfin dans un *spin off* ConsultStrat9 où il est devenu un des *Partners fondateurs*, à un âge assez jeune. Evocation d'une ambiance, mais surtout de tous les gens qu'il a côtoyés. Un réseau totalement masculin. Brice se lance en fait dans une sorte d'énumération de ses « pères spirituels » (Jacques Touffard, Brisson…) et de ses frères d'arme (Grégoire Kramer, Patrice Marchessau…), il revisite avec plaisir ses souvenirs de connivence partagée avec d'autres qui ont été « biberonnés » (le terme n'est pas neutre) chez Bossard[1451]. C'est l'occasion de constater à nouveau la tradition « dynastique » et de « patriarcat professionnel » déjà évoquée au chapitre 2 :

[1448] On constate dans l'enquête quantitative que 69,5% des consultantes et 80% des consultants bénéficient d'un système institutionnalisé de *mentoring* ou parrainage, qui consiste à procurer aux consultant-e-s l'accompagnement d'un-e professionnel-le plus expérimenté-e, capable d'apporter des conseils sur la gestion – notamment « politique » – de la carrière. Ce système, surtout en vigueur dans les grands cabinets, n'exclut pas que les consultant-e-s développent, au delà, des relations d'échanges de conseil et de services, avec des pairs ou des consultant-e-s plus seniors. C'est justement ce qu'illustre l'entretien avec Brice, présenté *infra*.

[1449] De façon analogue aux cabinets de conseil, Emmanuel Lazega observe l'importance des relations de conseil, appui, échanges d'information au sein de grands cabinets d'avocats d'affaires, par ailleurs également caractérisés par des systèmes *up or out*. Il constate l'importance de la mobilisation de ce réseau pour l'acquisition d'un statut social et d'une réputation. E. LAZEGA, « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », Revue Française de Sociologie, 33, 1992, pp. 559-589. E. LAZEGA, « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, XL-4, 1999, pp. 639-670. Sur l'importance des structures relationnelles dans les activités économiques, voir Mark GRANOVETTER, « The strength of weak ties. A Network theory revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, 1983, pp. 201-233. M. GRANOVETTER, « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques » in Penser les réseaux sociaux, *Sociologies Pratiques*, 2006, n°13, pp. 9-36.

[1450] 44 ans, Ecole de commerce parisienne, associé, ConsultAudit, ConsultInfo et ConsultStrat, marié, 2 enfants.

[1451] On fait ici exception aux principes d'anonymisation du nom des firmes, compte tenu de l'identité particulière, liée à l'histoire de l'espace du conseil en France, de la firme en question, et de l'attachement presque fétichiste à la marque dont témoignent de nombreux *alumni* (voir chapitre 2). Quand Brice entre en 1999 chez Gemini Consulting, la marque Bossard est censée avoir disparu, mais des équipes entières, notamment celle dans laquelle il commence à travailler, sont composées « d'anciens Bossard » qui se présentent comme tels y compris en clientèle. J'ai personnellement assisté à des présentations d'associés « Gemini » auprès de clients, qui s'arrangeaient systématiquement pour rappeler leur « filiation » par rapport à Bossard Consultants.

Brice : « Il y a vraiment des gens, chez Bossard, on va dire, … c'était une boîte en gros d'ingénieurs français au départ, alors lui, Jacques Touffard, il était pas ingénieur mais … l'ingénieur français y va être sur son machin, il va pas vendre des tonnes ça va être vachement malin mais parfois un peu compliqué, il va réinventer la roue 10 fois, il va pas avoir de méthodos vachement bornées, bordées, i' va creuser le truc, hein !
Ça va pas être d'une très grande efficacité mais ça va être sympa et ça va être assez smart en réinventant le truc, ça va pas être, c'est pas une machine de guerre comme, comme des grosses boîtes anglo-saxonnes (…) Voilà, donc le « touffu », il avait, (…) il se mettait à la place du client il voulait l'aider, l'aider à mort, quoi il s'intéressait sur le fond …
IB : C'est marrant... Et c'est comme ça que vous l'aviez surnommé, le « touffu »[1452] ?
B : Oui, ou petite touffe (rires)
IB : Mais il est parti à la retraite ?
B. : Ouais, alors lui j'ai jamais vu quelqu'un d'aussi droit, il est parti un an en avance, on lui dit et on te garde les actions, on était déjà en train de négocier, il a pas voulu. Une intégrité hallucinante, quoi. Détaché des problèmes matériels. (…) Voilà donc, donc, hein, il y avait le « touffu », (…) … sinon en « strat' », il y avait, je sais pas, je ne sais pas si tu connaissais, j'étais super proche de Grégoire Kramer, on n'était pas, quoi, on était potes hein. Et puis on a retrouvé Patrice Marchessau … qui était comme Grégoire, un des fils spirituels de Brisson. Qui est parti au BCG, qui est devenu partner au BCG et qui a rejoint ConsultStrat9.
IB : D'accord il a fait un détour par le BCG.
B. : Pas longtemps en fait, il a été biberonné chez Bossard. Donc voilà, Bossard avait, Bossard a vraiment créé c'est marrant parce que finalement, ça fait un bout de temps que c'est parti … mais il a vraiment créé une image un esprit hyper fort de... Une culture hyper forte. »

Cette étonnante litanie est à resituer par rapport à la trajectoire de ce consultant au moment de notre entretien. Après avoir été rachetée par une grosse firme intervenant dans « le conseil et l'informatique », le *spin off* ConsultStrat9, que Brice est fier d'avoir contribué à créer et à faire prospérer, a périclité, les principaux fondateurs se sont dispersés, et Brice est lui-même en train de quitter l'entreprise. Il est sur le point de s'engager dans une nouvelle création, dans le domaine du conseil en fusions et acquisitions. Le rendez-vous semble lui fournir l'occasion de se rassurer sur le capital social qu'il s'est constitué, la valeur de son réseau (il précise par exemple le passage du dénommé Patrice par le prestigieux cabinet Boston Consulting Group). Ce faisant, il éclaire les relations qui « naturellement », « de fil en aiguille », ont pu le conduire à être pressenti, être « mis dans le coup » d'un *hold up* de belle envergure[1453] (il n'est encore que *principal* dans le cabinet qu'il va quitter). Il s'agit d'une histoire de « potes ». L'énumération qu'il va reprendre encore à d'autres moments de l'entretien, est aussi une façon pour lui de poursuivre sur sa démonstration et sa vision « du métier »[1454], en la construisant autour d'une opposition entre une sorte d'aristocratie, dans laquelle il se range, et une masse

[1452] On note ici l'usage du surnom, qui fait partie des pratiques ritualisées importantes pour le contrôle social d'un groupe professionnel et qui est une autre manifestation, avec l'argot de métier, de l' « entre soi » que Brice prend ici plaisir à raconter. Voir Jean-Pierre HASSOUN, « Le surnom et ses usages… », *op. cit.*
[1453] L'équipe initiale du *spin off* compte environ une vingtaine de personnes, tous des hommes.
[1454] On se souvient de son exposé sur « les deux modèles du conseil » : voir au chapitre 2, Encadré 23 :Les deux « modèles » de conseil vus par un « fils spirituel » Bossard.

des consultant-e-s. Entre un monde avec un état d'esprit d' « ingénieurs français »[1455] – « malin », « *smart* », avec un *ethos* du service au client (« il va l'aider à mort »), un peu « compliqué », « détaché des problèmes matériels » – et l'univers « borné, bordé », des « grosses boites anglo-saxonnes », des « machines de guerre ».

L'entretien éclaire aussi comment la mobilité professionnelle (le fait d'évoluer d'une firme à une autre) peut servir à accumuler un capital social qui perdure. Il évoque ainsi d'autres réseaux, constitués notamment lors de son passage chez ConsultAudit3.

> *Brice : « Moi, je me suis retrouvé chez ConsultAudit3, c'est un peu comme chez ConsultStrat9, quand je rentrais dans le conseil, c'était en fait un tout petit cabinet, enfin on était 60, euh, 70.*
> IB : Ah oui d'accord, ah oui c'est pas beaucoup 70.
> *B : Non, on n'était pas beaucoup, et du coup, (…) et c'était une boîte qui était super sympa de mecs qui s'entendaient très bien … qui s'entendaient très bien …, et les bureaux, enfin moi le bureau, j'étais jeune j'étais consultant mon bureau de consultants c'étaient des bureaux fermés où il y avait 7,8 tables, on se voit tous encore quoi … »*

On comprend à travers l'entretien que l'ensemble de ces ressources relationnelles a pu avoir plusieurs rôles pour Brice : il a eu un rôle pratique évident dans la construction d'une carrière de « rente économique » qui s'est soldée par un « très beau deal » (Brice évoque, avec une évidente fierté, la petite « plaque » qui le symbolise et a été fournie, comme le veut l'usage, par la banque d'affaires qui a joué les intermédiaires dans la conclusion de la vente de ConsultStrat9). Ces ressources relationnelles ont pu aussi fournir un socle symbolique[1456] conséquent dans la construction identitaire de cette personne. Brice s'identifie très clairement et très explicitement à quelques « grandes figures » qu'il a suivies, avec une sorte de reconnaissance mutuelle homophile.

Le capital social développé au fil de cette sociabilité est un élément clé sur lequel se construit une réputation professionnelle. Or, la réputation apparaît elle-même comme un point central pour réussir une carrière dans un espace comme le conseil en *management*[1457].

[1455] Il est intéressant que Brice, diplômé d'une école de commerce parisienne, évoque ici le monde dans lequel il se range, comme un monde « d'ingénieurs ». On sent au fil de l'entretien chez ce consultant la référence implicite à cette figure genrée de « l'expert rationnel », qui maîtrise les chiffres et qui ne fait pas du « market – fléchette » (du marketing) ou de la « socio papouille », pour reprendre ses propres termes : il oppose et hiérarchise clairement le monde masculin du conseil « sérieux » et le monde jugé féminin du conseil « pipo ».

[1456] Cette dimension est importante pour comprendre comment se construit et se stabilise chez des hommes appartenant à des fractions sociales dominantes, les pratiques et la « grammaire » de la masculinité hégémonique. R.W. CONNELL, *Masculinities*, op. cit.

[1457] Les recherches qui portent sur le genre dans les organisations mettent à juste titre l'accent sur les transformations organisationnelles en s'intéressant sur leur effet en termes de genre. Stéphanie Chasserio met en particulier en avant le fait que dans des entreprises « intensives en savoir », caractérisées par des structures moins bureaucratiques, « la réussite des carrières nomades » que ces entités tendent à

Raphaël évoque ainsi les effets d'entraînement d'une notoriété qui se construit, réputation d'excellence commerciale qu'il va cultiver et qui va en retour alimenter l'enchaînement d'un palmarès de succès. Arrivant chez ConsultInfo5, Raphaël raconte la manière humoristique qu'il utilise pour se faire connaître et remarquer, au milieu des nouvelles recrues :

> *« Pour la petite histoire, il y avait les fameuses réunions, les réunions qui étaient je crois mensuelles à l'époque, tous les mois, là, on réunissait les consultants pour leur passer des messages... Et donc les nouveaux se présentaient, donc la première, j'étais monté[1458] depuis 2/3 semaines sur (Nom d'une entreprise de transport) et donc on me demande de me présenter, donc je me présente, je viens de ConsultAudit, machin... puis après j'ai essayé de mettre un petit peu d'humour, en disant « je sais pas, j'ai dû oublier de dire bonjour à quelqu'un dans le couloir ou j'ai du dire une connerie... mais j'ai été recruté pour faire de la banque et on m'a envoyé à (Nom de l'entreprise). (…). »*

C'est en sachant manifestement attirer l'attention des dirigeants du cabinet sur son succès auprès de cette entreprise cliente – succès dont il rend responsable la complicité particulière instaurée avec le dirigeant de cette société – que Raphaël se voit confier une mission interne très stratégique et « politique ».

> *« Et alors, le truc qui était un peu particulier, c'était que je devais « processer »[1459], et notamment des gens qui étaient mes patrons directs, quoi ! Et alors, évidemment, ça, ça m'est encore tombé dessus ! Le patron du conseil avait dit... le patron de la strat' avait demandé au patron du conseil un type qui avait pas sa langue dans sa poche, et c'est tombé sur moi ! Et il a dit « je veux pas... » il lui avait dit en anglais « je veux pas un yes man ! », et le DCI lui a dit « je vais plutôt t'envoyer un no man ». Et donc je me suis retrouvé à bosser pour XX qui à l'époque était patron de la « strat » (practice du cabinet) et est devenu patron du conseil global. »*

Racontant, avec une grande verve narrative, ses tribulations et ses nombreux succès, plus récemment, auprès de clients du secteur public (administrations, organismes divers …), il livre en conclusion, sa recette d'une carrière réussie, qui repose d'abord selon lui sur un talent social :

> *Raphaël : « Il faut avoir le cuir du dos assez épais, quand même, dans ce métier !*
> IB : Voilà, c'est ça. Exactement. Alors après, ça se construit aussi dans le temps.
> *R : Il y a un truc que j'aime bien dire aussi aux jeunes consultants, dans ma logique de compagnonnage, je les fais visionner, quand ils le connaissent pas, je les fait visionner, je sais pas si vous le connaissez, Zelig de Woody Allen. (…) C'est un chef d'œuvre, technique, en plus … Zelig, Z-E-L-I-G. Regardez-le, si vous avez l'occasion, c'est l'histoire d'un homme-caméléon, en fait. Je trouve que ça ressemble bien au métier de consultant. Il y a un côté un peu... enfin, l'histoire de ce*

---

promouvoir, dépendent tout particulièrement de la « construction d'une réputation professionnelle » qui repose elle-même sur la « participation à des projets avec une grande visibilité » Stéphanie CHASSERIO, « Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises », *Recherches Féministes*, vol. 20, n°1, 2007, p. 75

[1458] On remarque ici au passage l'opposition « haut/bas » (« monter sur un projet ») qui signale la valorisation symbolique des activités « exposées » aux interactions avec des clients. Voir chapitre 5.

[1459] Dans le jargon de son cabinet, *« processer » quelqu'un* (expression qui vient du terme anglais « process », procédure) signifie interagir avec cette personne dans un but spécifique, selon des étapes et des méthodes établies à l'avance. C'est en quelque sorte le « prendre en main », sans qu'il s'en rende vraiment compte, et lui faire accepter d'aller dans une direction pré établie.

> *Zelig, c'est un type qui rentre dans un bar irlandais, il a une barbe rousse qui pousse, il a le ventre qui commence à devenir bedonnant, il va dans un bar irlandais, il commence à boire de la bière comme les irlandais, il va dans le quartier juif de New-York, il a une barbe de rabbin qui pousse, des papillotes qui poussent, machin... c'est l'histoire d'un homme caméléon. Et il va dans Harlem, sa peau devient noire... et j'ai dit... enfin, quelque part, c'est un très très beau message pour un consultant. Un consultant ça doit être un peu un homme-caméléon. »*

Mais si l'ensemble de son récit montre en effet qu'au fil de la carrière, il a acquis un ensemble de pratiques, de réflexes, il ne s'agit pas que d'être un consultant tout terrain, s'adaptant à tous les contextes et se fondant, comme Zelig, « dans le décor » : les réflexes sociaux pour se faire connaître, assurer la diffusion de ses réussites, se distinguer ont joué aussi. On comprend par ailleurs, s'il est plus implicitement évoqué, le rôle joué par les relations progressivement construites. Le cas de Raphaël illustre bien le rôle de l'homosociabilité, avec le capital social qu'elle procure, qui donne l'occasion de récupérer de l'information, permet d'exercer de l'influence et fournit de la reconnaissance[1460]. On peut y voir combien le capital social facilite à la fois l'acquisition et la circulation de ce capital symbolique[1461] qu'est la réputation. On repère également comment le capital social acquis auprès des clients – plus évoqué au chapitre 5 – et le capital social « interne » au cabinet se développent, adossés l'un à l'autre et se complètent.

3.3.2. « Il y a un grand oral à passer » Les rites d'institution pour l'accès aux plus hautes fonctions

La question du rôle des réseaux et de la sociabilité informelle dans la dynamique professionnelle s'articule de façon assez évidente avec celle des processus particuliers qui accompagnent l'accès aux fonctions dirigeantes.

Dans tous les cas de figure, grandes et moins grandes firmes, l'enquête montre l'importance des rituels entourant le passage aux échelons dirigeants (et dans certains cas aussi aux grades de *senior manager/principal)*, qui sont considérés par l'ensemble des professionnels rencontrés – qu'ils l'aient personnellement vécu, soient en attente d'une promotion imminente ou ne soient pas encore à ce stade de la carrière – comme une consécration et l'accès à un statut nettement différencié par rapport aux précédentes positions. De façon significative, dans certaines organisations circulent des expressions spécifiques pour nommer le processus de promotion au

[1460] Pierre BOURDIEU, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* n°31, 1980, pp. 2-3

[1461] Etudiant le rôle des ressources sociales dans la carrière académique et dans les différences genrées qui s'y construisent, Marieke van den Brink fait usage du concept de capital symbolique pour montrer comment la réputation d'excellence est un élément décisif dans le déroulement de parcours. Elle montre les liens multiples qui articulent capital social et capital symbolique. Marieke VAN DEN BRINK, *Behind the scenes of science. Gender practises in the recruitment and sélection of professors* in the Netherlands, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2010, 279 p.

grade de directeur ou d'associé. Dans l'une d'entre elles, on appelle ce passage *« négocier (ou développer) sa plate forme »*, expression qui évoque une connotation patrimoniale et territoriale.

Ce statut différencié et extrêmement valorisé tient à la combinaison de différents avantages matériels objectifs – une rémunération qui tranche nettement par sa composition et par son niveau, des avantages en nature (voiture de fonction par exemple), l'attribution d'un bureau personnel (allant de pair avec une plus grande sédentarité) – ainsi l'attribution d'une position de pouvoir. Etre associé-e ou directeur/directrice associé-e impose certes la réalisation d'objectifs commerciaux qui, comme le résume Philippe, 43 ans, directeur associé depuis 3 ans, *« vont toujours dans le même sens, c'est à dire toujours plus »*. Mais cette position s'accompagne de nombreuses gratifications que les intéressé-e-s décrivent volontiers : interagir avec des clients à haut niveau, être reconnu-e socialement par les clients comme en interne … en un mot, un certain sentiment de puissance.

> *« La dimension commerciale, tu la développes, sous la forme d'un relationnel à haut niveau. C'est pas inintéressant, quand même ! (…) J'ai beaucoup travaillé avec X. quand il était DG de la Banque F., après D. (nom du précédent DG). (…) Moi je pense qu'il y a eu du relationnel, c'est surtout ça, il y a eu de l'échange, du relationnel. On a fait des belles choses ensemble, on a fait des beaux projets. Et puis c'est quelqu'un, c'est valorisant pour un consultant, après il était devenu membre du Directoire du groupe E … pour l'ego … c'est important. » (Philippe)*

Les procédures prévues par les organisations pour le passage au grade d'associé (ou équivalent) se présentent en général sur le mode d'un « concours » interne, imposant aux postulants à l'association, un certain nombre d'épreuves : des épreuves destinées à obtenir – comme pour une campagne électorale – un certain nombre de soutiens ou « sponsors » au sein de l'organisation, soutien dont la valeur est bien sûr fonction de la valeur et des palmarès commerciaux du sponsor, des épreuves qui consistent à se soumettre à une série d'évaluations, émises par les clients avec lesquels le/la postulant(e) .

> *« C'est bien formalisé, il y a un grand oral à passer, un dossier à présenter, un certain chiffre d'affaires à avoir généré, enfin voilà » (Alix)*

A partir de cette « instruction » et du dossier constitué par le postulant lui-même, le collège des associés va accepter de coopter ou non ce nouveau pair. Le refus de coopter est en général assorti d'explications au moins orales et d'éventuelles consignes pour une nouvelle candidature ultérieure : efforts spécifiques sur telle ou telle dimension jugée insuffisante … A l'issue du processus, les nominations au rang d'associés sont assorties d'une publicité interne (et souvent

externe) particulière et d'un ensemble de rites de sociabilité marquant, par leur décorum, l'importance accordée à l'événement par la communauté professionnelle.

Dans leur ensemble, ces épreuves peuvent être appréhendées comme un ensemble de rites d'institution, qui sont d'abord des rites de séparation[1462]. Elles contribuent à confirmer aux yeux de tous et aux yeux du candidat lui-même, sa valeur et à lui reconnaître des attributs distinctifs qui le séparent du reste des effectifs. Elles sont importantes au regard du système de contrôle du cabinet puisqu'elles participent à sa légitimation, en signifiant que l'exercice de l'autorité n'est attribué qu'aux meilleurs aux vus de leurs seuls mérites[1463]. Elles contribuent à la légitimation d'un ordre social présenté par la magie du rite, comme « naturel ».

Par rapport à ces processus, les femmes qui peuvent participer à ce que l'une d'entre elles qualifie de *« course à l'échalote »*, apparaissent confrontées à des difficultés spécifiques.

La première et principale difficulté tient d'abord au fait que l'ensemble du processus de promotion repose ici très visiblement sur le capital social et symbolique développé par l'impétrant -e en amont de sa candidature. Ce qui entre en jeu dans les processus électifs et de cooptation est à la fois le capital social détenu, les sponsors, les soutiens, la réputation qui circule et le savoir-faire en terme de mise en jeu et de mise en scène du capital détenu. Dans les carrières étudiées, les femmes paraissent plus souvent être en déficit de ces ressources.

Autre élément, la cooptation engage souvent des mécanismes d'identification et de projection[1464] . Elle va avoir tendance à inciter au recrutement de personnes semblables, avec lesquelles on envisage aisément de travailler, et dont on perçoit la proximité (de manières de penser, de faire …). Cette homophilie peut apparaître très flagrante dans la composition particulièrement homogène des *Partner goups* de cabinets présentant une forte ségrégation de genre. Alix décrit ainsi de façon un peu provocatrice le portrait robot qui se dégage pour ConsultStrat4 :

> *« Le portrait type du Partner c'est un homme marié, dont la femme ne travaille pas, qui a des enfants, dont la femme va faire sa manucure le mardi, son shopping le mercredi, s'occupe un petit peu des enfants le soir et reçoit le vendredi soir. Voilà. Le schéma de la femme qu'ils ont c'est celui-là. »*

1462 Pierre BOURDIEU, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales,* n°43, 1982, pp. 58-63

1463 *« Parler de rite d'institution, c'est indiquer que tout rite tend à consacrer ou à légitimer, c'est-à-dire à faire méconnaître en tant qu'arbitraire et reconnaître en tant que légitime, naturelle, une limite arbitraire », Ibid., p.58.*

1464 Finement décrits par Marieke van den Brink. Marieke VAN DEN BRINK, *Beyond the scenes … op.cit.* ; voir aussi MUSSELIN C., PIGEYRE F., "Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires", *Sociologie du travail*, Mars 2008, 50(1), pp. 48-70.

Ce positionnement très normatif par rapport au genre décrit par Alix, rejoint d'autres observations, concernant les *partnerships* des firmes enquêtées les plus inégalitaires. Diane pour sa part, moque ses associés, avec leurs femmes « et leur tripotée de gamins ». On retrouve ici décrit le phénomène des « pères qui gagnent », déjà mis en lumière par Catherine Marry et Charles Gadéa[1465]. Ces configurations de genre, jouant sur l'opposition des sphères domestiques et professionnelles, confortent et assurent les hommes dans leur rôle de pourvoyeurs de revenus mais contribuent aussi à leur apporter un soutien symbolique où la prospérité matérielle et la réussite professionnelle sont cumulées avec la fécondité conjugale

Pour conclure sur cette partie, on peut donc repérer que des processus qui concernent à la fois l'accumulation d'un capital social et symbolique et leur mise en jeu, peuvent contribuer à faciliter les carrières masculines. Ceci ne veut pas dire que toutes les carrières masculines sont nécessairement réussies ou aisées. On l'a vu sous un angle statistique au chapitre 4. Une réflexion complémentaire mériterait sans doute d'être approfondie quant aux trajectoires sociales moins réussies des hommes. Il faut d'ailleurs souligner qu'il a souvent été plus complexe de faire évoquer aux hommes bloqués dans une forme de *sit in* (cas d'Hervé) ou évoluant dans un *out* en demie teinte (cas de Christophe notamment), leurs difficultés professionnelles, les questions qu'elles leur posent. Le modèle de *masculinité hégémonique*, de « mâle dominant », triomphant, volant de succès en succès, n'est sans doute pas pour rien dans leur pudeur et dans leur récit oscillant entre propos convenus et auto dérision[1466].

Il faut en tout cas noter qu'il serait caricatural d'opposer point par point TOUS les hommes, d'un côté, et TOUTES les femmes de l'autre, dans l'espace du conseil, s'agissant des mécanismes qui subtilement reproduisent néanmoins des oppositions symboliques et assignent chacun-e à des places plus ou moins favorables dans les rapports de pouvoir au travail. On peut voir pour autant que le genre s'inscrit bien dans une construction dynamique et est activement produit au fil de la carrière.

* * *

Les récits biographiques, qui forment le matériau principal de ce chapitre, apportent des éclairages sur les éléments qui alimentent les dynamiques et rapprochent ou différencient les

[1465] Catherine MARRY, Charles GADEA, *« Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs »*, *Travail, Genre et Sociétés*, n°3, 2000, pp. 109-136.

[1466] On retrouve dans leurs récits certains des traits décrits par Raewyn Connell à propos d'hommes, évoluant dans des environnements professionnels techniques ou intellectuels à des positions intermédiaires et se situant dans un rapport problématique à la masculinité hégémonique compte tenu de leurs trajectoires sociales et de leurs carrières professionnelles modérément réussies. Voir R. CONNELL, *Masculinities, op.cit.* En particulier le chapitre 7, « Men of reason ».

consultant-e-s. Les entretiens ont permis de recueillir des exemples de trajectoires féminines qui montrent que l'accès aux différents scénarios professionnels s'est pour partie banalisé. Pour partie seulement. Pour certaines femmes, les difficultés dans les différentes carrières, familiales et professionnelles, peuvent se cumuler. Il apparaît par ailleurs assez clairement que réaliser une partie de sa carrière dans le conseil en management suppose une certaine configuration du contrat de genre conjugal. La carrière professionnelle semble aussi être mieux vécue ou plus gagnante en fonction de certaines transactions subjectives, la forme identitaire de la « virilitude » ou de « la trajectoire réflexive/subversive », offrant des voies permettant de mieux résister aux aléas. La firme ici encore, apparaît également comme partie active dans la construction dynamique des inégalités. Son rôle est important, et parfois paradoxal, puisque les firmes les plus inégalitaires en apparence, peuvent procurer des contextes de socialisation, où les femmes acquièrent des dispositions particulières pour la compétition professionnelle. Mais la réussite des carrières des femmes dépend aussi de processus dont elles peuvent se trouver exclues, en particulier certaines formes de sociabilité informelle qui constituent un levier masculin d'acquisition d'un capital social. Un élément qui peut peser lourd dans la discrimination. Le chapitre 8 va être toutefois l'occasion d'ébaucher à grands traits quelques pistes de réflexion sur les itinéraires réflexifs, « moraux », que peuvent accomplir les femmes, à l'occasion de leurs trajectoires. Face à des expériences où se combinent reproduction et subversion des rapports sociaux de sexe, les ressources particulières que peuvent procurer ces itinéraires, vont fournir à la thèse un épilogue.

* * *

Tableau 58 - Tableau comparé des ressources sociales, conjugales, professionnelles des consultantes

	ÂGE / TEMPS PASSE	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)[1467]	CONFIGURATION CONJUGALE[1468]	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, AVEC CLIENTS, OU AURTES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
Jacqueline	53 ans/ 16 ans	RP (sit in)	-	2	3	Modèle traditionnel /père « défaillant » Mère : professeure Père : Instituteur	Importants (école commerce parisienne)	Male first breadwinner/divorce	Démarrage vie professionnelle	Arrêt prof. Expatriation conjoint (6 ans) Divorce
Clarisse	52 ans/ 10 ans	RE/ RP	1	-	2	Modèle traditionnel Mère : commerçante Père : cadre secteur privé	Importants (école commerce parisienne)	Male first breadwinner	Oui (ConsultOrg)	Expatriation conjoint – décès conjoint - reprise de l'entreprise décès fondateur cabinet
Bérengère	49 ans/ 22 ans (yc audit)	RE/ RP	1	2	1	Modèle traditionnel/père « défaillant »/garçon « défaillant » Père : cadre secteur privé	Importants (école de commerce parisienne)	Double carrière / fort investissement du conjoint dans élevage	Mentor ConsultInfo + Réseaux féminins entreprise et grande école	3ème congé maternité Echec spin off Mission réussie Anorexie d'une fille ?
Cham	47 ans/ 13 ans	RE/ RP	-	1	2	Modèle traditionnel Mère : professeure piano ; Père : ingénieur, cadre secteur privé	Très importants (école d'ingénieurs catégorie A et INSEAD)	Pas en couple stable	Réseau féminin d'entreprise	Maladie de la mère Echec création d'une entité en Asie
Marianne	47 ans/5 ans	RP (sit in)	-	1	2	Modèle égalitaire Mère et Père : cadres fonction publique	Assez importants (école commerce parisienne après université)	Pas en couple stable	Réseaux féminins (entreprise et école)	Echec création d'entreprise

[1467] Les capitaux scolaires sont ici évalués en fonction de leur valorisation indigène.

[1468] Quatre configurations conjugales sont envisagées : male breadwinner, male breadwinner avec aménagement (engagement professionnel « à éclipse » de la femme), double carrière, female breadwinner (essentiel ou totalité des revenus du couple proviennent de la femme)

	ÂGE / TEMPS PASSE	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)[1467]	CONFIGURATION CONJUGALE[1468]	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, AVEC CLIENTS, OU AURTES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
Béatrice	47 ans/13 ans	RP (sit in)	1	2	1	?	Importants (école de commerce parisienne)	Male first breadwinner avec aménagement	Suit son mentor Réseaux féminins (école et entreprise)	Période de chômage
Dominique	45 ans /3 ans	RP	-	1	1	Modèle traditionnel, garçon manquant Mère : secrétariat médical ; père : médecin	Importants (école de commerce parisienne et doctorat gestion)	Mise en couple après sortie du conseil ; double carrière et inégalités partage des tâches	Mentor ConsultStrat	
Anne-Laure	44 ans /12 ans	RP (sit in)	-	1	1	Modèle égalitaire Mère et Père : cadres secteur privé	Importants (école d'ingénieurs catégorie A +MBA école de commerce parisienne)	Double carrière - Inégalités partage tâches élevage	Oui mais mentor quitte ConsultInfo	Rachat de ConsultOrg par ConsultInfo
Sylvie	43 ans/15 ans	RE/ RP	1	1	1	Modèle égalitaire Mère et père : professeurs lycée	Très Importants (Ecole Normale Supérieure, Ingénieur Eaux Forêts, DEA Biologie)	Female Breadwinner (père au foyer)	Soutien pour création nouvelle activité Réseau féminin	Réussite projet création nouvelle activité
Claudie	39 ans/15 ans	RE	1	2	1	Modèle traditionnel / garçon manquant Père : ingénieur, cadre secteur privé	Très Importants (école d'ingénieurs catégorie A et DEA)	Mise en couple tardive sans enfant Double carrière	Liens avec futurs associés spin off	Spin off réussi
Aude	38 ans/15 ans	RP (sit in)	1	2	-	Modèle égalitaire	Moyens (Science Po)	En couple sans enfant Double carrière		Restructuration de l'entreprise
Juliette	37 ans/10 ans	RP (sit in)	1	1	1	?	Importants (école de commerce parisienne)	Divorcée		Divorce
Solène	37 ans/13 ans	RP (sit in)	1	2	-	Modèle traditionnel/père « défaillant »/ Père : entrepreneur	Importants (Parcours universitaire, DESS économie, DEA sociologie des organisations)	Double carrière / inégalités partage tâches élevage	Oui (équipe spécialisée)	Naissances Refonte organisation
Carole	36	RP/	1	1		Modèle traditionnel	Importants (école	Double	Soutien dirigeante du	Reprise de

	ÂGE / TEMPS PASSE	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)[1467]	CONFIGURATION CONJUGALE[1468]	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, AVEC CLIENTS, OU AURTES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
	ans/12 ans	RE ?				Père : militaire	d'ingénieurs catégorie A)	carrière/partage équitable de l'élevage	cabinet	l'entreprise Création entreprise conjoint
Marie	36 ans/12 ans	RP (sit in)	-	2	-	Modèle égalitaire Père : professeur de mathématiques Mère : architecte	Importants (école d'ingénieurs catégorie A)	Divorcée, élève seule un enfant		Divorce (poste sédentaire)
Alix	35 ans/7 ans	RP	-	1	2	Modèle égalitaire ? Père Cadre secteur privé	Importants (école de commerce parisienne)	Double carrière/ partage équitable de l'élevage	Réseau féminin entreprise	Naissance 3ème enfant
Diane	35 ans/9 ans	RE	1	1	1	Modèle traditionnel/père « défaillant »/garçon « défaillant » Père cadre secteur privé	Assez importants (science po + parcours universitaire)	Double carrière/partage équitable de l'élevage ?	Réseau féminin école	Spin off réussi Revente du cabinet
Eléonore	34 ans/4 ans	RP	-	1	1	Modèle égalitaire/famille très nombreuse/mère médecin en hôpital, père cadre secteur privé	Importants (école de commerce parisienne)	Male First Breadwinner		Naissance 1er enfant Carrière conjoint
Véronique	33 ans/10 ans	RP (sit in)	-	1	1	Modèle traditionnel/garçon manquant Père cadre secteur privé	Importants (école de commerce parisienne)	Male First Breadwinner	Mentor	Naissance 2ème enfant Expatriation conjoint
Mathilde	32 ans /8 ans	RP	1	1	-	Modèle traditionnel Père entrepreneur	Importants (école d'ingénieur catégorie A)	Double carrière/partage équitable des tâches d'élevage ?	Suit son mentor dans spin off	Spin off réussi Naissance 3ème enfant
Anne	29 ans/6 ans	RE ou RP ?	-	1	-	Modèle traditionnel/père « défaillant » Mère employée secteur public Père cadre secteur privé	Assez importants (double cursus universitaire + mastère école de commerce parisienne)	Début de mise en couple	Mentor	Désertion père

	ÂGE / TEMPS PASSE	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)[1467]	CONFIGURATION CONJUGALE[1468]	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, AVEC CLIENTS, OU AURTES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
						(long chômage)				
Laure	28 ans/5 ans	RP	-	1	1	Modèle égalitaire ? Mère/père : cadres secteur privé	Importants (Ecole de commerce parisienne)	Début de mise en couple		Mariage Réorganisation à répétition de sa firme
Virginie	28 ans/5 ans	RP ?	-	1	-	Modèle égalitaire Mère/père médecins	Assez importants (science po, cursus universitaire)	Pas en couple		
Charlotte	26 ans/3 ans	RP ?	-	1	-	Modèle égalitaire Mère/père médecins	Importants (Ecole de commerce parisienne)	Pas en couple		Mission de restructuration
Dorothée	25 ans/1 an	RP ?	1	-	-	Modèle égalitaire Mère/père cadres secteur privé	Importants (université + Ecole de commerce parisienne)	Pas en couple		
Laura	25 ans/1 an	RP ?	-	1	-	Modèle traditionnel Père cadre secteur privé	Importants (Ecole de commerce parisienne)	Pas en couple	Réseau féminin entreprise	
Camille	25 ans /1 an	RP ou RE ?	-	1	-	Modèle traditionnel Père cadre secteur privé	Importants (Ecole de commerce parisienne)	Pas en couple	Réseau féminin entreprise	
Céline	24 ans / 1 an	RP ou RE ?	-	1	-	Modèle traditionnel/père décédé Mère employée	Importants (Ecole de commerce parisienne)	Pas en couple	?	

Tableau 59 - Tableau comparé des ressources sociales, conjugales, professionnelles pour les consultants

	ÂGE / TEMPS PASSE DANS	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)	CONFIGURATION CONJUGALE	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, CLIENTS OU AUTRES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
Rémi	65 ans/ 12 ans	RP/ RE	2	-	2	Modèle traditionnel Père entrepreneur	Moyens (école de commerce de province)	Male first breadwinner	Réseau familial (famille d'entrepreneurs, notabilités régionales)	Reprise activité épouse médecin
Jean-François	55 ans/ 18 ans	RE/ RP	1	1	4	Modèle traditionnel Père militaire	Moyens (Université, Bac +4)	Double carrière		
Luc	45 ans/ 8 ans	RP	1	1	2	Modèle traditionnel Père militaire	Importants (école de commerce parisienne)	Mise en couple à 35 ans Double carrière / partage équitable tâches élevage	Réseau anciens de ConsultAudit	Burn out chez ConsultStrat Licenciement (après sortie du conseil)
Raphaël	45 ans/ 20 ans	RE	-	3	-	?	Moyens (université, bac+5)	?	Capital clients	Missions décisives
Hervé	45 ans/ 18 ans	RP (sit in)	1	3	-	Modèle traditionnel Père consultant	Moyens (Université, bac+5)	Divorce/ Vie maritale sans enfant	Mentor Patron de ConsultOrg	Rachat de son cabinet par groupe d'audit
Paul	45 ans/ 17 ans	RE/ RP	1	1	1	Modèle traditionnel	Moyens (Université, bac+5)	Male breadwinner	Mentor Patron entité	Missions décisives
Brice	44 ans/ 18 ans	RE	2	3	-	Modèle égalitaire, père professeur d'université, mère professeure en lycée	Importants (école de commerce parisienne)	Double carrière/ inégalités partage des tâches d'élevage	Mentors Patrons d'une entité -> spin off Réseau des anciens de ConsultAudit	Réseau informel masculin chez ConsultAudit et ConsultOrg
Christophe	43 ans/ 14 ans	RP	1	2	1	?	Moyens (parcours universitaire, école de commerce de province	?		Rachat par ConsultStrat (prime de prestige)
Germain	42 ans / 11 ans	RE	2	1	-	Modèle égalitaire Mère et Père professeurs en lycée	Importants (école de commerce parisienne, science po)	Male first Breadwinner / répartition	Réseau des anciens de ConsultAudit	Création d'entreprise précoce et réussie

	ÂGE / TEMPS PASSE DANS	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)	CONFIGURATION CONJUGALE	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, CLIENTS OU AUTRES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
								égalitaire des tâches		
Benoit	41 ans / 2 ans	RE	1	-	2	Modèle égalitaire Mère et père cadres secteur privé	Moyens (Université)	Male Breadwinner	Capital clients et capital symbolique liés à première création d'entreprise	Création d'entreprise précoce et réussie
Philippe	41 ans /15 ans	RP	1	2	1	Modèle traditionnel Mère employée Père médecin	Assez importants (Université, diplôme d'expertise comptable)	Pas en couple stable	Plusieurs mentors	Suit son mentor / mise au placard
Fabien	40 ans/ 3 ans	RP/ RE	1	-	2	?	Très Importants (Polytechnique et Insead)	Double carrière/ répartition égalitaire des tâches élevage	Réseaux Polytechniques et Harvard + création start up	Echec création start up
Marc	35 ans/ 8 ans	RP	1	2	1	Modèle traditionnel Mère employée, père cadre secteur privé	Moyens (école de commerce de province)	Divorcé (pas garde des enfants)	Mentors premier cabinet	Suit spin off
Antoine	34 ans/ 3 ans	RP/ RE	-	1	2	Modèle traditionnel Père entrepreneur	Importants (grande école de commerce)	Male first Breadwinner	Ancien Partner ConsultStrat	Création Start up
Emmanuel	32 ans/ 9 ans	RP	-	1	-	Modèle traditionnel Père militaire	Importants (grande école de commerce)	Male breadwinner	?	Engagement religieux
Nicolas	31 ans / 8 ans (yc audit)	RP ? RE ?	-	2	-	Modèle égalitaire ? Mère assistante sociale, père instituteur	Importants (grande école de commerce)	Mise en couple récente	?	
Daniel	32 ans/ 6 ans (yc audit)	RP ? RE ?	-	2	1	Modèle traditionnel Mère : professeure d'université Père : entrepreneur	Moyens (Université)	Double carrière	?	Activités religieuses

	ÂGE / TEMPS PASSE DANS	TYPE DE CARRIERE	PETITS CABINETS	GRANDS CABINETS	HORS CONSEIL	MODELE DE GENRE PARENTAL ET PROFESSIONS DES PARENTS	CAPITAUX SCOLAIRES (SOCIALISATION EN CP, GRANDE ECOLE …)	CONFIGURATION CONJUGALE	CAPITAL SOCIAL (DANS LA FIRME, CLIENTS OU AUTRES RESEAUX DE SOCIABILITE)	BIFURCATION, ELEMENTS BIO AVEC EFFETS SUR LA CARRIERE
Stéphane	31 ans / 6 ans	RE ? RP ?	1	1	-	Modèle égalitaire Mère employée, père ouvrier	Importants (grande école de commerce)	Double carrière/pas d'enfant	?	Echec création précoce d'entreprise
Francis	30 ans/ 5 ans	RP	-	2	1	?	Moyens (Ecole de commerce de province, mastère université)	Mise en couple récente		
Patrick	28 ans/ 6 ans	RP ? RE ?	1	1	1	Modèle traditionnel Père entrepreneur	Moyens (école de commerce de province)	Divorcé/vit en couple/double carrière, sans enfant	Anciens partners ConsultOrg	Rachat de ConsultOrg par ConsultAudit
Mehdi	27 ans/ 4 ans	RP ? RE ?	-	1	-	Modèle égalitaire Mère et père cadres du secteur privé (Maroc)	Importants (école d'ingénieurs catégorie A)	Pas en couple	Associée ConsultInfo	MBA INSEAD en 2009
Aymerich	26 ans/ 2 ans	RP ?	-	1	-	Modèle traditionnel Père ingénieur, cadre secteur privé	Assez importants (science po bordeaux, école de commerce parisienne)	Pas en couple		
Xavier	25 ans/6 mois	RP ?	-	stage	-	?	Importants (école de commerce parisienne)	Pas en couple		
Thomas	25 ans / 2 ans	RP/ RE (création start up)	1	1	-	Modèle traditionnel Mère artiste peintre, Père entrepreneur	Importants (école de commerce parisienne)	Pas en couple		
Maxime	24 ans/ 2 ans	RP ?	-	1	-	Modèle égalitaire Mère psychothérapeute Père Professeur d'université	Importants (école d'ingénieurs catégorie A)	En couple, sans enfant, double carrière		

CHAPITRE 8 : ITINERAIRES MORAUX

En prolongement des observations du chapitre 7 sur les trajectoires sociales des consultantes, un développement spécifique est apparu nécessaire pour rendre compte de stratégies et d'actions collectives de la part des professionnelles du conseil. Ce texte pourrait avoir comme sous titre « les mobilisations collectives improbables des consultantes ». Ou encore « comment le féminisme vient (peut-être) aux consultantes ». Si l'intitulé « d'itinéraires moraux » a finalement été retenu, c'est que cette notion apparaît finalement heuristique pour rendre compte des phénomènes étudiés.

Les observations d'Erving Goffman quant aux trajectoires réflexives des individus appartenant à des groupes stigmatisés, apportent en effet un outil heuristique pour comprendre certaines expériences sociales des femmes évoluant dans l'espace du conseil en management. E. Goffman remarque en effet combien les « personnes affligées d'un certain stigmate » peuvent connaître *« des évolutions semblables quant à l'idée qu'elles ont d'elles-mêmes »*, parcourent *« en d'autres termes (…) un même « itinéraire moral », cause en même temps qu'effet de leur implication dans une même suite d'adaptations personnelles »*[1469].

Comme le remarque E. Goffman, on peut apprendre plus ou moins tard qu'on possède un stigmate, et découvrir dans un espace considéré, à la fois l'importance de certains critères ou attributs sociaux et le stigmate qui résulte du fait de ne pas satisfaire ces critères. On a déjà constaté, à propos des femmes évoquées dans le chapitre précédent, l'existence de certains tournants de leurs carrières professionnelles, conjugales ou familiales ainsi que l'appréhension de difficultés spécifiques propres à leur statut social de femme. A plusieurs étapes de la carrière professionnelle de Claudie par exemple, on avait noté que l'expérience d'un « double standard », d'une discrimination salariale, ou d'une moindre crédibilité commerciale, alimentait une réflexion personnelle de la jeune femme et une forme de prise de conscience : elle « réalisait » – tout en les retraçant au fil de l'entretien biographique – les jalons de l'*itinéraire moral* qu'elle avait parcouru. Par ailleurs, dans le travail réflexif que j'ai réalisé sur ma trajectoire sociale et sur ma carrière dans le conseil, je peux constater à la fois les mécanismes de déni du genre déjà évoqués et la façon dont mon regard sur certaines situations et expériences a évolué (voir Encadré 68 : Travail réflexif et itinéraire moral de la chercheuse).

[1469] Erving GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, *op. cit.,* pp. 45- 46.

Les rapports que les sitgmatisé-e-s entretiennent avec leur « identité sociale », nous dit encore E. Goffman, vont, en évoluant au fil de ces cheminements, de ces « prises de conscience » progressives ou brutales, être aussi des moments où s'engage un changement dans la relation entretenue avec les individus partageant le même stigmate. Ce sont des moments où, à travers un contact, parfois « fugitif », la personne stigmatisée appréhende « l'existence d'autres, semblables à » elle[1470]. Des moments où, par ailleurs, la rencontre avec des « semblables » peut produire une forme ou une autre de mobilisation. Le contexte ici étudié est assez éloigné des configurations où, comme dans les exemples (médecine, architecture, barreau …) alimentant la réflexion de Florent Champy et Liora Israël sur les rapports entre « professions et engagement public »[1471], « force de la vocation, pratique réflexive et dimension civique de l'activité convergent dans la « prise de conscience »[1472]. Les professionnelles du conseil ont au contraire un sentiment de forte dissonance entre leur adhésion à l'*ethos* professionnel d'une part, et leur mise en cause des pratiques inégalitaires au sein de l'espace.

En prenant pour point de départ l'idée d'*itinéraire moral*, le présent chapitre va articuler deux étapes de réflexion : une première qui consiste à saisir la forme, le contenu, les étapes principales des itinéraires que peuvent plus ou moins partager les consultantes, quand leurs carrières les exposent à l'expérience d'un rapport social de sexe et de différentes formes d'inégalités et de discriminations dans l'emploi. Dans une seconde étape, on dressera un rapide inventaire des formes particulières d'engagements et des collectifs qui constituent une des facettes et un des prolongements de ces itinéraires moraux. Ceci permettra de faire un bilan provisoire d'un programme de recherche encore en cours sur les rapports dynamiques entre engagement professionnel et militant dans un espace social en fort essor, « l'espace de la cause de l'accès des femmes au pouvoir économique »[1473].

Ces développements s'appuient sur un travail commencé lors du master recherche, à l'occasion de l'observation des carrières féminines et masculines de chefs projets dans la banque et l'assurance[1474]. Ils ont également été nourris par le stimulant travail mené avec Marion Rabier et

---

1470 *Ibid.,* p. 50

1471 Florent CHAMPY, Liora ISRAËL, « Professions, savoirs et engagement public », *Sociétés Contemporaines*, 2009/1, n°73, pp. 7–19. Voir aussi Liora ISRAËL, « Quand les professionnels de justice revendiquent leur engagement », in COMMAILLE J., KALUSZYNSKI M. (Dir.), La fonction politique de la justice, Paris, La Découverte, 2007, pp. 119-142.

1472 *Ibid.*, p. 17

1473 Cette notion sera discutée *infra*. Elle est développée dans S. BLANCHARD *(et al.)*, « Une cause de riches ? *L'accès des femmes au pouvoir économique », Sociétés Contemporaines, N°89, Mars 2013, pp. 101 -130.*

1474 Travail qui a donné lieu à un mémoire complémentaire, ainsi qu'à une publication : Isabel BONI-LE GOFF, *Genre, relations à l'emploi et inégalités d'accès au pouvoir dans une banque d'investissement,* Mémoire complémentaire de master 2, EHESS, juin 2006 ; Isabel BONI-LE GOFF, « Au nom de la diversité. Analyse

Soline Blanchard, qui a donné lieu à des communications[1475] et des publications collectives[1476]. Les éléments directement inspirés de ces publications récentes seront rappelés en notes.

1. Ce que les trajectoires sociales produisent comme itinéraires moraux

Dans cette section, c'est en quelque sorte la fabrication des itinéraires moraux qui va être le point d'attention : quels événements, quels éléments déclencheurs semblent participer à des « prises de conscience » chez les consultantes ? On va ensuite prendre en compte des éléments de contrainte qui peuvent faire barrière à la formulation par les femmes d'éventuelles expériences de discriminations, éléments qui apparaissent pour partie attachés à la prégnance, assez générale, d'un « stigmate féministe »[1477]. Ce stigmate vient en quelque sorte se superposer à celui qu'on pourrait appeler le « stigmate initial », lié à l'appartenance au groupe des femmes. Enfin, on envisagera les rapports entre modèles d'égalité auxquels les consultantes se rattachent de façon plus ou moins explicite, et itinéraires moraux parcourus. On évoquera ainsi la palette possible des pratiques liées à la fois à des expériences sociales concrètes, des itinéraires moraux et des manières de penser l'égalité femmes/hommes.

1.1. « Tournants », événements déclencheurs et autres ingrédients des itinéraires moraux

On l'a vu dans le chapitre précédent, certains événements sont, dans les récits des interviewées, des tournants majeurs pour les carrières professionnelles : l'entrée dans la carrière familiale est apparue relativement déterminante pour une partie des femmes, notamment. On a souligné aussi combien l'organisation et le régime de genre qui la caractérise, peuvent avoir des effets en terme de socialisation et de structure d'opportunités. Dans les entretiens, les femmes mettent en récit de façon relativement différenciée certaines étapes marquantes de leur itinéraire moral, selon le type de cabinet de conseil.

écologique du développement des réseaux de femmes cadres en France », *in* « Les élites dirigeantes. Une recomposition en trompe-l'œil », *Sociologies Pratiques*, 2010, n°21, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 83-95

[1475] Soline BLANCHARD, Isabel BONI, « Les négos du quota : prétendantes à la cour et cour(s) des grands (patrons) », *Congrès de l'Association Française de Sociologie -"Création et Innovation" - GT Sociologie des Elites*, Grenoble, Mardi 5 juillet 2011. Soline BLANCHARD, Isabel BONI, Marion RABIER, « Les dirigeantes économiques entre faucille, marteau et enclume : professionnalisation du militantisme ou dévoiement de la cause ? », *6ème Congrès International des Recherches féministes francophones - Atelier "Féminisme et professionnalisation du militantisme"*, Lausanne, 29 août-2 septembre 2012. Soline BLANCHARD, Isabel BONI, Marion RABIER, « "Je ne suis pas féministe mais ..." Le développement des réseaux professionnels de femmes, entre allégeance à l'ordre économique et contestation de l'ordre sexué », *Journée d'Etudes "Femmes et réseaux professionnels"*, Université Bordeaux 3, Centre d'Etudes des Mondes Modernes et Contemporains, Mercredi 3 avril 2013

[1476] Soline BLANCHARD, Isabel BONI-LE GOFF, Marion RABIER, « Une cause de riches ?... », *op. cit.*

[1477] Anne-Claire EMO, « Pratiques et identités féministes : Transmission ou invention », Intervention à la troisième table ronde du Mai des Féministes, 27 mai 2008

Dans des environnements à ségrégation sévère, comme Diane[1478] ou Alix[1479] en font l'expérience, les inégalités dans les promotions et les carrières apparaissent très visibles et suscitent des réactions souvent combatives, prenant différentes formes :

Diane menace ses deux futurs associés d'une assignation devant les prud'hommes pour discrimination et harcèlement à son retour de congé de maternité (alors qu'elle est envoyée en province)

> *« Dans cette boîte, j'ai un vrai conflit depuis que je suis rentrée de congé de maternité. J'avais jamais eu un projet en province. Je suis rentrée de congé de maternité, et je suis partie à Toulouse. J'avais jamais eu un projet en Province et il y avait deux managers hommes sur la plage à ce moment-là. (…) Ça s'est calmé, ils ont arrêté de jouer à ce jeu-là, le jour où j'ai envoyé une lettre, une lettre avec un avocat, et où j'ai dit vous êtes en train de me harceler. Ou en tout cas, c'est comme ça que je perçois la situation. Je suis quelqu'un de relativement consensuel …(…) mais il y a un moment où il y a un mur, où ça va trop loin. »*

Lors de son retour de deuxième congé de maternité, Alix part à Bruxelles et « ronge » son frein. Lors de notre deuxième entretien, alors qu'elle vient de quitter le conseil, elle souligne l'influence de cette brimade sur les décisions qu'elle va prendre ultérieurement pour sa carrière professionnelle. Employant le terme de « cassure », elle remet en contexte sa décision de quitter le conseil :

> IB : « Chez ConsultStrat3, ils ont pris ça comment, pour eux, ça fait partie des choses normales ? Comment ils ont vécu ça ?
> *Alix : Euh... Non, comment dire ? Ils ont essayé... ils ont essayé de... ils ont essayé de me retenir, mais... très honnêtement, je pense que c'est un petit peu maladroit, enfin, la manière de gérer était un petit peu maladroite...*
> IB : Ah, d'accord.
> *A : Dans la mesure où … c'est au moment où on part que l'on déroule le tapis rouge, voilà. Et, de fait, moi, ma décision, elle avait été prise (ma décision, hein, vraiment de partir), elle avait été prise au moins un an et demi ou deux ans avant.*
> IB : Ah oui, c'est ça.
> *A : J'ai pas pris une décision du jour au lendemain. (…). C'est ce que je leur ai dit, c'était pas un coup de tête, au retour de congé maternité. C'était... c'était une décision qui avait été murie bien avant, qui correspondait à d'une part des choix de carrière, euh... principalement. (…) Mais, en même temps, bon ben voilà, quand je suis rentrée de mon deuxième congé mat', ils n'ont eu aucun scrupule pour m'envoyer pendant 6 mois à l'étranger !*
> IB : C'est ce que vous m'aviez dit, que vous étiez partie...
> *A : Là, ça avait été un petit peu...*
> IB : ça avait été un peu...
> *A. : La cassure avait eu lieu... la cassure fondamentale avait eu lieu à ce moment là ! »*

[1478] 35 ans, Science Po, principal (1er entretien 2009), associée (2ème entretien 2012), ConsultOrg, mariée, 1 enfant

[1479] 35 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, mariée, 2 enfants, enceinte du 3ème (lors du premier entretien)

Appuyant sur le caractère raisonné et ancien de sa décision (« pas un coup de tête … une décision qui avait été mûrie… »), elle souligne le travail réflexif en quelque sorte souterrain qui s'est opéré.

Mais, même lorsque l'organisation paraît appliquer un régime de genre comportant un moindre degré de ségrégation, le retour de congé de maternité peut également être vécu comme une période violente, quant aux dilemmes moraux et aux arbitrages auxquels les consultantes ont à faire face. On se souvient de Véronique qui vit très mal les injonctions de l'*ethos* professionnel lorsqu'elle reprend le travail après la naissance de son premier enfant.

Si elles ont souvent des effets assez décisifs sur le regard neuf porté sur l'emploi et la carrière professionnelle, les complications liées à l'entrée dans la carrière familiale ne sont toutefois pas les seuls éléments qui peuvent alimenter une réflexion sur l'ordre de genre, voire une remise en question.

Bérengère[1480] par exemple décrit l'articulation de plusieurs éléments à des moments différents de sa trajectoire, qui vont alimenter les étapes de son propre itinéraire moral. Certes, il s'agit pour partie de pratiques discriminatoires liées à des congés de maternité (elle perd l'accès à des clients à un moment décisif pour sa carrière chez ConsultAudit3) :

> *Bérengère : « Après, si je regarde mon parcours, si tu veux, c'est clairement les maternités. Pas tellement au début, parce que d'abord, je les ai eues tôt (NLDA : Bérengère a 4 filles), que j'étais dans l'audit ou dans le conseil, et que, en gros, tu peux avoir des périodes de... et à partir du moment où j'ai été en position d'avoir une responsabilité, etc. Là, je suis revenue de ma quatrième fille et mes clients... j'ai mis un an à récupérer mes clients ! Et personne ne m'a rien dit... alors, tu vois ? Et tous mes copains sont passés partners la même année, on m'avait même pas prévenue ! J'ai découvert ça à une réunion où je suis allée ! Mais moi, trois ans après, si tu veux !*
> IB : Trois ans après.
> *B : Trois ans après. Donc ça se mesure, si tu veux ! Et c'est inadmissible ! Et d'ailleurs, je me suis tirée ! J'ai mis un an à m'en remettre, tu vois, ça m'a cassé le moral... Et quand je me suis tirée, là, quand j'étais partie chez ConsultInfo5, un an, à peine un an et demi après j'étais passée Partner ... »*

Mais, elle relate aussi au fil de l'entretien d'autres moments où elle fait l'expérience du sexisme : son arrivée récente comme directrice des ressources humaines d'une grande institution de banque-assurance, l'expose à un comité exécutif composé, à part elle, uniquement d'hommes, qui ne ménagent pas leurs efforts pour la déstabiliser. Ces successions d'expériences lui font dire :

> *« J'ai toujours... je me suis pris tellement de murs, entre guillemets, dans ma vie, qu'il a fallu traiter, que je sais faire. Donc je ne me fais pas manipuler dans tous les sens, je me laisserais pas avoir, je n'hésite pas à aller trouver des … chercher des alliances avec des gens, etc... Puis je sais me débrouiller, si tu veux. Donc, tu vois, j'ai pas de situations insurmontables, jamais, et je pense que*

[1480] 49 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne associée ConsultInfo et ConsultStrat, mariée, 4 enfants

des gens qui ont vécu ça, il y en a très peu. Donc ça, ça m'a donné un avantage concurrentiel par rapport à tout le monde, extraordinaire. »

Dans cet itinéraire moral, le fait de croiser d'autres femmes, qui en sont plus ou moins au même stade en terme de questionnement professionnel, semble également lui procurer une ressource et être un autre ingrédient favorable qui alimente sa réflexion. Elle évoque ainsi les effets bénéfiques de participer à certains réseaux féminins au sein des anciennes de sa grande école de commerce par exemple :

« Et là, ça s'appelle partager expérience aussi, parce que quand t'as des merdes, t'es content d'en parler avec des gens qui ont les mêmes merdes que toi, tu vois. C'est partager l'expérience, recueillir des idées, tu vois. »

Un récit de vie comme celui de Bérengère signale donc l'importance du temps, de l'articulation de différents événements pour que le point de vue des consultantes évolue. De même, ma propre tentative d'autoanalyse (voir Encadré 68 : Travail réflexif et itinéraire moral de la chercheuse) offre un aperçu du rôle joué par la dimension temporelle. C'est ce que les unes et les autres vont souvent évoquer en terme de « mûrissement » ou de « maturation ». On y reviendra à propos de l'évolution des transactions identitaires. Cela étant, même de jeunes consultantes peuvent au détour d'un entretien faire mention de questions qui se font jour, dès les premiers mois de leur expérience professionnelle.

1.2. Les effets du « stigmate féministe »

Les entretiens ne témoignent toutefois pas seulement de ce qui a favorisé l'émergence d'une réflexion sur la question du genre. Ils évoquent aussi les freins construits historiquement et socialement qui peuvent empêcher des femmes évoluant dans une profession supérieure d'exprimer un point de vue féministe.

Ces freins puisent évidemment dans un contexte général marqué par des manifestations d'antiféminisme, inscrites sur longue période, aux formes contemporaines parfois détournées mais néanmoins « tangibles »[1481]. Sur la période contemporaine, l'étude des mouvements masculinistes ou des formes multiples prises par le *backlash*[1482], souligne la variété et l'inventivité des méthodes, des « ressorts » : *« amalgame, négation des réalités, menace, mais aussi appel à la nature, à l'objectivité scientifique, ou encore réécriture de l'histoire, et même*

[1481] Anne-Marie DEVREUX, Diane LAMOUREUX, « Les antiféminismes : une nébuleuse aux manifestations tangibles », *Les Cahiers du Genre*, 2012/1, n°52, pp. 7-22
[1482] Susan FALUDI, *Backlash. The Undeclared War against Women*, New York, Crown Publishers, 1991

renvoi aux calendes grecques du changement (…) pour le bien de la société »[1483]. Il s'agit d'un véritable arsenal dont les textes rassemblés par Christine Bard[1484] offrent un panorama saisissant. Anne-Marie Devreux et Diane Lamoureux proposent d'y voir l'expression d'une « politique du ressentiment »[1485], de « contre-mouvements sociaux, qui cherchent à revenir à l'ordre antérieur des choses »[1486].

Dans plusieurs entretiens, les interviewées rapportent ou prennent à leur propre compte des propos antiféministes[1487]. Sylvie manifeste ainsi une grande suspicion quant aux excès possibles d'initiatives collectives, de réseaux de femmes, non sans contradiction puisqu'elle va quand même signaler avoir pris part à des événements comme le *Woman's Forum*[1488]. En filigrane des réticences qu'elle exprime, on comprend son anticipation de la peur, des résistances – chez les collègues masculins – face à des initiatives féminines (rencontres informelles, réunions dites de réseautage entre consultantes etc …). Elle en vient en quelque sorte à faire siens les arguments classiques des discours anti-féministes (« une dynamique négative », « qui sont là uniquement pour partager leurs frustrations » …).

> *« Ouais, ça fait peur. Et puis, et puis ça risque de créer une dynamique assez négative en fait, chez (Nom de son entreprise) ! Avec des femmes qui vont être là en fait uniquement pour partager leurs frustrations, le fait que... le fait que elles sont moins bien traitées, qu'elles sont moins bien reconnues, qu'elles sont moins ci, qu'elles sont moins ça. »*

Même pour Alix, qui assume pourtant le rôle qu'elle a eu dans la création d'un réseau de consultantes au sein de son cabinet de conseil, le spectre de la « guerre » (des sexes) semble planer (le mot revient deux fois dans ce court extrait) et la rendre indécise quant au point de vue à défendre :

1483 Anne-Marie DEVREUX, Diane LAMOUREUX, « Les antiféminismes : une nébuleuse aux manifestations tangibles », *op.cit*, p. 15. Raewyn Connell analyse également les formes de résistance parfois pernicieuses opposées au changement introduit par les mouvements féministes. Raewyn CONNELL, *Masculinities*, *op. cit.*, voir en particulier le chapitre 7 sur des récits de vie d'hommes cols blancs dans des professions intellectuelles et d'expertise. « Men of reason ».

1484 Christine BARD (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme*, *op. cit.*

1485 A.M. DEVREUX, D. LAMOUREUX, « Les antiféminismes… », *op.cit.*, p. 18

1486 *Ibid.*

1487 Comme le soulève l'ouvrage dirigé par C. Bard, l'antiféminisme navigue souvent entre plusieurs registres et prend différentes cibles : les femmes dans leur ensemble, selon un registre « simplement » sexiste, ou les féministes, les « suffragettes », assimilées alors souvent à l'hystérie et taxées de frustration. Voir C. Bard (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme*, *op. cit.*

1488 Conférence annuelle ayant lieu chaque année à Deauville, organisée par un organisme privé dont la fondatrice, Aude de Thuin, a été une figure très médiatisée (voir une citation d'Aude de Thuin en section 2). Pour un essai cartographique des réseaux féminins liés au monde économique, voir Isabel BONI-LE GOFF, « Au nom de la diversité… », *op.cit.* Sur Aude de Thuin, et les multiples capitaux sociaux, symboliques et économiques qu'elle a investis dans « la cause des femmes dirigeantes », voir Soline Blanchard *(et al).*, « Une cause de riches ? … », *op.cit.*

> *« On parle de quotas dans les conseils d'administration, donc là, c'est la guerre pour aller trouver des femmes administrateurs, et donc résultats : je crois que les chasseurs de têtes qui sont spécialisés dans les recherches d'administrateur, enfin, pour un homme, ce n'est plus possible aujourd'hui d'être chassé ! Parce qu'il y a un tel déficit qu'il faut combler que... Et donc, d'une certaine manière, on va aussi dans l'injustice, on va avoir des guerres générationnelles, on va avoir plein d'hommes, vieux, plein de femmes, jeunes au lieu d'avoir quelque chose qui va être un petit peu mélangé... »*

Clarisse[1489] qui avait, dès son entrée à l'ESSEC parmi les pionnières, adhéré à un groupe de femmes[1490], est sans doute une des interviewées qui marque le plus ses distances par rapport au discrédit féministe. Elle évoque ce qu'Elisabeth Kelan appelle dans un article la « gender fatigue »[1491] et dénonce le discours ambiant selon lequel « le problème est réglé » :

> *« ... c'est une grosse déception pour moi, j'en parle avec mon fils aussi. Donc on a des discussions assez soutenues parce qu'aujourd'hui, je trouve que c'est presque plus difficile pour nos filles. Parce que nous, enfin, on avait le droit d'être MLF, c'était reconnu le fait qu'il y avait... Et aujourd'hui c'est comme si le problème était réglé donc on ne peut plus, là, on ne peut plus. (...) Donc c'est beaucoup plus sournois, c'est insidieux et on ne peut pas l'attaquer de front et je trouve que c'est encore plus difficile. »*

Elle reste toutefois une des rares personnes rencontrées à ne pas recourir au déni du féminisme (le « je ne suis pas suffragette » ou « je ne suis pas féministe », entendu dans une écrasante majorité des entretiens). Il est vrai que, compte tenu du fréquent contexte de socialisation primaire dans des familles bourgeoises, aucune consultante n'a mentionné une mère investie dans les questions relatives aux féminismes ou dans des mouvements s'y référant.

Mais, les formes de déni du féminisme doivent aussi s'analyser à la lumière des réactions parfois très virulentes qui se font jour dans les entreprises à partir du moment où des femmes engagent des initiatives collectives. La peur qui affleure et que Sylvie fait sienne dans sa rhétorique méfiante s'avère en fait une réaction bien réelle de cadres masculins face au projet de création d'un « réseau féminin » :

> *« Ça peut vraiment être... et on a décidé de pas en faire chez nous. Parce que... on a vu, tout de suite, quand on parlé de ça, les réactions des hommes, « mais qu'est-ce qu'elles vont faire, les suffragettes, elles vont se réunir ! »*

D'autres comme elle, Alix ou Bérengère par exemple, constatent ces rejets parfois viscéraux et oscillent entre malaise et stupéfaction face à l'expression soudain très ouverte des résistances[1492] et du sexisme, en particulier chez les plus gradés, associés, *principals*... On

[1489] 52 ans, Ecole de commerce parisienne, directrice associée, ConsultOrg, veuve, 3 enfants
[1490] Voir chapitre 2.
[1491] Elisabeth K. KELAN, « Gender Fatigue… », *op. cit.*
[1492] Anne-Marie DEVREUX (Dir.) « Les résistances des hommes au changement », *Cahiers du genre*, 2004, n°36, 260 p.

évoquera par ailleurs en partie 2, les constats de Caroline et Hasnae faisant le récit des premiers mois d'un réseau de femmes chez ConsultStrat2 (voir Encadré 67 : « On s'y est mal pris pour communiquer ». Un réseau de femmes saisi à ses débuts.). Néanmoins, pour mieux comprendre ce rapport parfois ambivalent au féminisme (ou à ses différentes expressions), il est utile d'éclairer les différents modèles d'égalité qui constituent le référentiel des intéressées.

1.3. Plusieurs modèles d'égalité

Comme je l'ai évoqué au précédent chapitre, les entretiens biographiques ont été l'occasion de constater une expression plurielle des référentiels d'égalité femmes/hommes[1493]. En m'inspirant de la typologie proposée par Isabelle Giraud[1494], j'ai tenté de dresser le panorama des modèles d'égalité auxquels les femmes rencontrées lors des entretiens biographiques, faisaient plus ou moins explicitement référence. Ce panorama est présenté au Tableau 64 - Modèles d'égalité femmes/hommes, carrières, négociations de l'identité de genre), il reprend outre les 4 types de modèles d'égalité[1495], les éléments de synthèse sur les transactions identitaires ainsi que les carrières des 28 femmes appartenant au corpus étudié. On doit rappeler ici une fois de plus qu'une telle entreprise de classification présente naturellement des limites et suppose d'être envisagée avec précaution. Les « types » identitaires doivent surtout être compris comme des horizons différenciés, chaque femme se situant tendanciellement dans la proximité d'une forme identitaire ou d'une autre. A la lecture du tableau, on remarquera d'ailleurs que la « classification », qu'il s'agisse du modèle d'égalité ou de la transaction identitaire vis-à-vis de la carrière professionnelle, n'est pas toujours aisée. J'ai ainsi renoncé à « ranger » 5 femmes dans un modèle d'égalité, en raison du matériau insuffisant offert par les entretiens et les interactions avec ces personnes. De même, il ne m'a pas été possible de classifier de façon stricte 8 femmes selon un seul modèle d'égalité, tant il semblait que leurs discours et pratiques pouvaient relever de deux formes dominantes de modèle.

Parfois, la distinction entre, par exemple « égalité dans la complémentarité » et « égalité dans la différence », n'a pas été facile à réaliser. En effet, dans les deux modèles, un accent est mis sur des différences intrinsèques entre femmes et hommes, différences plus ou moins essentialisées, plus ou moins inscrites dans la « nature ». Dans les deux modèles, ces différences sont valorisées, considérées comme utiles socialement. En revanche, ce qui distingue assez

[1493] Voir au chapitre 7, Encadré 60 : Pluralité des conceptions de l'égalité femmes/hommes et conséquences sur la démarche
[1494] Isabelle GIRAUD, « Égalité entre les femmes et les hommes… », *op. cit.*
[1495] Egalité dans la complémentarité (patriarcat) (EC) ; égalité formelle (modèle libéral) (EF) ; égalité dans la différence (ED) ; égalité formelle et substantielle (EFS). *Ibid.*

nettement les deux modèles, ce sont les conséquences pratiques qui sont tirées de ces différences jugées fondamentales. Ainsi, dans le modèle « d'égalité dans la complémentarité », la division sexuelle du travail est ancrée dans une opposition jugée totalement légitime entre sphère domestique et sphère professionnelle, en référence à une conception patriarcale traditionnelle. Opposition qui n'est pas au cœur de l'argumentation du modèle d' « égalité dans la différence », qui met avant tout l'accent sur la coopération entre les deux sexes, jugée fructueuse dans la sphère professionnelle, compte tenu de « talents » différents[1496]. Les pratiques domestiques évoquées en entretien ont pu fournir des indices utiles pour tenter de préciser les modèles d'égalité des interviewées.

Dans le cas d'Eléonore[1497], qui est sortie du conseil au grade de consultante senior à la naissance de son premier enfant, c'est la tonalité générale de l'entretien et la réalité de la division sexuelle du travail domestique – totalement traditionnelle – qui conduit plutôt à considérer son modèle d'égalité comme celui de la « complémentarité ».

Elle explique que son mari, Roberto, d'origine italienne et élevé selon une « conception traditionnelle », ne fait absolument rien à la maison et qu'il est par ailleurs extrêmement absorbé par son emploi dans un petit cabinet de conseil en stratégie « en pleine croissance ». Roberto, titulaire d'un diplôme moins prestigieux que sa femme (un master de marketing, tandis que sa femme est diplômée d'une grande école de commerce parisienne) affiche des ambitions professionnelles importantes :

> *« Il travaille depuis 2000 chez ConsultStrat9, un petit cabinet, ils sont une vingtaine. Il a toujours plusieurs missions en même temps, il est vraiment très pris, il est fatigué le soir … il est épuisé le week end. Il a le grade de directeur – en fait, c'est l'équivalent de principal – et en plus, il a pris une casquette fonctionnelle supplémentaire, il est en charge de l'informatique de toute la structure. »*

Eléonore n'envisage nullement d'abandonner son emploi actuel (chef de projet dans une institution mutualiste) pour ne se consacrer qu'à la sphère domestique et familiale mais ne remet pas en question le fait de devoir réaliser l'ensemble du travail de la maison. Elle défend l'idée de rapports essentiellement différents entre les hommes et les femmes vis-à-vis de l'ambition et de la carrière professionnelle, « pas du tout une obsession » pour elle.

> *« Je n'ai pas envie de m'arrêter de travailler, j'ai envie de progresser, de ne pas stagner … mais ça n'est pas une obsession du tout … »*

[1496] Les principes de division sexuelle du travail domestique peuvent certes être moins marqués par l'étanchéité dans ce modèle « différentialiste », avec une « aide » du conjoint jugée légitime, mais ils tendent toutefois à légitimer un partage inégalitaire des tâches domestiques.

[1497] 34 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne consultante senior, ConsultInfo, chef de projet, mariée, deux enfants

Elle trouve relativement justifiés les stéréotypes concernant le caractère plus consciencieux et sérieux des femmes et l'intelligence plus brillante et plus rapide des hommes, notamment quand elle se compare, dans la sphère professionnelle, à son collègue, un homme de son âge, chef de projet dans le même service.

> *« Lui ambitionne d'aller au plus haut niveau possible, il n'a pas du tout de complexe. (…) il va demander une augmentation, une promotion, c'est beaucoup plus difficile pour moi. Je ne sais pas bien faire ça… je ne sais pas si … c'est dans les hormones, c'est dans les gènes, enfin, bon, ça n'est pas mon moteur. »*

Toutefois, les pratiques du couple formé par Roberto et Eléonore, et les conceptions de cette dernière dont l'attachement à une forme « modernisée » de patriarcat, est affirmé de façon appuyée, apparaissent relativement isolées dans le corpus, comme on va le détailler *infra*.

Dans le tableau qui suit, on livre quelques illustrations des points de vue exprimés en entretien, rattachés aux quatre modèles et principes égalitaires. On a cherché à reprendre certains verbatim portant sur la façon de comprendre les éventuelles inégalités constatées (de les justifier ou pas), sur les comportements adoptés face aux situations professionnelles, ainsi que sur les « solutions » jugées pertinentes pour corriger des situations considérées comme anormales. On peut assez aisément repérer dans ces exemples, combien, dans certains cas, les formulations des principes sont relativement proches (notamment entre égalité formelle et égalité formelle et substantielle ; égalité dans la complémentarité et égalité dans la différence).

Tableau 60 - Expressions de différents points de vue sur l'égalité dans les entretiens

Modèles d'égalité	Extraits d'entretiens
Egalité dans la complémentarité	*« Je n'ai pas envie de m'arrêter de travailler, j'ai envie de progresser, de ne pas stagner … mais ça n'est pas une obsession du tout … »* *« Je suis plus investie dans la partie familiale … mon mari va aider à régler le PC, mais sinon ça ne le choque pas du tout de ne pas aider. (…) je n'ai pas de rancœur à son égard, assez naturellement, je dis « laisse, je gère. » Eléonore*
Egalité formelle	*« ... ça s'est toujours bien passé, j'ai jamais..., très rarement, j'allais dire, pas jamais, mais très rarement, euh... ressenti mon... ma... mon identité de femme ! (…)* *Plus on différencie, plus on exclut ! Donc on a décidé de ne plus faire de choses spécifiquement pour les femmes, (…) et puis on a eu aussi des réactions de femmes et d'hommes ! (…)* *Des femmes qui nous ont dit « mais qu'est-ce que c'est que ça ? Pourquoi faut que j'apprenne à être un leader ? Je suis un très bon leader ! Euh, c'est pas parce que je suis une femme qu'il faut que j'ai un cours particulier ! », **(rires),** on dit « oui, c'est vrai, il y a pas de raison ! ». Et puis il y a des hommes qui nous ont dit « mais pourquoi vous faites des réseaux pour les femmes, et pourquoi pas des réseaux pour les hommes ? Et pourquoi... et pourquoi vous faites une formation leadership pour les femmes ? Et pourquoi vous faites …*

Modèles d'égalité	Extraits d'entretiens
	Qu'est-ce que vous êtes en train de faire ? Vous nous excluez de tout ça ! (…)Moi, je pense que les réseaux de femmes... moi, je ne crois pas dans les réseaux de femmes, ça, je te le dis ! (…) Euh... moi je pense, notamment dans les... au sein des entreprises, je pense que ça peut vraiment être contre-productif ! Toujours dans notre idée de biais et de plus on différencie et plus on exclut ! » Sylvie[1498]
Egalité dans la différence	*« On est des personnalités souvent plus introverties que les hommes. (…) je pense que par moment, on est plus sur l'empathie, on veut pas être méchante.» Caroline*[1499] *« , il y a une étude du MIT qui est sortie récemment sur l'intelligence collective, qui est très intéressante, ils étudiaient au départ des groupes, pour voir les conditions où le groupe est le plus en intelligence collective et voir si c'était une question d'ethnie ou de formation… ils ont trouvé que le facteur le plus corrélatif, c'était le nombre de femmes dans le groupe, c'est-à-dire que plus on mettait de femmes dans le groupe, plus le groupe était en intelligence collective. Alors, la raison était très simple, ça n'est pas que les femmes sont plus intelligentes, simplement elles sont plus grandes dans le consensus et quand typiquement il y a des personnes qui ont l'air plus faible, elles vont plutôt avoir tendance à dire écouter-le ou laissez-le parler, alors que dans un groupe où il y a quelques mecs bien virils, je dirais bien yang, ils vont typiquement prendre la parole, et après ça va couper la psychologie du groupe. » Cham*[1500]
Egalité formelle et substantielle	*« Je me suis plaint d'ailleurs, enfin, j'ai gueulé enfin, rien n'y a fait, quand ils ont mis Patrice Jean comme chef de projet sur la mission ». Anne Laure*[1501] *« Il y a des tas de préjugés sexistes. Mais moi, je me suis retrouvée à des petits-déjeuners du …, enfin, avec les femmes de Grandes Ecoles au Féminin, où il y avait le PDG de (nom firme CAC 40), Jean-Bernard C., qui est venu, il a 52 ou 53 ans, il a raconté une série de conneries, moi, je me le suis fait, hein !* C'est vrai ? *Oui, parce que, il nous a raconté que (…) le journal du Dimanche, enfin les 20 français préférés des français, 50% d'hommes, 50% de femmes qui votaient, ils choisissaient 17 hommes et 3 femmes !, sauf qu'il prend pas le temps de dire que le panel proposé, il y avait aussi 70% d'hommes et 30% de femmes ! Ensuite, il te dit que oui, le congé maternité c'est bloquant etc. mais que de toute façon, c'est un phénomène de société, parce qu'en Chine, les bébés qu'on tue, ça...(…) Mais moi, je peux te dire que je l'ai jeté en lui disant que sa vision des femmes, ça valait le Journal du Dimanche. Oui, il y a des préjugés sexistes et il y a des cons qui ne comprennent rien. » Bérengère* *« « Mais t'as le profil pour être partner, reste, on a besoin d'avoir des femmes partner... » enfin, les arguments qui ne... enfin que je ne veux pas entendre, je ne veux pas entendre qu'on fait de la rétention parce que je suis une femme … c'est un message... enfin, les bras m'en tombent ! » Alix*

[1498] 43 ans, normalienne, doctorat de biologie, ingénieur des Eaux et Forêts, ancienne directrice associée ConsultInfo, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, 4 enfants

[1499] 23 ans, Ecole de commerce parisienne, apprentie puis consultante junior, ConsutlStrat, célibataire, sans enfant

[1500] 45 ans, Ecole d'ingénieur cat. A, INSEAD, Ancienne Partner ConsultStrat, divorcée, séparée, vit maritalement, sans enfant

[1501] 44 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, 3ème cycle Grande école de commerce parisienne, principal, ConsultInfo, mariée, 2 enfants

De même, il m'a paru assez évident que certaines consultantes ou anciennes consultantes – parmi les plus âgées – pouvaient avoir connu une évolution sensible du rapport subjectif à la carrière et à l'emploi : c'est le cas par exemple de Jacqueline dont le début de vie professionnelle est d'abord marquée par un retrait du marché du travail lors de l'expatriation de son conjoint, promu à l'étranger par son entreprise, l'inscrivant plutôt dans une transaction de type « féminitude ». Puis, après être rentrée en France et avoir, non sans peine, retrouvé un poste dans le conseil, elle semble avoir assez nettement évolué dans son rapport subjectif à la carrière. 5 femmes, âgées de 37 à 53 ans, présentent des changements assez conséquents. Un temps de carrière professionnelle suffisamment long s'est écoulé pour qu'elles portent souvent un regard réflexif assez distancié, s'étonnent elles-mêmes de l'itinéraire parcouru ou évoquent finalement les inflexions de leur point de vue notamment sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes.

Se référant plutôt à un modèle d'égalité formelle et substantielle, Claire constate la prise de confiance liée au parcours professionnel accompli, elle qui venait d'une famille de « gens du public ».

> *« Ça m'a permis de prendre énormément confiance en moi sur... et du coup de me comporter différemment ou enfin, beaucoup de savoir que du coup je pouvais intervenir de façon assez large sur différentes problématiques... (…) Euh... alors que du coup, je partais plutôt avec... enfin, je savais pas du tout ce que j'étais capable de faire, jusqu'à quel point, quelle complexité, etc. ... donc je... Et je le vois, en fait, sur les capacités d'intervenir : même en présentation orale, il y a dix ans, j'étais vraiment pas à l'aise, donc… »*

Constatant les résistances de certains clients ou certains collègues dans la collaboration avec une femme dans son cabinet intégré désormais à ConsultInfo6, elle ne semble pas s'en formaliser outre mesure, tout en opposant aux tentatives de déstabilisation, une forme d'obstination sereine pour « faire le travail », « gérer les projets », « continuer à apprendre ».

Parmi les femmes interviewées, certaines n'évoquent en fait ni plus, ni moins que cet itinéraire moral dont parle E. Goffman. Elles en rendent compte, elles en témoignent, comme Clarisse, qui fait part des inquiétudes s'agissant de ses propres filles, jeunes femmes finissant de brillantes études supérieures, soulève la question de la « reproduction » d'un modèle inégalitaire (« on en est toujours au même point. ») ainsi que celle de la responsabilité collective des femmes cadres (« on a reproduit le même truc »).

> *« J'en discute aussi avec les amis des enfants, certains et certaines ont fait des écoles de commerce et qui me disent : « Mais non, Clarisse, c'est plus comme ça … - O.K. ben regardez si c'est vrai que vous êtes 50 % voire plus en prépa, vous êtes 50/50 dans les écoles et regardez comment c'est derrière, regardez les responsables, les managers et puis montez encore d'un cran et donc elles, leur discours, c'est : « oui mais, quand on va y arriver … », et je dis : « Non, ça fait longtemps que c'est*

50% dans les écoles, ça fait longtemps … ». Il vient un moment, on s'est retourné et on s'est dit. J'ai dit à mon amie de l'ESSEC, on ne s'est pas vues pendant un certain temps bon, pour des raisons... Et on s'est un peu retrouvées là, plus récemment, et on en discutait, et elle, me disait-elle, « un jour, je me suis retournée, j'ai regardé, (…)dans les équipes de jeunes mais, il n'y en a qu'une fille »,… on a reproduit le même truc et on en est toujours au même point. »

Constater de telles « prises de conscience » est en soi un des résultats de la recherche, puisqu'on identifie ici les interactions entre carrières objectives, transactions subjectives, itinéraires moraux.

Dans le tableau qui suit (Tableau 61 - Répartition des interviewées selon le modèle d'égalité et le référentiel identitaire) est offert un aperçu de la distribution des femmes interviewées en fonction de ces deux questions des modèles d'égalité et des formes identitaires. De façon très notable, pour l'essentiel, les femmes rencontrées affirment soit une conception résolument différentialiste de l'égalité (9 cas), soit une conception incertaine, floue, naviguant entre un point de vue différentialiste et un modèle d'égalité contestant de façon plus générale les principes de division du travail (8 cas). Dans ce scénario, les femmes semblent traversées par des tensions entre « deux conceptions antithétiques de l'égalité des sexes »[1502] : modèle de « l'égalité dans la différence » d'une part (avec une acceptation implicite de la division sexuelle du travail domestique (ou de reproduction) ; modèle d'égalité « plus substantielle » visant à « transformer les modes d'organisation des entreprises » (et à remettre en cause la division sexuelle du travail reproductif). C'est en soi peu surprenant, si on resitue ce constat dans les observations plus générales qui portent sur « l'espace de la cause de l'accès des femmes au pouvoir économique »[1503]. Cet espace, dont on rappellera les principales composantes dans la section 2, se caractérise par la construction d'un « consensus discursif »[1504], avec d'une part « une confusion conceptuelle entre… les principes (égalité) et (les) outils (mixité, parité) »[1505] et d'autre part « un glissement de référentiel de l'égalité vers la diversité »[1506]. *« Doté d'un potentiel d'euphémisation important (…), l'usage rhétorique de la « diversité » et de la « mixité » (…) permet de légitimer l'action pour des raisons conformes à la logique gestionnaire, articulées autour d'arguments utilitaristes et pragmatiques. »*.[1507] La « nappe

[1502] Soline BLANCHARD, *(et al.)*, « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe… », *op. cit.* p. 78 ; voir également Annie JUNTER, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes… », *op. cit.*
[1503] S. BLANCHARD (*et al.),* « Une cause de riches ? », *op.cit.*
[1504] *Ibid*., p. 111
[1505] Annie JUNTER, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes… », *op. cit.*
[1506] S. BLANCHARD (*et al.),* « Une cause de riches ? », *op. cit.,* p. 111. Voir aussi Laure BERENI, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise », *op. cit.*
[1507] S. BLANCHARD (*et al.),* « Une cause de riches ? », *op. cit.,* p. 111

discursive »[1508] que produit la rhétorique d'une « mixité économiquement performante », est un élément de contexte important pour comprendre l'attrait que semble exercer sur les consultantes interviewées le modèle « d'égalité dans la différence »[1509].

Tableau 61 - Répartition des interviewées selon le modèle d'égalité et le référentiel identitaire

	Egalité dans la complémentarité (patriarcat) 4(EC)	**Egalité formelle (EF)**	**Egalité dans la différence (ED)**	**Egalité formelle et substantielle (EFS)**	**EF ou ED ? ED ou EFS ?**
Féminitude	1		2	-	1
Virilitude	-	1	3	1	4
(Tentative de) **Subversion** du genre	-	-	1	1	3
Evolution du référentiel :					
- Féminitude vers virilitude	-	-	-	1	-
- Féminitude vers subversion	-	-	1	-	-
- Virilitude vers subversion	-	-	2	1	-
	1	1	9	4	8

(source : 23 entretiens biographiques avec des consultantes)

2. Des itinéraires militants à petits pas

On a constaté dans la précédente partie combien les itinéraires moraux pouvaient être pluriels, au croisement de l'influence de différents modèles d'égalité, d'expériences conjugales, organisationnelles plus ou moins inégalitaires notamment. Pour chaque professionnelle, de multiples éléments prennent part à un processus réflexif par rapport à sa propre trajectoire et à celle d'autres femmes, processus qui peut conduire à questionner le régime de genre de son cabinet ou de son entreprise et plus largement le genre comme système social. Ces questions, cet itinéraire moral, conduisent-ils à poursuivre par des voies individuelles ou collectives un objectif de changement social, à s'engager dans des formes d'engagements et de militantisme ? On va esquisser ici brièvement quelques éléments de réponse, en tentant de dégager les formes possibles de ces engagements.

[1508] Odile HENRY, *Les guérisseurs de l'économie…, op. cit.*

[1509] Ce modèle d'égalité est sans doute celui qui offre des arguments rhétoriques efficaces pour la mise à l'agenda des questions d'égalité professionnelle Femmes/hommes en entreprise. Il alimente souvent un « brouillage sémantique », un glissement discursif de la notion d'égalité à celle de diversité. Irène JONAS, Djaouida SEHILI, « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », *op. cit.*

2.1. Une « cause à soi » ?

Articulant des outils d'analyse inspirés de la sociologie des mouvements sociaux, de la science politique et de la sociologie du genre[1510], les travaux conduits avec Soline Blanchard et Marion Rabier ont été l'occasion de confronter nos constats respectifs sur le développement récent très rapide de *« nouveaux collectifs aux formes variées. Essentiellement portés par des femmes, ils regroupent des cadres diplômées de grandes écoles, des professionnelles d'un ou plusieurs secteurs d'activité ou des dirigeantes d'entreprise investies dans les organisations patronales. »*[1511]. C'est d'ailleurs le constat de cette croissance – dont on donne un aperçu avec le Graphique 16 : Evolution des créations des clubs et réseaux féminins[1]– qui a constitué le point de départ d'une réflexion sur la structuration progressive d'un « espace »[1512] autour d'une cause, « l'accès des femmes au pouvoir économique ». La mise en perspective de matériaux issus de trois terrains – sur le patronat féminin pour Marion Rabier, les consultant-e-s en égalité professionnelle pour Soline Blanchard et le conseil en management pour moi-même – a en effet permis de conclure à l'existence de « liens qui unissent ces collectifs hétérogènes », en même temps que de « luttes et oppositions qui s'y jouent pour la définition de la cause légitime »[1513]. De façon intéressante, même s'ils s'inscrivent dans un contexte général de développement de la législation et des politiques publiques en faveur de l'égalité femmes/hommes (notamment la loi dite « Génisson » instaurant une obligation de négociation[1514]), ces collectifs font peu référence à la problématique générale de l'égalité. Ils entretiennent de ce fait des « relations complexes »,

---

1510 Pour une discussion théorique stimulante des questions ouvertes par les mouvements sociaux formant « l'espace de la Cause des Femmes », voir Laure BERENI, Anne REVILLARD, « Les femmes contestent… », *op. cit.*

1511 Soline BLANCHARD *(et al.)*., « Une cause de riches ? », *op. cit.*, p. 101. Si l'on souligne ici la relative nouveauté du phénomène des « réseaux féminins » dans sa phase expansive, il faut rappeler que des collectifs comme, par exemple, l'Association des Femmes Françaises Diplômées de l'Université (AFFDU), créée en 1920, ont largement précédé les réseaux d'entreprise ou de grandes écoles de création récente. Ils étaient néanmoins en nombre plus restreint et n'ont pas bénéficié dans la période précédente d'un tel engouement. Sur l'histoire des initiatives féminines dans les professions supérieures et les mouvements en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes, on peut utilement se reporter aux thèses de Soline Blanchard et Marion Rabier (thèses en cours). Marion RABIER, *Des entrepreneuses (économiques) de cause. Sociologie des engagements professionnels des dirigeantes économiques ;* Soline BLANCHARD, *De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2011)*

1512 Lilian MATHIEU, *L'espace des mouvements sociaux*, Paris, Editions du Croquant, 2012, 281 p. Pour une discussion sur l'intérêt d'utiliser le concept d'espace dans le cas de la cause de « l'accès des femmes au pouvoir économique », on peut également se référer à l'encadré « Un « espace de la cause » de l'accès des femmes au pouvoir économique ? », *in* S. BLANCHARD *(et al.)*, « Une cause de riches ? », *op.cit.*, p. 104.

1513 *Ibid.*

1514 Loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'obligation de négociation est en réalité extrêmement peu mise en pratique, en particulier dans l'espace du conseil en management, où ni la rotation du personnel liée au système *up or out*, ni les systèmes de gestion individualisée des carrières, entre autres, n'encouragent la mobilisation collective. Pour une réflexion sur le rôle des différents acteurs engagés dans les législations américaines en faveur de l'égalité, voir aussi DOBBIN F., *Inventing equal opportunity*, Princeton (N.J.), Princeton University Press, 2009, 310 p.

voire paradoxales avec l' « espace (plus large) de la cause des femmes »[1515]. Ces relations sont marquées par une mutuelle prise de distance entre les réseaux représentant un pôle « patronal/managérial » et les collectifs et associations engagés dans la défense d'autres catégories de femmes ou dans des questions plus transverses (violences faites aux femmes, par exemple). Distance qui provient notamment de points de vue souvent antagoniques, et en particulier du regard porté sur les luttes féministes de la 2de vague (les réseaux « de femmes cadres » ayant tendance à fustiger les « excès », « l'agressivité » de ces luttes, et refusant très souvent l'étiquette féministe[1516]). Pour résoudre une position souvent inconfortable de « porte-à-faux », « entre allégeance à l'ordre économique et contestation de l'ordre sexué »[1517], les clubs et réseaux féminins de cadres ont par ailleurs principalement centré leur interpellation des instances dirigeantes des entreprises sur l'idée d'une « représentation équilibrée » femmes/hommes dans les comités de direction, les conseils d'administration, en s'adossant à la rhétorique, déjà évoquée, d'une « mixité économiquement performante », d'un capitalisme « renouvelé par sa féminisation »[1518]. Les nombreuses études commandées et/ou publicisées par des réseaux assez médiatiques comme *Grandes Ecoles au Féminin* ou *European Professional Women's Network*[1519], ou encore celles mises en ligne sur le site du *Women's forum* donnent à voir la présentation d'une « cause », qui, dans la forme, respecte les usages en vigueur dans le monde économique, et dans le fond, comporte un assez faible potentiel de remise en cause de l'ordre de genre.

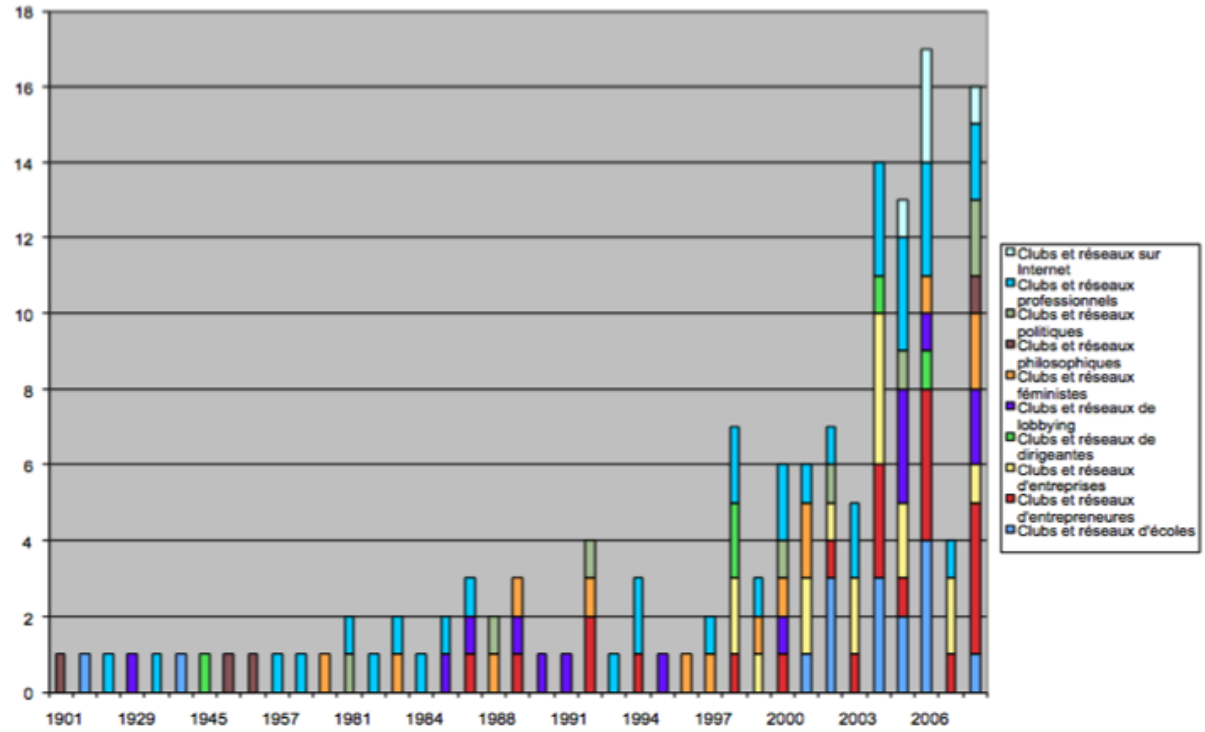
[1515] Laure BERENI, « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes », *in* BARD C. (Dir), *Les féministes de la 2ème vague*, Rennes, PUR, 2012, pp. 27-42. Soline BLANCHARD *(et al.)*, « Une cause de riches ? » *op. cit.,* p. 105

[1516] On peut citer ici l'opinion énoncée par Aude de Thuin, fondatrice du *Woman's Forum* : « Quand une femme exprime le féminisme de façon trop violente, trop dure, par exemple les Chiennes de garde, on ne se reconnaît pas du tout dans ce langage. » Interview France Inter 5 février 2012. Cité dans S. BLANCHARD *(et al.)*, « Une cause de riches ? » *op. cit.*

[1517] . Soline BLANCHARD, Isabel BONI, Marion RABIER,, « "Je ne suis pas féministe mais ..." … », *op. cit.*

[1518] Isabel BONI-LE GOFF, Sylvain LAURENS, « Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise » », introduction au dossier, *op. cit.*

[1519] Qui en dépit de sa dénomination anglo-saxonne, regroupe une proportion très importante de Françaises et francophones.



Graphique 16 : Evolution des créations des clubs et réseaux féminins[1520][1]

S'agissant du format et de l'orientation pris par les initiatives des réseaux de femmes cadres ou chefs d'entreprise, on peut assez aisément distinguer des « réseaux locaux »[1521] à l'échelle d'une entreprise et des « réseaux globaux »[1522], qui réunissent soit des anciennes d'une même grande école ou des femmes de formations variées et évoluant dans des espaces professionnels différents. Selon leur ancrage et leur origine, ils vont être plus ou moins centrés sur le tissage de liens entre membres – avec une priorité mise à l'échange d'informations, au soutien et à l'entraide interindividuels – ou sur des relations et des interactions avec des interlocuteurs extérieurs au réseau, avec en général l'objectif d'encourager la mise à l'agenda de certains sujets (parité des instances dirigeantes, aménagements des rythmes de vie …), et de trouver une

[1520] Auteure du graphique : Soline Blanchard, reproduit avec son autorisation. A partir du « Guide des clubs et réseaux Féminins » (éd. 2007), sont représentés sur le graphique les créations de collectifs et associations féminines depuis 1901. On voit clairement apparaître la croissance des créations à partir de la fin des années 1990. Graphique présenté à l'occasion de la communication de Soline Blanchard et Isabel Boni, « Les négos du quota : prétendantes à la cour et cour(s) des grands (patrons) », *Congrès de l'Association Française de Sociologie -"Création et Innovation" - GT Sociologie des Elites*, Grenoble, Mardi 5 juillet 2011. Source : Emmanuelle Gagliardi, Wally Montay, *Guide des clubs et réseaux au féminin*, Paris, le Cherche Midi, 2007, 261 p.

[1521] Isabel BONI-LE GOFF, « Au nom de la diversité » … *op.cit.*

[1522] *Ibid.*

« arène »[1523] au sein de laquelle ces sujets peuvent être débattus comme « des problèmes sociaux »[1524].

Le tableau qui suit fait un rapide inventaire des deux catégories de collectifs, et revient sur la part prise pour chaque type quant à la place accordée aux liens internes ou aux actions d'interpellations/interactions externes.

Tableau 62 - Orientations des réseaux locaux et globaux

	Réseaux locaux d'entreprise	**Réseaux globaux, groupements institutionnels**
Principaux collectifs évoqués par les enquêtées	Women at ConsultStrat2, 3, 6 ConsultAudit4 au Féminin	Women's forum Grandes Ecoles au Féminin (GEF) EcolCo1 au féminin (réseau d'anciennes d'école) EcolCo2 au féminin (id.) EcolCo3 au féminin (id.) European Professional Women's Network (EPWN) Accent sur Elles1525
Centrage sur le lien Partage d'informations, entraide et soutien, rencontres informelles entre membres	**Oui (en majeur) : Objectif central.** - petits-déjeuners ou déjeuners informels, en petit groupe - boucles de mail, partage des informations - soutiens ponctuels aux collègues femmes rencontrant des difficultés	**Variable. Effet induit** (liens à l'occasion des « buffets » et moments conviviaux en marge des conférences notamment)
Centrage sur les interactions avec des interlocuteurs externes (patrons, législateurs, pouvoirs publics, autres réseaux) Interpellation, mise à l'agenda, négociation	**Variable** (pour certains) : - actions d'interpellation de la direction pour ConsultStrat2 et 3 - actions autour de la parentalité pour ConsultAudit4	**Faible à Important** - Objectif central pour certains réseaux globaux (GEF) - Objectif moins affiché pour EPWN, Accent sur Elles

[1523] La notion d'arène – définie comme le résultat d'un processus d'intéressement d'acteurs multiples à un problème social - et ses fonctions ont notamment été problématisées dans une conception interactionniste et processuelle des mouvements sociaux, par Stephen HILGARTNER, Charles BOSK dans *«* The rise and fall of social problems *», American Journal of Sociology*, vol. 94, 1988, pp. 53-78. Voir aussi Erik NEVEU, Sociologie des mouvements sociaux, Paris, La Découverte, Repères, 2000, 125 p.

[1524] S. HIGARTNER et C. BOSK, « The rise and fall of social problems », *op. cit.*

[1525] Le réseau Accent sur Elles est à la fois une initiative destinée aux consultantes employées par Accenture et un réseau « ouvert » qui organise des manifestations associant des femmes cadres (notamment des clientes ou clientes potentielles dans de grandes entreprises). Sa présidente, Armelle Carminati-Rabasse, « Vice-présidente Monde pour le Capital Humain et la diversité » chez Accenture, est fréquemment sollicitée en tant qu'experte des questions d'égalité professionnelle femmes/hommes en entreprise, intervient à de multiples tribunes, au Women's forum, et préside la commission « Diversité » du MEDEF.

Comme ce panorama le suggère, les réseaux peuvent privilégier plutôt l'une ou l'autre forme de fonctionnement et de mission, mais en général, les deux dimensions sont à des degrés divers présentes dans la vie du collectif. Il convient d'ajouter que les deux échelons sont souvent interconnectés, les femmes investies dans un club ou un groupe local ayant en général des contacts avec des réseaux plus larges.

S'ils se caractérisent par une faible institutionnalisation (pas nécessairement de statut d'association, éventuellement une charte de fonctionnement interne formalisée de façon sommaire), les réseaux locaux ont pu être créés tantôt à l'initiative de quelques femmes relativement avancées dans leur carrière, tantôt à l'initiative de la direction de la firme. En effet, dans le cas de cabinets d'audit et de conseil de type *BIG*, les premières initiatives ont eu lieu dans les implantations américaines de certaines firmes, confrontées à une vague de procès pour discrimination sexuelle notamment salariale[1526].

Le succès d'un réseau local tient en général aussi à l'investissement de consultantes expérimentées, qui peuvent avoir préalablement tissé entre elles des relations à caractère amical. Ces femmes arrivent à un stade de leur vie professionnelle où elles disposent d'une plus grande capacité d'arbitrage temporel et où elles sont en outre encouragées, par la firme elle-même, à participer à l'animation de la « vie interne du cabinet». Même si elle est moins valorisée dans l'appréciation des performances des consultant-e-s, la contribution « interne »[1527] est en effet un point de passage obligé dans l'activité, ne serait-ce que pour entretenir et développer le capital social et le capital de réputation dont la mobilisation est au fondement des processus de promotion dans les stades ultimes de la carrière[1528].

2.2. De la prise de conscience à l'action : histoires d'engagement

Parmi les femmes rencontrées au cours de la thèse, plusieurs ont déclaré s'intéresser et éventuellement être investies dans l'un ou l'autre de ces collectifs, explicitant à la fois comment elles avaient croisé ces mouvements et à quelle étape de leur trajectoire cet intérêt était intervenu. Aucune d'entre elles ne peut réellement être rangée dans la catégorie des

[1526] Un de ces premiers procès est intenté par une manager, Mme Hopkins, contre la firme Price Waterhouse Coopers en 1989 (Price Waterhouse vs Hopkins, 489 U.S. 228). Cet élément historique peu glorieux est en général méconnu des auditrices et consultantes françaises rencontrées.

[1527] Voir chapitre 4 sur les différentes formes d'activité et sur la répartition du temps des consultant-e-s.

[1528] On rejoint ici l'intérêt porté par Cécile Guillaume et Sophie Pochic aux conditions organisationnelles qui encadrent, contraignent ou au contraire favorisent les carrières syndicales. Comme celles-ci le remarquent très pertinemment, certains types d'organisation, plus que d'autres, facilitent – par la souplesse de l'organisation temporelle notamment – l'articulation d'un engagement professionnel et militant. Cécile GUILLAUME, Sophie POCHIC, « The Organisational Nature of Union Careers. The touchstone of equality policies ? Comparing France and the UK », *European Societies*, 2011/1, pp. 1-25

« entrepreneuses de cause »[1529] , pour qui les activités professionnelles et les activités militantes ne sont pas étanchement séparées[1530]. Se situant assez loin, dans le niveau d'engagement de femmes très emblématiques dans cet espace, telles Armelle Carminati-Rabasse ou Véronique Préaux-Cobti[1531], les consultantes interviewées se situent avant tout du côté des « adhérentes »[1532], c'est à dire de femmes qui ne consacrent à leur engagement dans des collectifs qu'un temps modeste, quelques heures par mois tout au plus. Le tableau suivant reprend les formes d'engagement évoquées par les femmes du corpus biographique qui sont concernées même marginalement[1533].

Tableau 63 - l'investissement dans des clubs et réseaux féminins des femmes rencontrées

	Participation Clubs, réseaux locaux (entreprise)	**Participation Clubs, réseaux globaux**
Bérengère	Participation occasionnelle à Banque1 au féminin (réseau de l'entreprise où elle est en poste actuellement comme DRH)	Participation régulière au Woman's forum Adhérente EcolCo1 au féminin (réseau anciennes école de commerce) Membre de Grandes Ecoles Au féminin Fait parti d'un programme de « mentoring » destiné aux femmes candidates à des fonctions d'administratrices dans de grandes entreprises
Cham	Ancienne animatrice du réseau ConsultStrat6 au féminin (réseau d'entreprise de son ancien cabinet de conseil)	
Marianne	Participante réseau ConsultAudit4 au féminin Adhérente EcolCo2 au féminin (réseau anciennes école de commerce)	Participation épisodique aux petits-déjeuners de Grandes Ecoles au Féminin

[1529] John MCCARTHY, Mayer ZALD, « « Resource mobilization and social movements : a partial theory », *American Journal of Sociology*, 82 (6), pp. 1212-1241.

[1530] On retrouve ce modèle du « prolongement » dans des domaines d'activité connexes, comme le développement informatique, s'agissant des logiciels libres. Là aussi les frontières entre engagement professionnel et militant sont clairement questionnées. DEMAZIERE D., HORN F., ZUNE M., « Les développeurs de logiciels libres, militants, bénévoles ou professionnels ? » *in* DEMAZIERE D., GADEA C. (Dir.*), Sociologie des groupes professionnels – Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, pp. 285-295.

[1531] La première, déjà évoquée supra, est une consultante toujours en exercice dans l'espace du conseil en management, l'autre a fondé un cabinet de conseil en leadership féminin, Diafora, et a présidé le réseau Grandes Ecoles au Féminin, après avoir travaillé dans un cabinet de conseil en management, relativement reconnu et prestigieux, jusqu'à des fonctions de direction. Voir Soline BLANCHARD et alii., « Une cause de riches ? », *op.cit.*

[1532] *Ibid.*

[1533] Y sont ajoutées les exemples de Sylvette, rencontrée dans le cadre des contacts prises avec des pionnières (Voir chapitre 2) et d'Hasnae, rencontrée avec Caroline à propos du lancement d'un réseau de femmes dans le cabinet ConsultStrat2 (voir Encadré 67 : « On s'y est mal pris pour communiquer ». Un réseau de femmes saisi à ses débuts.)

Béatrice	Fondatrice du réseau de son école de commerce EcolCo3 au féminin	
Anne-Laure	Tentative de création d'un réseau ConsultInfo5 au féminin	Participation épisodique aux petits-déjeuners de Grandes Ecoles au Féminin
Alix	Co-fondatrice de l'équipe française de Women at Consultrat3 Adhérente EcolCo2 au féminin (réseau anciennes école de commerce)	Participation épisodique aux petits-déjeuners de Grandes Ecoles au Féminin Inscrite dans plusieurs « boucles de mails » (EPWN, GEF …)
Diane	Adhérente réseau féminin de SciencePo	Participation épisodique aux petits-déjeuners de Grandes Ecoles au Féminin Inscrite dans plusieurs « boucles de mails » (EPWN, GEF …)
Anne	Réseau informel, circulation d'ouvrages de « coaching féminin »	
Laura	Participante réseau Women at ConsultStrat3	
Caroline	Co-fondatrice Women at ConsultStrat2	
Sylvette[1534]	Fondatrice réseau d'entreprise	Participation aux manifestations de Grandes Ecoles au Féminin

On constate tout d'abord que, sans être majoritaires, les femmes qui participent à l'espace des mouvements précédemment décrits, forment une part significative du corpus : un tiers des femmes rencontrées participent de façon plus ou moins régulière à un ou plusieurs réseaux, inscrits à l'échelon d'une entreprise ou plus globalement. On remarque en outre que ce sont les plus âgées qui semblent aussi les plus massivement investies dans ces collectifs, puisque sur 10 femmes, 7 ont plus de 35 ans. Ceci peut évidemment être rapproché de ce qu'on a souligné plus haut, s'agissant des étapes qui jalonnent les itinéraires moraux et du fait qu'une transition peut se faire jour dans le référentiel d'égalité ou le rapport à l'emploi, au fil de la trajectoire, des « accidents de parcours » et des bifurcations dans les carrières. S'agissant de ce que cet investissement peut leur apporter, on va maintenant tenter de dégager les principales thématiques qui ont été évoquées en entretien.

De façon intéressante, on peut remarquer assez souvent que les femmes qui commencent à avoir une « expérience » et ont parcouru un certain « itinéraire militant »[1535] évoquent le fait d'avoir souvent commencé par un investissement dans des lectures, des échanges de courriels

[1534] Sylvette fait partie des pionnières de l'ESSEC dont les trajectoires ont été analysées au chapitre 2. Elle a réalisé une carrière dans l'audit et assume aujourd'hui des fonctions de secrétariat général et de direction des ressources humaines dans une firme fabricant des progiciels de gestion. Voir Annexe 5.

[1535] Olivier FILLIEULE, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de Science politique*, 51 (1-2), 2001, pp. 199-215.

sur les questions d' « égalité/diversité » en entreprise. Les initiatives prises vont souvent en général de la moins engageante à la plus engageante en terme de temps. Ne participant à aucun réseau institutionnel (d'anciennes d'école ou autres), Anne par exemple, estime important de garder du temps pour lire, s'informer, s'intéresser « à ces sujets », et, si cette activité apparaît bien individuelle, tout comme les questions souvent centrées sur la conduite de sa propre carrière, cet investissement peut prendre une tournure collective inattendue. Elle explique ainsi tout d'abord sa « découverte » d'un livre écrit par une *coach* américaine.

> *« (On) m'avait offert pour rigoler un bouquin qui s'appelle « ces filles sympas qui sabotent leur carrière». « 101 conseils pour je ne sais pas quoi », une coach américaine, de femmes, enfin bon, c'est écrit à l'américaine, donc les trucs à l'américaine, il y a souvent de la matière mais c'est caché derrière un mur tout rose … quand on lit entre les lignes il y a des choses intéressantes, et j'avais lu un conseil … il y avait plein de conseils, c'est assez pragmatique et j'en ai appliqué un comme ça pour voir, … ça marchait … ainsi de suite, jusqu'à ce que je comprenne que le monde de l'entreprise, c'est un échiquier, c'est un jeu, qu'il fallait prendre en tant que tel pour éviter de s'impliquer trop personnellement, enfin émotionnellement en tout cas, il faut savoir pas prendre personnellement les choses qui pouvaient se passer. (…) Donc une fois qu'on se dit que c'est des règles du jeu à comprendre, qui ne sont pas écrites évidemment, je l'ai mieux vécu … que si j'avais pas lu ce bouquin là, quelque part, j'aurai moins bien vécu peut-être le monde de l'entreprise … ou j'aurais mis plus de temps, à comprendre, qu'il fallait pas … pas se braquer … pas se … pas être choquée … enfin, choquée, c'est un bien grand mot, mais euh … (…) C'est un peu le problème des filles par rapport aux garçons, elles travaillent trop bien … »*

Poursuivant son récit, elle explique comment s'est construite une petite chaine informelle le long de laquelle circule le fameux « bouquin » (dont d'autres consultantes, dans d'autres cabinets, m'ont également parlé).

> *« Mais c'est vrai que quand j'ai parlé de ce bouquin à une de mes collègues, très vite, ça a fait le tour, et j'ai eu 8 personnes, 8 collègues qui me sont tombées dessus, en me demandant c'est quoi le …, et ça a fait un tour très très rapide, j'ai trouvé ça révélateur … »*

Encadré 66 : « Ces filles sympas qui sabottent leur carrière ». A propos d'un best seller.

Ecrit par une américaine, ce livre[1536] mentionné notamment par Anne et Béatrice en entretien, en est à sa troisième édition française. Son succès semble pour partie lié à son style direct, ses formules « chocs » (« Piège N°33 : suivre aveuglément les consignes » (p.100), « Virginia Woolf réclamait pour chaque femme le droit de disposer d'une pièce pour elle seule. D'autres femmes soutiennent qu'il est beaucoup plus important de posséder son propre compte en banque. » (p. 89)). Décrivant les vicissitudes des *career women*, dans un monde professionnel construit au masculin, tout en étant orienté résolument vers l'application de « recettes pratiques », cet ouvrage n'est certes pas destiné à avoir une portée critique, de remise en question ou de déconstruction du système de genre. Il s'adresse aux femmes pour qu'elles ajustent leurs comportements, « s'adaptent » et apprennent à se défendre en adoptant certaines pratiques bien intégrées par leurs compétiteurs masculins. Le titre lui-même tient soigneusement à distance le risque du « stigmate féministe », évacue clairement toute dénonciation, prenant des accents un peu culpabilisants : « ces filles qui sabotent (elles-mêmes pourrait-on rajouter) leurs carrières ». Ecrit par une femme *coach* et psychothérapeute installée à Los Angeles, Lois Frankel, il relève les pièges que les

[1536] Lois FRANKEL, *Ces filles sympas qui sabottent leur carrière : les 101 pièges à éviter*, Paris, Pearson, 2008, 260 p. (titre anglais : « Nice girls don't get the corner office »)

femmes se tendent à elles-mêmes et formule des propositions pour les éviter. Les intitulés des chapitres offrent un aperçu de cet ouvrage qu'on peut ranger parmi d'autres « bestsellers » du « management de soi »[1537] et du développement personnel : *chapitre 2 : D'après quelles règles jouez-vous ? Chapitre 3 : Quels rôles jouez-vous ? chapitre 4 : Quelles stratégies mentales mettez-vous en œuvre ? Chapitre 5 : Quelle est votre image de marque ? Comment vous vendez-vous ? etc* …Certes, l'auteure peut émettre des constats sur les inégalités sexuées, employer le terme de « sexisme » ou de « comportement inadmissible » (masculin), mais l'ensemble de l'ouvrage est plus un guide de survie -destiné à faciliter l'acquisition des « bonnes stratégies mentales » par des femmes qui sont présentées comme les premières responsables de leurs échecs[1538] - qu'un manifeste révolutionnaire.

Toutefois ce « fameux bouquin », que certaines femmes rencontrées disent donc avoir dévoré avec avidité, qui passe de mains en mains, répond sans doute à un besoin qui dépasse la simple recherche de conseils pratiques. Pour ses lectrices, il participe vraisemblablement à une démarche réflexive qui peut être à l'origine d'un cheminement, d'une prise de conscience. Cherchant à s'en tenir à une posture consensuelle, qui ne remette pas fondamentalement en cause les règles du jeu de l'espace gestionnaire et les principes économiques libéraux, les consultantes peuvent plus difficilement s'aventurer dans la lecture du *Deuxième Sexe*[1539] ou de *L'Ennemi Principal*[1540], porteurs d'une critique radicale du genre et des rapports sociaux de sexe. Mais, comme ces ouvrages « classiques » font partie du socle culturel commun dans d'autres parties de l' « espace de la cause des femmes », *Ces filles sympas qui sabottent leur carrière* sert ici de « petite bible », de support à des échanges collectifs.

Cette anecdote est l'occasion de revenir sur les liens informels qui peuvent se nouer entre consultantes de « séniorité » différente – Anne ici se range parmi les *seniors*, même si elle n'a pas encore 30 ans. Elle observe chez ses jeunes collègues femmes, le changement qui s'opère après quelques mois dans l'emploi, abordant par une allusion curieusement sexualisée (« virginité perdue ») le fait de comprendre qu'être une femme n'est pas neutre dans un environnement masculin :

> *« Je le vois aussi dans les jeunes consultantes qui arrivent, je suis encore assez proche d'elles, … il y a une sorte de liaison qui se fait …entre … je suis encore au grade de consultant junior même si je ne suis pas loin d'être … en tout cas je l'espère, je suis encore assez proche d'elles puisqu'on vit la même vie, mais … on a un tout petit peu plus d'expérience, et on les voit arriver, et en fait, au bout de 6 mois, 1 an, ça dépend des personnes, elles ont quelque chose de changé, une sorte de virginité perdue, une utopie perdue, ça doit dépendre des personnes, la prise de conscience se fait plus ou moins violemment, progressivement. »*

Plutôt convaincue par l'idée de différences substantielles, à la fois culturelles et naturelles entre femmes et hommes, elle tend à rapporter la question des rapports sociaux de sexe au travail à

[1537] Sur l'influence des méthodes de coaching dans un espace professionnel proche, l'informatique, voir Hélène Stevens, « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'entreprise de soi », *Genèses*, n° 87, 2012, pp. 90-112.

[1538] On peut citer pour illustrer la tonalité de l'ouvrage ce commentaire sur une des patientes que L. Frankel prend pour exemple (à ne pas suivre), et qui ne sait pas « prendre le pouvoir qui lui est donné *». «Julia est l'exemple type d'une femme que le déni de son propre pouvoir a menée à la dépression et à un semi-échec professionnel. »* (p.235, « piège n°14 : nier son pouvoir »)

[1539] Simone de BEAUVOIR, *Le Deuxième Sexe*, Tome 1 : les faits et les mythes, Paris, Gallimard, 408 p., Simone de BEAUVOIR, *Le Deuxième Sexe,* Tome 2 : l'expérience vécue, Paris, Gallimard, 663 p.

[1540] Christine Delphy, *L'Ennemi Principal. L'Economie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, 1998, 293 p. – C. Delphy, *L'Ennemi Principal. Penser le genre,* Paris, Syllepse, 389 p.

une seule et unique question : celle des comportements « trop émotionnels » des femmes, la solution étant dans l'adoption d'une posture distanciée (« ne pas trop s'impliquer émotionnellement »). Mais tout en affirmant la nécessité pour chacune de se prendre en main individuellement, d'adopter les « bons codes » (masculins), elle témoigne pourtant de la constitution d'un petit collectif informel. Les ambitions sont certes modestes, la prise de recul sur la construction sociale des différences est apparemment absente, pour autant, on ne peut ignorer qu'on a déjà dans ce témoignage, l'évocation d'une prise de conscience à une échelle collective.

Alix, quant à elle, plus avancée dans la carrière, raconte la part active qu'elle a prise dans la constitution du réseau local de *Women at ConsultStrat3*, lors du retour (chaotique, comme on l'a vu) de son second congé de maternité. Plusieurs femmes managers ont ainsi jugé indispensable de créer un « petit groupe », pour échanger de manière formelle sur les questions d'organisation du travail, sur les carrières féminines. Pour échanger aussi du soutien.

> *« Notre petit groupe Woman at ConsultStrat3 qui est amical, c'est ça, c'est développer une confiance en soi, partager des expériences. Lorsqu'il y en a une qui a un petit coup de blues, et bien on lui rebooste le moral. Voilà, on va se faire un dèj' … »*

Réseau qui aide dans les « coups de blues » mais qui est aussi le support de discussions tactiques pour essayer d'orchestrer une entrée groupée de deux femmes dans le *Partner group*, à l'époque uniquement composé d'hommes. Alix évoque la façon dont s'organise au sein du réseau local informel le soutien moral, par des conseils, et l'appui apporté en terme de publicité des personnes, aux deux candidates au *partnership*. Lors de notre second rendez-vous, deux ans plus tard, Alix m'explique le résultat positif de cette campagne, mais également le soupçon de « discrimination positive » qui l'accompagne et qu'elle regrette

> *Alix : « Alors, elles ont été promues partner, effectivement. Et alors, là, ça a pas été géré... c'est ce que je vous avais dit... j'ai travaillé avec l'une d'elle en direct, elle avait toutes les compétences...*
> IB : Oui, je me rappelle.
> *A : et l'autre, je la connais, d'un point de vue amical, mais je n'avais pas travaillé avec elle et elle avait elle aussi, toutes les compétences, d'après ce que je pouvais voir. Et il y avait une troisième personne qui était éligible, qui était un homme et qui lui aussi, avait les compétences, mais lui n'a pas été … il a été dans le partnergroup 6 mois après. C'est idiot, mais ça a eu un impact négatif...*
> IB : sur les femmes ?
> *A : Non, sur les plus jeunes, hommes ou femmes. Parce que elles ont été promues elles deux, et seulement elles deux, parce que c'étaient des femmes. Donc on revient dans des histoires de logique de quotas, etc. Et je pense qu'ils auraient dû, surtout à 6 mois près, ils auraient dû faire passer les trois. Puisque de toute manière, le troisième est passé partner 6 mois plus tard ! Donc c'était vraiment....Bon... c'est... donc, oui, elles ont été promues Partner. »*

Alix s'interroge à haute voix sur les effets de ce changement dans le *Partner group.*

Alix : « Maintenant, est-ce que ça change ? Je … j'en sais rien. J'en sais rien, oui et non. Je dirais que … je sais pas si … je pense pas que ce soit lié au fait qu'elles soient promues partners, mais, sur l'année qui vient de s'écouler, le ton s'est durci en matière de comportements qui ne sont pas acceptables ! Et il y a eu des sanctions qui ont été apportées, pour des personnes qui n'avaient pas eu des comportements, enfin qui avaient eu des comportements inacceptables, voilà.
IB : Machistes **?**
A : Oui, oui, enfin, de harcèlement... enfin donc, il y a eu des sanctions. »

De façon intéressante, si Laura, junior dans le même cabinet d'Alix à l'époque, avait évoqué des anecdotes s'apparentant à un harcèlement sexuel[1541], Alix n'avait pas, lors du premier entretien, fait mention de tels éléments. Son retour réflexif, lors du deuxième rendez-vous, (« des comportements inacceptables », mots qu'elle prononce avec l'accent de la remémoration), laisse supposer que la participation à ce collectif a alimenté une prise de conscience sur certaines formes de sexisme. Son hésitation, sa comparaison des « bénéfices » et des « impacts négatifs » de l'arrivée de deux femmes dans le *Partner group*, semble disparaître à la fin de son développement : il y a quand même des choses qui ont changé, laisse-t-elle entendre, dans les comportements.

Dans sa réflexion, lors de ce deuxième entretien, apparaissent également les différents rôles de ces collectifs informels locaux et la structure relationnelle « à deux étages » qui peut souvent s'y dessiner. Au réseau « amical » entre « seniors », s'ajoute le réseau « d'échanges » entre les plus anciennes et les nouvelles.

Alix : « Alors, il y a plusieurs niveaux de réseaux en fait. Les femmes qui avaient à peu près des niveaux, enfin bon, mon niveau de séniorité, comment dire... il y a une question amicale en fait...
IB : Oui, c'était ça, au départ une sorte d'amitié.
A : Et en fait, c'est ça qui fait qu'on se voit très régulièrement, en dehors, les unes les autres, avec nos conjoints, et on se fait un dîner et en fait ça tourne. (…)
IB : Les autres, elle sont toutes parties ?!
A : On est toutes parties. Mais on, voilà... on a maintenu notre petit club...
IB : C'est amusant ça. Vous avez maintenu vos liens ?
A : Voilà. Donc ça, c'est ce niveau là. Et après, il y a un deuxième niveau, il y avait des choses qui s'étaient mises en place un petit peu des plus seniors qui coachent et qui aident, qui servent de « role models », qui partagent leur expérience avec des plus juniors, et là, je dirais que ça se maintient aussi, enfin en ce qui me concerne. Euh... donc j'ai déjeuné avec... enfin, j'ai de la chance, on est ici, station Georges V, et ConsultStrat3, c'est la station Franklin Roosevelt, ce qui permet, à midi, de faire un déjeuner...
IB : ça va … ça fait une proximité géographique.
A : ... assez rapide avec des personnes de ConsultStrat3. Et j'ai un certain nombre de personnes avec qui, oui, je suis en … toujours en lien.
IB : Et alors, c'est des jeunes... là, vous faites encore du coaching de jeunes femmes ou …?
A : On partage.
IB : C'est plus une aide, comme ça, un peu informelle, un échange de …
A : C'est un échange, voilà, donc on échange, on... c'est... là aussi, il y a un lien, un lien informel, en fait. On va échanger, c'est des personnes avec qui je m'entendais bien, avec qui j'avais travaillé. Et

[1541] Voir au chapitre 6, en particulier l'anecdote s'agissant de la jeune femme rebaptisée « mini short ».

> *puis, on va maintenir le lien, et puis, elles me disent ce qui se passent chez ConsultStrat3, voilà, comment elles veulent évoluer ou pas évoluer... Elles demandent ce qui se passe ici, ce que j'ai aimé, pas aimé, voilà...*

Les réseaux locaux, au sein de l'entreprise où l'on exerce, peuvent donc à la fois mobiliser et produire des liens qui survivent aux départs des différentes protagonistes (on constate ici dans l'exemple d'Alix, les effets parfois brutaux du *up or out*, puisque toutes ses consœurs ont comme elle réalisé un *out*). Ceci souligne nettement l'importance que chacune semble accorder aux ressources sociales que ces liens de soutien et de conseil procurent.

De toute évidence, dans la description de ce « collectif éclaté » formé par les anciennes de ConsultStrat3, Alix témoigne de la constitution et de l'entretien d'un capital social concurrent de celui produit par des réseaux de sociabilité masculine évoqués en particulier au chapitre 7. Capital concurrent où, comme dans le cas des réseaux masculins, les relations entretenues poursuivent différents objectifs : intérêt personnel pour sa carrière à travers des relations de don/contre don, entraide morale permettant l'expression de certaines frustrations, mais aussi amitié[1542]… Même si les relations sont ouvertement assumées comme partiellement intéressées et égoïstes, les femmes engagées dans ces activités naviguant entre sociabilité et action collective[1543] laissent néanmoins aussi entrevoir le désir de transmission, comme Alix qui signale l'évident plaisir qu'elle a à partager son expérience avec les plus jeunes. Elles peuvent de plus témoigner de situation où un réel changement opère, fût-il incertain, réversible, discutable : l'exemple du *Partner group* de ConsultStrat3 l'illustre.

La ressource d'un réseau local ne peut toutefois pas toujours exister, en particulier dans le cas de firmes qui se situent dans un régime de « contention »[1544] comme dans le cas du cabinet où Diane a fini par devenir associée. Faute d'avoir suffisamment de consœurs avec qui échanger en interne, la jeune femme se tourne vers l'extérieur et commence à s'intéresser, à partir de 2009, aux réseaux féminins, grâce à une amie, manager dans un cabinet d'audit et membre active d'un collectif local. Puis, elle commence à participer au réseau féminin des anciennes de Science Po dont elle est diplômée, ainsi qu'aux manifestations de Grande Ecole au Féminin.

[1542] Claire Bidart analyse les réseaux de sociabilité amicaux, leur place dans les expériences sociales au fil de la vie, et montre les déplacements de sociabilité qui s'opèrent avec l'entrée dans la carrière professionnelle, conjugale et familiale. Claire BIDART, « Les âges de l'amitié. Cours de la vie et formes de socialisation », *Transversalités*, 2010/1, n°113, pp. 65-81

[1543] Même si « parler de militantisme ne va pas de soi » (p. 104) en particulier dans le cas présent de représentantes de l'élite économique, il est heuristique d'aborder les questions posées par l'engagement de ces actrices avec la « boite à outil classique de l'action collective ». Voir sur ce point les développements dans « Un espace de la cause de l'accès des femmes au pouvoir économique ? », in Blanchard et alii, « Une cause de riches ? », *op.cit.,* p. 104

[1544] Voir chapitre 4.

Béatrice témoigne aussi de la ressource que peuvent constituer de tels collectifs, dans des périodes de difficultés professionnelles, comme lorsqu'elle se retrouve dans une longue période de chômage en 2004.

> *Béatrice : « Moi je suis, en fait, moi je suis rentrée dans cette aventure (NDLA : création d'un réseau d'anciennes d'une école de commerce), justement en 2004, qui était une période de remise en cause profonde ! Et il se trouve... alors, il y a des copines, et il se trouve que tous les thèmes sur lesquels on travaillait au sein de CCC eu féminin, ben faisaient complètement écho, parce que en fait, le fait de se dire c'est vrai que les filles sont souvent très bonnes élèves, mais du coup un peu déconnectées du mode de fonctionnement de l'entreprise, sont toujours à se dire « bon, ben je vais bien faire mon job, la récompense viendra...Or on sait que c'est pas ça en entreprise ! En fait, moi c'était... concrètement, ça m'a aidé à faire le bilan du mode de fonctionnement que j'avais eu !*
> IB : Oui
> *B : Qui a été toujours d'être très bonne élève...*
> IB : Oui.
> *B : De faire tout comme il fallait, et puis de pas gérer mon truc, en fait ! C'est vrai que c'est tombé vraiment au bon moment, et puis ça m'a aidé aussi à euh... d'une part à formaliser des points que j'avais pas formalisé, et puis aussi à y apporter un certain nombre de réponses ! »*

D'autres exemples encore viennent à la fois souligner combien la participation à différents collectifs « au féminin » procure de la ressource, tout en alimentant une réflexion qui participe de l'itinéraire moral, mais les obstacles à une telle démarche ne sont pas pour autant à sousestimer. Dans l'exemple du lancement d'un réseau de femmes chez ConsultStrat2 (voir Encadré 67 :« On s'y est mal pris pour communiquer ». Un réseau de femmes saisi à ses débuts.), deux difficultés apparaissent sur le chemin des consultantes qui s'engagent dans le projet. Le premier obstacle est celui des manifestations déplaisantes d'une résistance masculine, à laquelle les deux jeunes femmes qui témoignent, Caroline et Hasnae, ne s'attendaient pas. Le second vient d'un rapport problématique à une forme de militantisme, perçu comme contraire à l'*ethos* professionnel de maîtrise, de rationalité, de « neutralité ». Dans tout le temps de l'échange, les deux consultantes sont partagées entre un franc parler très critique vis-à-vis des inégalités femmes/hommes dans leur cabinet et la crainte d'aller trop loin dans la subversion et d'être taxées d'excès. Quand Alix évoque le réseau « sur la mixité hommes/femmes », de la banque où elle poursuit désormais sa carrière de cadre supérieure, elle précise qu'il s'appelle « 50/50 » et qu'il est « ouvert aux hommes ».

> *« Alors là, j'aime bien, je préfère, très honnêtement ce type d'appellation, parce que le danger des clubs de femmes, entre guillemets, c'est de trop basculer de l'autre côté, et le club 50/50, il y a évidemment beaucoup plus de femmes, mais, voilà, il y a aussi des hommes qui sont convaincus. »*

Il n'est pas simple de devenir une « agitatrice de l'intérieur », pour reprendre l'expression d'Hester Eisenstein[1545]. C'est en définitive ce que Caroline et Hasnae semblent apprendre au fil d'une expérience dont trois femmes – les seules du Partner group – sont à l'origine, et qui a pourtant obtenu le soutien du principal dirigeant[1546] du cabinet.

Sans sous-estimer les transactions subjectives et les conséquences concrètes en termes de changement, qui résultent de telles entreprises, on ne peut que constater, dans l'exemple de Caroline et d'Hasnae, comme dans d'autres, les contradictions que les consultantes ont à résoudre. Elles ne semblent pas envisager de remettre en cause les principes méritocratiques/élitistes[1547] affichées dans les systèmes *up or out*, qu'elles cautionnent. Leur « idéal » semble en tension entre l'idée d'une égalité formelle, aveugle au genre, et des règles du jeu promotionnel qui produisent des inégalités (de revenus, notamment) jugées finalement légitimes. On ne peut pour autant contester qu'elles acquièrent au fil de ces mouvements collectifs une forme de « capital militant »[1548].

Encadré 67 : <u>« On s'y est mal pris pour communiquer ». Un réseau de femmes saisi à ses débuts.</u>

La rencontre avec deux consultantes de ConsultStrat2 se déroule en avril 2012, alors que j'ai déjà interviewé Caroline, l'une d'entre elles, deux fois. Celle-ci, une de mes étudiantes à l'ESSEC, a d'abord été en apprentissage chez ConsultStrat2 avant d'y être embauchée.

Lorsqu'elle prend contact en mars 2012, elle me dit vouloir échanger avec moi sur le projet, lancé par quelques consultantes du bureau de Paris de ConsultStrat2, de mettre en place un « réseau de femmes ». Nous convenons d'un entretien à trois, avec Caroline et Hasnae[1549], qui comme elle est consultante senior, en poste depuis environ 6 ans chez Consultstrat2. Lors d'un long entretien téléphonique, plus d'un an auparavant, Caroline et moi avions échangé sur la question des « carrières au féminin dans le conseil », et elle avait évoqué à la fois ses doutes et une forme d'obstination à vouloir coûte que coûte réussir les étapes du *up or out* dans son cabinet.

[1545] Hester EISENSTEIN, *Inside Agitators : Australian Femocrats and the State*, Sydney, Allen and Unwin, 1996, 312 p. Sur les resorts inattendus d'actions collectives "spontanées" menées par des "cols blancs", voir aussi F. DANY, F. AZIMONT, Des « crazy people » en organisation ? Etude d'un cas de résistance productive, *Revue Française de Gestion,* n°193, 2009, pp.73-87.

[1546] Dans les firmes de conseil implantées dans plusieurs pays, comme c'est le cas pour ConsultStrat2, le *Partner group* est en général chapeauté par un senior *Partner* (pas de cas de femme recensé) très expérimenté et ancien dans le cabinet.

[1547] La prégnance d'un idéal et de principes méritocratiques va bien au delà de la seule sphère d'une activité comme le conseil en management. Ces principes qui servent de référence plus ou moins explicites dans l'espace social plus généralement, en France notamment, s'inscrivent dans un long processus historique, dont on peut retrouver aussi des traces dans la fonction publique d'Etat par exemple. Voir sur ce point Odile JOIN-LAMBERT, Yves LOCHARD, « Construire le mérite dans la fonction publique d'Etat : l'exemple de la culture (1880-1980) », Sociologie du travail N° 52, 2010, pp. 151-171.

[1548] Frédérique MATONTI, Franck POUPEAU, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales, 5 (155)*, 2004, pp. 4-11. ; Voir aussi J. LAGROYE, « Les processus de politisation » in LAGROYE J. (Dir.), *La politisation*, Paris, Belin, pp. 359-372.Comme le souligne toutefois Lucie Bargel, quand des individus s'engagent tardivement dans le militantisme, *« la concurrence (de cette activité) (…) avec d'autres sphères sociales d'activités pourra être problématique, voire insoluble, créant une plus grande vulnérabilité au désengagement. »* Lucie BARGEL, notice « Socialisation politique », *in* Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU, Cécile PECHU (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Science Po, 2009, p. 517. pp. 510-517

[1549] 29 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante senior, ConsultStrat, célibataire, sans enfant

Ambiance feutrée pendant mon attente dans le hall, quelques consultants – des hommes, en chemise et cravate, pas de veste – circulent sur les coursives à l'étage ou traversent le hall, silencieux et affairés. Une jeune consultante vient pour échanger brièvement avec l'hôtesse d'accueil. Les éléments les plus sonores sont les bruits des portes qui s'ouvrent, avec les gâches électriques qui les actionnent.

Ici, nous ne sommes pas « en coulisses ». Le décorum semble pensé pour montrer que les affaires sont traitées avec diligence, respect de la discrétion et de la confidentialité. On n'est pas là pour rire, mais on est calme et détendu : une impression générale de maîtrise.

Un homme, sans doute un consultant, vient chercher celui qui semble être un client, et s'est mis à jouer sur le piano à queue qui trône dans le hall, en signe d'impatience. Caroline surgit (elle vient apparemment de l'étage), me serre la main puis dans un même mouvement, nous nous « faisons la bise » – ce qui a quelque chose d'un peu incongru dans ce hall si solennel.

Puis elle me guide jusqu'à la porte d'une très grande salle de réunion qui donne sur le hall, très haute de plafond munie d'une grande table ovale et « équipée » de différents matériels de vidéo projection, bouteilles d'eau thermos de café et de thé, tasses … les détails semblent tous soignés. A l'entrée de la salle, elle me présente Hasnae.

Ambiance sérieuse et studieuse, Caroline prend la parole pour me remercier d'être venue et rappeler « l'agenda » de notre réunion, puis elle va céder la parole à Hasnae. Celle-ci semble plus à l'aise pour commenter l'enquête, qu'un petit groupe de femmes du cabinet a conduite et a présentée au directeur du bureau de Paris, et qui porte sur le déroulement de la carrière des femmes dans le cabinet. Je comprends aussi, au fil de l'échange, qu'Hasnae a un peu plus d'ancienneté que Caroline, et qu'il y a, mine de rien, une question de préséance, en dépit de la pratique du tutoiement entre elles. Les deux jeunes femmes ne me paraissent pas très proches, même s'il se dégage de certains des regards qu'elles échangent, une impression de relative complicité. Elles ne semblent pas complètement d'accord par rapport à l'action en cours, initiative qui est d'abord celle des trois femmes qui font depuis peu partie du « *partnership* » de ConsultStrat2 en France.

Caroline va manifester à plusieurs reprises des doutes, sur l'opportunité des initiatives entreprises. Elle semble aussi très perplexe face aux réactions assez violentes de certains hommes du cabinet. Une partie de l'entretien va d'ailleurs tourner autour de ces réactions et résistances, réactions qui sont finalement interprétées sous l'angle de « on s'y est mal pris pour communiquer ».

Caroline : « Ah ben ça, oui, il y a déjà eu des réactions... alors qu'on n'avait pas encore eu des actions concrètes... oui, c'est une vraie crainte, de... (…) Alors, nous, ce qui s'est passé, c'est que d'abord, ce diagnostic il a été présenté au patron du bureau de Paris, super motivé, celui qui est au-dessus, qui est une personne qui chapeaute Paris, la Chine, qui est au comex[1550]*, qui est à fond ! Qui en plus a bossé en Asie, et qui avait une équipe très féminine en Asie !*

IB : D'accord.

C : Donc lui, il est à fond. Mais ce qu'il y a, c'est que les volets communication auprès de la communauté des partners et des principals hommes, a été assez négative, en fait, parce que... je sais pas trop ce qui s'est passé, mais en fait, il y a même une énorme méfiance par rapport à... à ce projet... On n'a pas... on a mal communiqué... Enfin, moi, je me suis retrouvée dans des situations où... j'étais face... j'étais, je sais pas, à une dîner d'une practice, face à un partner hyper agressif, qui avait rien compris ! Enfin (elle interpelle Hasnae), Benjamin, au diner pharma « mais c'est quoi ce truc ? »

Deux questions semblent lui tenir à cœur. Ne serait-il pas possible de trouver une voie médiane, un territoire d'existence pour les femmes consultantes, qui ne serait ni la carrière « masculine » et l'excessive compétition jusqu'au *partnership*, ni l'abandon pur et simple d'une ambition professionnelle dans le métier. Autre question, ou plutôt perplexité : les motifs des réactions de rejet et de méfiance des hommes, comment les expliquer alors que ces derniers sont par ailleurs des collègues avec lesquels au quotidien, « tout se passe bien ». Pourquoi un tel rejet alors que la coopération professionnelle, a pu tisser des liens de confiance, a priori non problématiques. Pourquoi ne pas « nous faire confiance » ? Cette question semble beaucoup la tarauder et constituer un motif de réflexion et d'hésitation. Dans ses

[1550] Comité exécutif. Ce cabinet de conseil dit « de direction générale » est implanté en Europe, Asie et sur le continent Nord Américain.

expressions, le ton de sa voix, on ressent une relative amertume et déception d'une telle défiance. C'est un moment où des composantes insoupçonnées des rapports sociaux de sexe au travail sont soudainement mises en lumière, rendues plus visibles.

Caroline : « Mais c'est des réactions irrationnelles !

IB : C'est irrationnel.

C : C'est irrationnel ! « mais c'est quoi, la guerre des sexes ?! Machin ! ». Exactement ! Et puis je pense que certains interprètent ce qui se dit ! ça... comme un moyen de se positionner, d'être plus visibles...Mais pourquoi ? Parce que c'est comme ça qu'ils raisonnent ! C'est comme ça qu'ils raisonnent ! »

Hasnae semble comparativement moins déstabilisée par les réactions parfois houleuses face à *Women at ConsultStrat2*. Elle est visiblement très motivée par toutes ces questions, et ne cache pas qu'elle se les pose d'abord pour elle-même ; pour la conduite de sa vie, de sa carrière.

Hasnae : « On est dans un esprit très méritocratique...

IB : Voilà.

H. : Et au bout d'un moment, c'est vrai qu'on se dit « ben merde, si... qu'est ce qui se passe... ? »

Caroline et Hasnae semblent attendre plusieurs choses de moi, cela va apparaître au fil de la réunion : elles attendent d'abord de moi des conseils pratiques, des « bonnes pratiques », elles attendent aussi – c'est moins explicite, mais cela se dessine – une forme de soutien, d'encouragement (a-t-on raison de faire ce que l'on fait ?), elles attendent enfin, que j'apporte des éléments d'analyse, que je complète en quelque sorte leur diagnostic. Mais d'abord et avant tout, des conseils pratiques.

Le diagnostic présenté m'intéresse beaucoup. Il s'appuie sur un questionnaire et des entretiens qualitatifs réalisés avec des consultantes et des anciennes (des *alumni*). La présentation de « Women at ConsultStrat2 » a fait l'objet d'une mise en forme soignée, comme une présentation pour un comité de pilotage, avec des *slides*. C'est un cadrage « professionnel ». Je retrouve le goût des chiffres, des schémas, des graphiques. Et des plans d'action, avec des *to do lists*, des échéances, des responsables. Les « enquêtrices » ont récupéré des données sur le plafond de verre dans d'autres cabinets et ont extériorisé ce qu'elles appellent dans leur jargon un *bench'* (*benchmark*).

Un des points mis en avant par les jeunes femmes est le (relatif) déni des inégalités du côté des consultantes et le caractère plus critique des points de vue exprimées par les anciennes. En outre, dans le récit de ce projet conduit initialement par quelques femmes expérimentées, on saisit les effets d'entraînement d'une démarche collective.

Hasnae : « *En fait, on a travaillé au départ en équipe resserrée, donc jusqu'au senior, pour construire ce diagnostic, et pour pas se retrouver autour d'une table sans savoir de quoi on parle ! On a construit ce diagnostic, on a partagé, maintenant, en fait, la communauté de Woman at ConsultStrat2 est ouverte à toutes les consultantes, qui nous aident, en fait, à mettre en œuvre les chantiers qu'on a identifiés ! »*

Pendant tout l'entretien, je me fais à de nombreuses reprises la réflexion que ces deux jeunes femmes abordent la question des inégalités dont elles sont les victimes, comme elles aborderaient n'importe quelle mission pour un client. Elles sont « professionnelles », orientées vers le « factuel ». Elles semblent avoir principalement une idée en tête : aller à « l'essentiel », l'essentiel étant de décider et d'agir (« je trouve qu'on ne s'est pas assez fixé d'objectifs » dit Caroline). Cela se ressent à de nombreuses reprises quand Hasnae commente les éléments du *diag'* (diagnostic). Elle fait un exposé extrêmement clair et concis, mais je constate à plusieurs reprises que les conclusions sont parfois un peu hâtivement tirées. Par exemple, la question du sexisme ordinaire, qui est un élément remonté par certaines enquêtées, est balayée d'un revers de main par les deux consultantes.

Dans la façon de commenter sa présentation, je retrouve les tics repérés sur les *copils* analysés[1551] : on ne commente que certains slides, on oriente les perceptions : « ce qui est important dans tout ça, … », « finalement, le vrai sujet … ».

[1551] Voir en particulier, chapitre 5, développements sur le *copil* Autosilo.

Hasnae : « Donc, en synthèse, en gros, le message, donc le message positif, c'est que, depuis quelques années, la proportion des femmes chez ConsultStrat2 a augmenté ! Au global ! Mais le problème, c'est que... au fil des grades, le taux de féminisation est de plus en plus faible ! (…) Les résultats de l'enquête ! Page 11. Donc, euh... on a un certain nombre de questions, est-ce que vous pensez, quelque part, la présence des avantages, des inconvénients, ça vous bloque votre évolution, etc. Donc, la moitié des consultantes, et 80% des alumni, estiment qu'être une femme chez ConsultStrat2 présente des désavantages, et les principaux cités, c'est « l'incompatibilité avec la vie de famille, la progression lente et le machisme ambiant ! »

IB : D'accord.

Caroline : Donc, sur le machisme... Mais c'est vrai que nous, avec Hasnae, ça nous surprenait, parce que... on n'a jamais été victimes d'un machisme effréné, donc...(…) page 17, image plus positive, c'est que... en gros, quand même, le conseil, c'est un métier que les femmes aiment bien, puisque elles le recommandent, elles le recommanderaient, dans une grande majorité, pas forcément chez ConsultStrat2 ! »

Je ressens également chez ces deux femmes comme une sorte d'impatience à en venir aux « recommandations », à la description des chantiers qu'elles ont lancés. Cette impatience, et le fait que la réunion soit en quelque sorte en permanence conduite comme un *copil*, font que j'en perds les plus élémentaires réflexes, comme par exemple, bien me refaire préciser les repères temporels : depuis quand ce réseau est-il lancé, quel a été le calendrier précis du diagnostic, j'oublie de le demander, tellement cette réunion est prise en main.

Au fil de l'échange, l'atmosphère devient détendue, on plaisante, on rit, chacune réagit spontanément à ce que disent les deux autres. Je ressens au fil du temps de plus en plus de sympathie pour ces deux jeunes femmes, pour les situations qu'elles décrivent, je me surprends un peu à m'enflammer pour cette « cause », à justifier des stratégies « rusées » combinant des actions « officielles » et « officieuses ».

Nous nous quittons presqu'à regret, après cet échange long et animé. Hasnae et Caroline me reconduisent toutes deux jusqu'à la porte et commentent au passage la grande « photo de famille » (déjà un peu « périmée » compte tenu du *turn over* de l'entreprise) qui est affichée en format *poster* dans le hall de l'immeuble. Je reçois le lendemain un mail de Caroline.

Bonjour Isabel,

Nous voulions vous remercier infiniment avec Hasnae pour cette réunion passionnante de jeudi dernier.

Nous revenons vers vous comme convenu à la rentrée en septembre[1552].

D'ici là, bonne chance pour l'avancée de vos travaux !

Merci encore,

Hasnae & Caroline

Caroline C.

Senior Consultant

Encadré 68 : <u>Travail réflexif et itinéraire moral de la chercheuse</u>

Mon travail de thèse s'est inscrit dans le cadre d'une reconversion, vers l'enseignement et la recherche, effectuée après avoir occupé pendant 18 ans des emplois dans la banque puis dans le conseil en management.

Je souhaiterais ici faire part de quelques conclusions d'un travail réflexif effectué pour éclairer mon point de vue – socialement et historiquement situé. Cet exercice réflexif n'a pas été sans à-coups. Il a supposé un questionnement répété de la mémoire. La forme littéraire produite à partir de ce questionnement comporte sa part de reconstruction *a posteriori* mais l'ensemble du processus réflexif peut apporter un éclairage complémentaire sur la notion d'*itinéraire moral* ici exploré.

[1552] En définitive, ce rendez-vous ne sera pas programmé. Il est possible que mon statut de sociologue ait « fait peur » à certaines membres du réseau en question.

Outre une forme d'objectivation[1553] des « savoirs » implicites qu'accumule dans l'expérience du métier un-e consultant-e, ainsi que le « *sens pratique*»[1554] qui est mobilisé au quotidien, cet exercice a été l'occasion de m'interroger sur le « choix » du métier de consultante[1555].. Il s'agit d'un essai de compréhension sociologique de ce « passage » par le métier de conseil, en le resituant plus globalement dans ma trajectoire sociale ; essai de saisie par ma propre expérience de ce que produit la socialisation professionnelle dans un tel métier, du sens subjectif donné aux pratiques, de la configuration des rapports sociaux (avec les clients, avec les collègues), des représentations du monde qu'on y intègre.

J'en propose ici une synthèse, afin d'éclairer à partir de ma propre trajectoire l'illustration de certains processus évoqués dans ce chapitre.

La poursuite d'une mobilité sociale ascendante

Mon orientation, à 34 ans, vers un métier de consultant en management s'inscrit dans le contexte d'une mobilité sociale ascendante forte, pour moi mais aussi pour mon conjoint[1556], tout en traduisant un compromis entre rupture et acceptation d'un scénario familial : issus l'un et l'autre de milieux ouvriers (et enfant d'immigrés espagnols et irlandais dans le cas maternel), mes parents ont acquis grâce à leur réussite scolaire le statut de cadre de la fonction publique : instituteur, puis conseiller d'orientation formé à INOP, enfin directeur d'un centre d'orientation scolaire et professionnelle pour mon père ; boursière formée à l'Ecole Normale de Jeunes filles du Bourget pour être institutrice, puis boursière Fulbright d'une université américaine, devenue professeure d'anglais certifiée en collège et lycée, pour ma mère. Leur influence sur mon orientation scolaire et professionnelle s'est exercée au long de mon parcours scolaire, dans le sens d'un encouragement à la recherche de l'excellence, l'inscription dans des filières élitaires (filière C avec latin, allemand première langue…) la valorisation d'activités culturelles (pratique de la musique et de la danse classique…). Tout en étant engagés dans des formes d'action militante syndicale et politique (ils participent activement au mouvement de Mai 68, sont adhérents au SNES et, pour mon père, au PSU) et en témoignant beaucoup de méfiance par rapport au « monde du privé »[1557], mes parents, et plus particulièrement mon père, m'ont de façon précoce encouragée à faire une classe préparatoire aux concours des écoles de commerce. Ma réussite scolaire (passage par une « prépa HEC » réputée au lycée Louis le Grand, puis réussite dès la première année du concours d'entrée à l'ESSEC, en 1983) a été pour eux une source de grande satisfaction, parcours qui prend une valeur particulière puisque je suis l'aînée de deux enfants filles, que sépare un écart d'âge de 12 ans.

Quand je réussis en 1987 le concours d'entrée à l'Inspection Générale de la Société Générale (après avoir tenté et échoué au concours de l'ENA que j'ai préparé pendant une année à Dauphine)[1558], je continue en quelque sorte sur la voie tracée par ma réussite scolaire. J'entre dans cette filière sans intérêt

---

1553 Florence Weber revient utilement sur les malentendus qu'il convient de dissiper dans ce type de démarche. Il ne s'agit pas ici de renoncer à une recherche d'objectivité mais au contraire, d'essayer d'éclairer objectivement les relations d'enquête : *« Contrairement à ce que peuvent laisser croire ses dérives narcissiques, qui ont entrainé plusieurs types de réactions critiques (…) l'autoanalyse ethnographique ne consiste pas en une abdication de l'exigence scientifique de recherche d'objectivité mais tout au contraire en la reconnaissance des conditions objectives de l'intersubjectivité des relations d'enquête d'une part, de l'interprétation scientifique d'autre part. »,* F. WEBER, *Manuel de l'ethnographe ?, op.cit.,* p. 11.

1554 P. BOURDIEU, *Le sens pratique*, *op. cit.*

1555 *« Comprendre, c'est comprendre d'abord le champ avec lequel et contre lequel on s'est fait. »,* P. BOURDIEU, *Esquisse pour une auto analyse*, Paris Raisons d'agir, 2004, p. 15.

1556 Fils d'ouvriers immigrés italiens arrivés en France dans les années 1950 (père, venu d'Emilie Romagne, ouvrier du bâtiment puis chauffeur-livreur et mère, originaire de la Vénitie-Frioul, femme de ménage dans une entreprise de produits cosmétiques), mon mari finit sa maitrise d'informatique à l'Université Paris Jussieu, tout en travaillant pour l'Education Nationale (agent contractuel animant des dispositifs d'insertion de jeunes sans emploi) puis dans une société de service informatique (SSII) en 1989. En 1999, il participe comme cofondateur et actionnaire minoritaire, à la création d'une SSII, SSII revendue à un groupe d'informatique et de conseil en 2005. Il poursuit sa carrière professionnelle dans ce groupe, puis participe en 2012 à la création d'une nouvelle SSII avec ses anciens associés.

1557 F. SINGLY (DE), C. THELOT, *Gens du privé, gens du public : la grande différence, op. cit.*

1558 On peut voir là une trace du « casier scolaire » dont la thèse d'Odile Henry a observé l'occurrence fréquente dans l'analyse des trajectoires dans le conseil. O. HENRY, *Un savoir en pratique*, op.cit.

réel pour la finance, à l'issue d'ailleurs de plusieurs discussions avec mes parents sur les différents choix qui pourraient s'offrir à moi. A ce stade, ma mère va avoir un rôle assez déterminant face à mon hésitation (voire ma peur) à entrer dans « le corps de l'Inspection », composé à cette époque quasi exclusivement d'hommes (je serai la seule femme d'une promotion d'une quinzaine d'inspecteurs), en m'encourageant à montrer « ce dont les femmes sont capables » et à endosser le rôle de « pionnière »[1559]. Dans cet encouragement joue aussi le fait qu'une banque comme la Société Générale représente une « quasi administration ». Par comparaison, le fait de quitter la Société Générale en 1999 pour rejoindre un cabinet de conseil va constituer une démarche plus personnelle, un peu moins conforme au scénario familial même s'il en conserve les principes essentiels : se faire une place, obtenir une certaine reconnaissance sociale, si possible en transgressant certaines normes de genre.

La magie sociale de l'espace du conseil

L'analyse des conditions de ma bifurcation renseigne à mon sens sur la capacité d'attraction d'une profession et sur ses modalités de recrutement[1560]. Je vais m'engager dans cette bifurcation, en confrontant raisons de partir et motifs pour choisir le métier de consultante, le choix du conseil représentant en effet une forme de « porte de sortie » à un moment où ma carrière bancaire me semble dans une impasse. Plusieurs éléments à l'époque alimentaient ce sentiment. D'une part, j'avais fait l'expérience lors de ma dernière promotion de certaines discriminations de genre dans la gestion des carrières à un certain niveau. Ainsi, après avoir occupé avec succès un poste à responsabilité opérationnelle dans le réseau, je me voyais confier un poste « fonctionnel » alors que mes anciens collègues inspecteurs du même « millésime », étaient promus à des postes opérationnels. Je commençais à repérer ma faible marge de manœuvre pour accéder à des postes à responsabilité opérationnelle de type direction générale de filiale (postes auxquels, « en théorie », je pouvais prétendre). L'expérience des fonctions support au siège m'avait également donné le sentiment que des services comme le marketing regroupaient les femmes cadres écartées des carrières les plus prestigieuses, et en concurrence entre elles pour des emplois typés « féminins » (Ressources humaines, communication, marketing)… Par ailleurs, des changements organisationnels à répétition intervenaient dans le secteur, liés à des mouvements de restructuration de grande ampleur (rapprochement avorté de la SG avec Paribas, rapprochement réussi de BNP avec Paribas, OPA inamicale avortée de BNP sur la SG…), rendant les perspectives de carrières encore moins lisibles.

Ce « choix » doit aussi être resitué par rapport à la « carrière familiale » : la décision s'opère au moment où mon conjoint décide de participer à un projet de création de société de service informatique. Négociée au sein du couple, cette décision constitue aussi une bifurcation dans la carrière conjugale puisqu'intervient à ce moment-là une sorte de rééquilibrage entre mon conjoint (moins doté en capitaux scolaires que moi) et moi-même[1561]. La décision fait aussi intervenir la question de la maternité, elle intervient une fois « réglée » la question d'avoir au moins deux enfants (nous avons alors déjà nos deux fils, nés en 1993 et 1997).

[1559] C. MARRY, *Les femmes ingénieurs…, op. cit.* ; AM. DAUNE-RICHARD, C. MARRY, « Autres histoires de transfuges ? Le cas de jeunes filles inscrites dans des formations « masculines » de BTS et de DUT industriels, *Formation Emploi*, n°29, 1990, pp. 35-50.

[1560] Le processus de reconstruction biographique est ici particulièrement présent car j'ai été fréquemment appelée à commenter, expliquer, justifier cette « reconversion » (entretiens d'embauche, discussions avec des « chasseurs de tête », présentation du parcours professionnel à des institutions clientes …), ce qui a pu conduire à installer certains automatismes explicatifs. Le propos n'est pas ici tant d'affirmer qu'une décision a été prise pour tels ou tels motifs mais plutôt d'éclairer le contexte et la manière dont l'opportunité d'un changement professionnel s'est présentée et dont elle a été saisie.

[1561] Ce point renvoie, entre autres, aux travaux relatifs aux stratégies conjugales, à l'homogamie et à l'hétérogamie, et notamment aux travaux d'Yvonne Guichard-Claudic *et al.*, qui soulignent une tendance à l'hypogamie féminine par le diplôme ; Yvonne GUICHARD-CLAUDIC, Armelle TESTENOIRE, Danièle TRANCART, « Distances et proximités conjugales en situations d'homogamie et d'hétérogamie », *op. cit.* ; la définition de l'hypogamie ou de l'homogamie est toutefois source de discussions : dans le cas de mon conjoint et moi-même, la relative proximité sociale liée à des histoires familiales d'immigration est à prendre en compte. Voir aussi sur ce point les travaux de Michel Bozon et François Héran ; M. BOZON, F. HERAN, *La formation du couple…, op. cit.*

Dans cet exercice, il est facile d'oublier les effets de contexte, qui président tout autant à une « bifurcation ». En l'occurrence, le contexte économique est ici décisif ; c'est celui d'une forte croissance économique de l'espace professionnel du conseil pendant les années 1990. C'est un moment de croissance « endogène » générée par les « professionnels » eux-mêmes, qui se saisissent de l'accompagnement de grands projets informatiques (déploiements d'ERP)[1562], ainsi que de restructurations capitalistiques pour vendre d'importantes missions d'expertise et de gestion du changement. C'est aussi le moment où se professionnalisent les achats de ce type de mission dans les secteurs les plus consommateurs de conseil, telle la Banque (à la Société Générale, de gros projets de « transformation » combinant informatique et management, ont été vendus par des cabinets comme Price Waterhouse. Ce sera d'ailleurs pour moi l'occasion, de côtoyer plus fréquemment dans de multiples réunions et comités de pilotage des consultants intervenant sur toute une série de « projets »). Pour les cabinets de conseil, il y a donc, sur cette période, un double enjeu de recrutement de professionnel-le-s de certains secteurs. Il s'agit d'étoffer la connaissance économique sectorielle, mais aussi de trouver des marchés en achetant en quelque sorte « des carnets d'adresses ».

Parmi les éléments entrant en jeu dans la réalisation de cette reconversion, les interactions avec un certain nombre d'acteurs dont les influences vont se combiner méritent d'être soulignées. Cela va d'abord être le fait de certains intermédiaires, de « passeurs », notamment des collègues venus d'autres entreprises, qui importent leurs habitudes relationnelles avec les chasseurs de tête et me suggèrent de me « mettre à l'écoute » du marché pour tester « ma valeur ». Mais plus encore, c'est lors des processus de recrutement par cooptation, dans plusieurs cabinets de conseil, que des interactions marquantes avec des « porte-paroles » de l'espace (directeurs, associés …), vont se produire. Echanges avec quelques « types brillants » - c'est ainsi que je me les représente à l'époque – dont la conversation réussit à opérer une indéniable *« magie sociale »*[1563].

Si ces différents éléments se combinent et emportent mon choix à l'issue d'un processus relativement long, de janvier à juin 1999, les premiers contacts avec le monde du conseil me font rompre avec une vision purement enchantée de cet univers. Il m'apparaît au fil de mon intégration que, dans cet espace, les salarié-e-s, qu'on proclame certes « experts », sont une ressource, c'est à dire aussi une marchandise : au sentiment gratifiant de valoir quelque chose répondent des rapports sociaux, d'une violence symbolique plus assumée, plus explicite que dans la grosse bureaucratie bancaire où j'avais jusqu'alors évolué.

Pour ce qui est de l'égalité femmes/hommes dans la carrière, à ce stade, je suis peu renseignée : tout est présenté sous l'angle de la reconnaissance et de la promotion par l'expertise, le sexe de l'expert semblant « neutralisé ». Néanmoins, l'échange avec une associée me fait comprendre que les choses ne sont pas très simples « à un certain niveau ». Pour autant, le processus se déroule avec la perception qu'être une femme n'est pas un problème (au moins pour être recrutée). Je passe sans encombres les différents entretiens, jusqu'à l'obtention systématique d'une offre d'emploi. Le fait que 8 des 9 associés ou senior managers rencontrés pour des entretiens d'embauche soient des hommes ne m'interpelle pas. Habituée à un autre espace professionnel où s'exprime également la domination masculine, je constate ces indices qui témoignent – *a minima* – d'un possible plafond de verre, sans m'en étonner.

Déni du genre et itinéraire moral

A l'analyse, ma socialisation en tant que professionnelle du conseil me confronte à de multiples reprises à des normes genrées, à la fois prégnantes et euphémisées. Cela touche tout particulièrement les situations nécessitant la démonstration symbolique de son autorité. Recrutée comme manager chez Gemini Consulting et directrice de mission chez ND, j'ai dû prendre à plusieurs reprises la responsabilité d'équipes, de projet et les relations de clientèle qu'elle implique. Ces missions m'ont exposée à de nombreuses reprises à la nécessité d'asseoir ma légitimité (affirmation de l'expérience, d'un savoir et d'un savoir-faire) avec des clients, cadres dirigeants d'entreprises ou d'organismes, à une très large majorité, masculin. Cela nécessite de mettre en place, en tant que femme, un ensemble de ruses, en général de manière préventive, pour se faire accepter comme chef : en particulier, une attention

[1562] Voir Sylvain THINE, *Les consultants et les systèmes d'information.., op. cit.* ; voir aussi chapitre 2.
[1563] Odile HENRY, *« La construction d'un monde à part… », op. cit.*

toute particulière à la présentation de soi, l'affichage d'un calme et d'un sourire à toute épreuve, un rappel précis du *curriculum*, des titres scolaires et du parcours professionnel aux interlocuteurs, … Je réalise *a posteriori* que, dans ces situations, l'expérience du « double standard »[1564] (être un chef, rester une femme), est quotidienne.

En dépit de ces ruses, l'exercice de l'autorité s'avère une épreuve particulièrement pénible dans certains cas. Comme par exemple dans la conduite d'une de mes premières « ventes » de conseil, chez Gemini. Les relations avec les deux collaborateurs de mon équipe, particulièrement dotés en capitaux scolaires (respectivement ENA et Polytechnique) et manifestant une grande confiance en eux, ont été particulièrement difficiles : remise en question systématique de la démarche négociée initialement avec les clients, mise en doute de ma capacité à faire face à l'orchestration des séminaires réunissant les membres du groupement patronal conseillé. Lors de cette mission, comme de beaucoup d'autres, il semble qu'être une femme s'avère un vrai handicap, mais que le fait même de formuler l'existence d'inégalités de traitement, de statut, soit extrêmement difficile, empêché notamment par ces stratégies venant à la fois de l'intéressée et de son environnement.

De façon générale, un sexisme parfois insidieux[1565], présent dans de « petits riens » des pratiques quotidiennes, affleure. Ce sexisme n'est pas le privilège exclusif des plus âgés. Il peut venir de gens jeunes, vivant pour partie en couple dans des configurations conjugales égalitaires (même niveau diplôme, même niveau d'emploi). Il cohabite fréquemment avec un discours prônant une égalité formelle, de type libéral, et fustigeant les comportements « machos » d'un « autre âge », discours plus en phase avec *« la rhétorique légitime dans (le) milieu social »*[1566]. L'expérience du sexisme « ambiant » ne se limite d'ailleurs pas aux rapports sociaux internes à la firme. L'accès à une responsabilité commerciale chez Gemini Consulting puis ND me confronte à l'effet des stéréotypes sexués dans les relations avec les clients. Dans le travail réflexif, l'objectivation de ces rapports sociaux de sexe avec le « public » conseillé s'avère particulièrement difficile à opérer : l'expérience de certaines difficultés ou de certains échecs laisse un sentiment de malaise et de honte et conduit à une forme d'autocensure, alimentée par la crainte d'une perte d'objectivité[1567] (voir en annexe 1: une mission décisive, travail sur un souvenir professionnel).

D'autres mécanismes contribuant à occulter le genre sont également lisibles dans l'expérience spécifique du conseil chez ND, petite structure *spin off* [1568]. Les relations sociales au sein de cette petite entité sont particulièrement marquées par leur caractère familial et leur convivialité, elles favorisent l'affichage d'un consensus permanent au nom du principe de solidarité, en raison de la fragilité économique d'une firme naissante. Les inégalités de genre s'y avèrent moins dicibles qu'au sein d'institutions plus vastes et plus impersonnelles. Elles vont pourtant se manifester dans la division du travail – entre autres, j'accepte (avec plaisir) des fonctions bien « féminines » de DRH, même si elles rognent sur le temps que je devrais consacrer au « commercial » – fragilisant *de facto* ma légitimité, ce dont je ne m'apercevrai que tardivement[1569].

Ce travail réflexif est pour moi l'occasion de constater que j'ai accompli au cours de cette trajectoire un itinéraire moral. Itinéraire moral qui comporte un certain nombre d'à coups et des moments de doute, et qui me conduit à décider, fin 2005, d'entamer la préparation d'un master recherche en sociologie à l'EHESS, tout en commençant à bifurquer vers des activités d'enseignement notamment à l'ESSEC. La décision, en 2007, d'entamer un travail doctoral va constituer une étape plus engageante et plus

[1564] Judy WAJCMAN, *Managing like a man…, op. cit.* ; voir aussi Nicky LE FEUVRE, « La féminisation des anciens « bastions masculins »… », *op. cit.*

[1565] Sur la variété des formes prises par les phénomènes *de backlash* antiféministes : voir le travail historique de Christine Bard (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme, op.cit.* notamment.

[1566] Sophie POCHIC, Cécile GUILLAUME, « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française », *in* Isabelle BERREBI-HOFFMANN, *Politiques de l'intime – Des utopies d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris, La Découverte, 2009, 280 p.

[1567] Crainte que je vais retrouver dans le discours de beaucoup des consultantes rencontrées.

[1568] Sur la médiation des structures organisationnelles dans la production des régimes de genre, voir chapitre 7.

[1569] On peut retrouver ici un des constats établis à partir de l'enquête quantitative, s'agissant d'une activité commerciale féminine souvent en retrait, notamment aux grades de *manager et senior manager.*

décisive. Une étape où va progressivement se dessiner la prise de conscience de mon point de vue situé et de mon inscription dans les processus sociaux que j'entreprends d'analyser.

* * *

A l'occasion de leurs carrières professionnelles, conjugales, familiales, les consultantes et anciennes consultantes rencontrées, accomplissent donc un *itinéraire moral*. Cet itinéraire est lié en partie au modèle d'égalité auquel ces femmes se réfèrent, modèle qui sert d'horizon pour des choix conjugaux et des rapports subjectifs différenciés à la carrière.

Même s'ils puisent dans un « répertoire d'actions »[1570] peu protestataire, des *itinéraires militants* peuvent voir le jour, itinéraires qui vont en retour avoir des effets sur la réflexion en termes de rapports sociaux de sexe. Mais ces *itinéraires militants* s'avèrent à certains égards très problématique, à la fois en raison de la position sociale occupée par ces professionnelles et des formes d'antiféminisme, discrètes ou assumées, qui constituent une toile de fond des contextes de travail dans l'espace du conseil.

* * *

[1570] Charles Tilly, *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986, 622 p.

Tableau 64 - Modèles d'égalité femmes/hommes, carrières, négociations de l'identité de genre[1571]

Consultante	Âge / temps passé dans le conseil[1572]	Modèle d'égalité femmes/hommes[1573]	Type de Carrière	Régime de genre de la firme actuelle (ou de la dernière firme)	Négociation de l'identité de genre au travail[1574]
Jacqueline	53 ans	EFS	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Féminitude -> virilitude*
Clarisse	52 ans/10 ans	ED	RE/RP	Banalisation	*Féminitude -> subversion*
Bérengère	49 ans/22 ans (yc audit)	EFS	RE/RP	Ségrégation ciblée/spin off	*Virilitude*
Cham	47 ans/13 ans	ED	RE/RP	Ségrégation ciblée	*Virilitude -> subversion (sortie du conseil)*
Marianne	47 ans/5 ans	ED	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Virilitude -> subversion (entrée dans conseil)*
Béatrice	47 ans/13 ans	ED	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Dominique	45 ans /3 ans	ED	RP	Contention	*Virilitude*
Anne-Laure	44 ans /12 ans	EFS ou ED ?	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Subversion*
Sylvie	43 ans/15 ans	EF ou ED ?	RE/RP	Ségrégation ciblée	*Virilitude*
Claudie	39 ans/15 ans	ED	RE	Ségrégation ciblée/spin off	*Virilitude*
Aude	38 ans/15 ans	ED	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Subversion*
Juliette	37 ans/10 ans	?	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Solène	37 ans/13 ans	EFS	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Subversion*
Carole	36 ans/12 ans	EFS ou ED ?	RP/RE ?	Banalisation	*Virilitude*
Marie	36 ans/12 ans	?	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Alix	35 ans/7 ans	EFS	RP	Contention	*Virilitude*
Diane	35 ans/9 ans	ED ou EFS ?	RE	Contention/spin off	*Virilitude*
Eléonore	34 ans/4 ans	EC	RP	Ségrégation ciblée	*Féminitude*

[1571] Ce tableau est commenté dans la partie du chapitre 8 concernant la pluralité des modèles d'égalité. Y sont repris, les différents types de modèles d'égalité évoqués, les types de carrières et les transactions identitaires (évoqués au chapitre 7) ainsi que les régimes de genre des firmes où les femmes du corpus sont employées (voir chapitre 4).

[1572] Age et temps passé dans le conseil au moment de l'entretien

[1573] Typologie inspirée des travaux d'Isabelle GIRAUD, « Égalité entre les femmes et les hommes… », *op. cit.* : égalité dans la complémentarité (patriarcat) (EC) ; égalité formelle (modèle libéral) (EF) ; égalité dans la différence (ED) ; égalité formelle et substantielle (EFS). Dans la tentative de classification, certaines consultantes peuvent osciller dans leurs pratiques discursives et leurs arbitrages pratiques, de carrières, entre différents modèles de l'égalité femmes/hommes, en particulier entre « égalité dans la différence » et « égalité formelle » ou « égalité formelle et substantielle ». Voir les commentaires détaillés en première partie du chapitre.

[1574] A partir de la typologie proposée par N. Le Feuvre *in* « La féminisation des anciens bastions masculins » *… op.cit.,* trois modèles présentés au chapitre 7 : *féminitude, virilitude*, (tentative de) subversion (ou de dépassement) du genre – les conventions de désignation employées sont : *féminitude, virilitude, subversion*

Véronique	33 ans/10 ans	EF ou ED ?	RP (sit in)	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Mathilde	32 ans /8 ans	ED	RP	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Anne	29 ans/6 ans	ED	RE ou RP ?	Ségrégation ciblée	*Virilitude*
Laure	28 ans/5 ans	?	RP	Ségrégation ciblée	*Féminitude*
Virginie	28 ans/5 ans	?	RP ?	Ségrégation ciblée	*Virilitude*
Charlotte	26 ans/3 ans	?	RP ?	Ségrégation ciblée	*Virilitude*
Dorothée	25 ans/1 an	EFS ou ED ?	RP ?	Ségrégation ciblée	*Subversion*
Laura	25 ans/1 an	EFS ou ED ?	RP ?	Contention	*Virilitude*
Caroline	25 ans /1 an	EFS ou ED ?	RP ou RE ?	Contention	*Virilitude*
Céline	24 ans / 1 an	EF	RP ou RE ?	Ségrégation ciblée	*Virilitude*

EN GUISE DE CONCLUSION …

« … One of the basic features of gender's manifestation in the contemporary western world is that for the most part, masculinity is taken for granted, and hence not spoken, whereas feminity is the always-articulated modification of that assumed norm. »[1575]. A l'issue de l'ethnographie d'un site industriel où femmes et hommes portent des uniformes de « cosmonautes » faisant « disparaître » leurs corps, Leslie Salzinger relève combien il est difficile de se trouver dans une situation « a – genrée », où le genre serait effacé ou dépassé. Le genre reste présent, y compris dans l'environnement futuriste observé, comme une structure de significations *(« a structure of meaning* »[1576])

Pour l'espace du conseil en *management*, l'étude des structures et du système de genre, de ses évolutions et de ses inflexions, ouvre également sur un tel constat. Un constat dont les quatre parties de la thèse ont tenté d'éclairer les mécanismes.

C'est d'abord dans le processus socio-historique de construction d'une nouvelle professionnalité et d'un espace marchand qu'il faut chercher à comprendre les rapports de genre contemporains dans cet espace. La première partie de la thèse a mis au jour combien ce groupe professionnel « ouvert », qui a fait le choix du marché , dont les savoirs sont peu protégés, susceptibles d'emprunts et de copies, et l'expertise facilement soupçonnée d'imposture, doit se construire par des productions symboliques[1577], tout autant que par le contenu de ses missions. C'est la condition indispensable pour produire une « *façade institutionnelle* »[1578] convaincante, qui puisse garantir la croissance d'un *marché de « biens singuliers »*[1579]. L'histoire de la profession permet ainsi de comprendre le soutien procuré par l'invention d'une figure d'expert à la fois nomade, maître de lui-même, habité par la rationalité calculatoire, alimentant un *ethos* viril, qui permet à son tour d'asseoir l'autorité de ce nouveau savoir. Dès l'entre-deux-guerres, la mythologie masculine des ingénieurs-conseils peut aussi s'envisager comme une résistance aux changements, certes discrets, qui opèrent déjà avec

---

[1575] Leslie SALZINGER, « Revealing the unmarked. Finding masculinity in a global factory. », *Ethongraphy,* Vol. 5(1), p. 5-27 (p.14). Traduction de l'auteure : « Un des traits fondamentaux des manifestations du genre dans le monde occidental contemporain est que, pour l'essentiel, la masculinité est considérée comme allant de soi, alors que la féminité est envisagée comme une modification de cette norme implicite. »

[1576] *Ibid.,* p. 14

[1577] Michel VILLETTE, « Ethnographie d'une écriture institutionnelle : la brochure diversité et cohésion sociale d'une entreprise exemplaire. Journal ethnographique de Tristan d'Inguimbert », *Genèses*, n° 85, 2011, pp. 134-155.

[1578] E. GOFFMAN, *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, 175 p.

[1579] Lucien KARPIK, *L'économie des singularités,* Paris, Gallimard, 2007, 373 p.

l'accès des femmes à un certain nombre de formations techniques supérieures. Tout en étant très anecdotique, l'entrée des femmes, par exemple celles diplômées d'HECJF, dans « la profession »[1580], constitue une remise en cause du genre, fondé notamment sur le cloisonnement étanche, bâti à partir de la fin du XVIIIème siècle, entre sphère publique et sphère privée[1581].

Le deuxième volet de la thèse a montré combien, au sein de l'espace contemporain du conseil en *management*, le genre peut prendre des formes différenciées, se déployer selon des régimes variés. Il a montré aussi que les inégalités produites se déploient à travers deux types de processus : les processus relatifs à la division du travail et les processus de promotion qui régissent l'accès aux fonctions dirigeantes. Certes, la division horizontale du travail, en aires de spécialisation, qui s'avère à la lecture de l'enquête, très relative et floue, avec de nombreuses zones de recoupement, donne lieu à des différenciations sexuées qui sont plus affaire de degré, que de frontières nettes. Elle conduit plutôt les consultant-e-s en *management* à faire majoritairement l'expérience d'une mixité démographique assez avancée. Expérience où les attentes et les satisfactions professionnelles sont peu structurées en terme de genre. Dans un espace où chaque professionnel-le est tout à la fois enserré-e dans un vaste système de contrôle de son temps, de ses résultats et considéré-e comme responsable de son « employabilité » et de la gestion de sa réputation professionnelle, les tâches commerciales sont toutefois un enjeu de lutte qui avantage les compétiteurs masculins et où se reconstruisent de discrètes frontières. Néanmoins, c'est davantage dans la division verticale du travail, plus claire et plus homogène dans l'ensemble de l'espace, que les inégalités de genre, à l'échelle globale, apparaissent les plus marquées, avec moins d'une femme pour cinq dirigeants. Pour ce marché du travail qui, depuis les années 1990, va puiser une part importante de ses effectifs dans les grandes écoles de commerce - « bastions masculins » qui ont plus rapidement cédé à la mixité démographique que les écoles d'ingénieurs - on ne peut que voir le signe, à travers ce résultat, d'une évidente résistance du genre.

Mais les processus qui président à la production dynamique des inégalités, au fil des carrières plutôt qu'à travers des spécialisations, se déploient concrètement et sont actualisés au sein des firmes. En fonction de l'histoire de leur constitution, des formes juridiques qui soutiennent une plus ou moins grande privatisation de la gestion et du profit, de leur situation dans l'échelle de

[1580] On se souvient du curieux titre donné au double dossier sur les débouchés professionnels des HECJF, paru dans le bulletin des anciennes de l'école, et où Maguy Katz avait écrit un éditorial. Voir chapitre 1.
[1581] Michèle PERROT, « Histoire et pouvoir des femmes », in AUBERT N., ENRIQUEZ E., GAULEJAC (DE) V. (Dir.) *Le Sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1986, pp.79-88.

prestige indigène, celles-ci peuvent organiser de façon assez différente la gestion de la main d'œuvre, et surtout, accentuer ou au contraire atténuer, les mécanismes inégalitaires. Ainsi, elles peuvent accorder une place très variable aux femmes, dans l'ensemble de l'effectif d'une part, et dans les fonctions donnant accès à un large tirage sur les profits, d'autre part. Selon les firmes, les régimes de genre laissent entrevoir trois types idéaux d'organisation, allant d'une contention sévère à une relative banalisation de la présence des femmes, en passant par un régime de ségrégation ciblée. Ces régimes de genre ne sont souvent que temporairement stabilisés. Car les dynamiques organisationnelles, liées à l'instabilité capitalistique d'une frange de l'espace, au gré des créations de structures (*spin-offs* ou autres), des rachats, des fusions, semblent induire une éventuelle réversibilité de certaines avancées, dans la participation égalitaire des femmes au métier.

Les régimes de genre dans lesquels évoluent les consultant-e-s en *management* ne sont toutefois pas que le produit des systèmes de recrutement et de gestion de carrière, mais tout autant celui des conditions d'exercice concret et du contenu que revêt le travail. En dépit de la promesse d'un métier *unisexe* qu'on semblait pouvoir lire à travers par exemple le faible cloisonnement des spécialités selon le sexe, l'observation du réel du travail donne à voir un métier où la part relationnelle revêt un enjeu spécifique. On peut l'envisager comme un métier « de performance » qui requiert dans le jeu interactionnel la mise en oeuvre de dispositions, de techniques, d'outils, sur les scènes professionnelles où se joue la légitimité de l'expertise face « au client » et plus largement à un public. Dans le cours de la vie ordinaire des consultant-e-s, il s'agit de maintenir un « qui vive » professionnel pour entretenir la confiance dont dépend en grande part le carnet de commandes. Or, de façon croissante au fil de la carrière, les consultantes font l'expérience de certains désajustements et rencontrent des difficultés pour être reconnues comme interlocutrices qualifiées. Elles se heurtent à des stratégies défensives masculines prenant la forme de la promotion symbolique de figures de référence héroïques viriles. Sur le plan pratique, elles sont plus souvent que leurs confrères exposées à des épisodes difficiles et déstabilisants, surtout quand elles sont en position d'autorité, d'encadrement d'équipe ou qu'elles doivent assumer pleinement la responsabilité commerciale.

Si les consultant-e-s sont peu inscrit-e-s dans une logique de la vocation, à la différence des professions artistiques ou des professions médicales par exemple, leur réussite au long cours dépend néanmoins d'un assez intense investissement dans le travail, d'une capacité à intérioriser les injonctions de l'*ethos* de service et de disponibilité vis-à-vis des clients, à se donner *corps et âme* à l'entreprise de conviction et d'incarnation de l'expertise. Corollaire d'un

métier de *performanc*e, l'investissement dans ce travail pourtant réputé intellectuel est aussi corporel. Il s'agit d'incarner l'expertise, de *passer*. Les opérations de mise en conformité par rapport à des attentes sociales, que sont les transactions de *passing*, engagent corporellement les consultant-e-s dans une mise en signe de l'expertise. Cette mise en signe comporte ses règles, ses rites, ses codes, des critères esthétiques spécifiques, mais surtout, un ensemble de références masculines implicites. Le sexe de l'expert n'est pas anodin. Les problèmes de *passing* féminins – où se vivent les tensions d'un *double standard* (être « professionnelle », « rester féminine ») ne doivent toutefois pas être seulement compris comme des erreurs syntaxiques commises par des novices ne disposant pas de la bonne grammaire corporelle, ni du bon stock de ressources symboliques. Ils sont également activement produits, accentués par les collègues masculins, qui pour certains, s'investissent également intensément dans une certaine représentation scénique de la masculinité. Dans un contexte d'assez nette féminisation du métier, les pratiques de la *masculinité mascarade*, l'investissement dans certains marqueurs identitaires (vêtements, accessoires …), constituent des moyens pour maintenir ou (ré) affirmer un différentiel de légitimité.

Le système de genre apparaît toutefois inscrit dans une véritable dynamique, éclairée par l'étude des trajectoires, qui dévoile à la fois le potentiel de changement social et de résistance qui traverse l'espace du conseil en *management* s'agissant des rapports sociaux de sexe. Le fait même que l'espace professionnel du conseil enjoigne chacun-e à des « techniques de soi »[1582], à l'adoption d'une posture d' « entrepreneuse/eur de sa propre carrière », développe chez les consultant-e-s, femmes comme hommes, des comportements stratégiques, s'appuyant sur des arbitrages (relativement) rationnels et une certaine réflexivité. Dans la socialisation au travail marquée par des formes parfois avancées de mixité, tout comme dans les ressources procurées par leur socialisation primaire, familiale et scolaire, les consultantes ne sont pas démunies, pour résoudre les tensions identitaires caractéristiques de l'expérience des femmes dans des positions professionnelles supérieures. Dans l'articulation des carrières conjugales, familiales, professionnelles, elles se heurtent néanmoins plus fréquemment que les hommes à des difficultés et à des bifurcations non souhaitées. Certaines peuvent être pénalisées à la fois par des modèles conjugaux ancrés dans un « patriarcat modernisé » et par des processus de gestion des promotions, proches de processus électifs, apparemment méritocratiques mais concrètement discriminatoires, les compétitrices pouvant se trouver au final doublement contraintes à des arbitrages qui signent leur retrait d'une carrière *up*.

[1582] Michel FOUCAULT, *Dits et écrits II,* 1976-1988, Paris, Gallimard, 2001, 176 p.

Dans la granularité fine des trajectoires individuelles, on peut ainsi saisir combien l'espace du conseil en *management* est un espace social paradoxal en terme de genre. On y lit d'une part la capacité stratégique des nouvelles entrantes, que sont les femmes, à négocier avec des règles du jeu qui n'ont pas été écrites pour elles, parfois à les transgresser, et à redéfinir, même si c'est marginalement, certaines composantes des rapports sociaux, que ce soit au travail ou dans le couple. Devant l'énergie et la combativité déployée par certaines femmes, les rapports de pouvoir sont questionnés. Mais on peut lire d'autre part dans ces mêmes trajectoires, de puissants freins et mécanismes de résistance, à la fois symboliques et pratiques, qui, contrairement aux convictions de Lois Frankel[1583], ne sont pas que dans les « têtes des femmes ». Mécanismes de résistance qui forment une composante intrinsèque du système de genre et qui semblent participer plus à sa renégociation qu'à sa disparition. Ces résistances et parfois ce *backlash* - très lisible dans l'accroissement de la fermeture de certaines firmes aux femmes, à l'occasion de recompositions capitalistiques[1584] - ont toutefois des effets de bord inattendus. On peut ainsi constater l'engagement de certaines consultantes, pour une cause commune – l'accès des femmes au pouvoir économique – engagement qui, venant de femmes socialisées majoritairement dans des familles de « la classe moyenne », peut interpeller. Il est à resituer dans un contexte de ségrégation et de sexisme parfois brutaux. L'itinéraire moral qui résulte de cette expérience conduit des « dominantes » à découvrir en quoi leur sexe peut être un stigmate.

La recherche a permis d'éclairer différentes facettes complémentaires qui participent donc à produire, mais aussi à renouveler les régimes de genre au sein d'un espace professionnel comme le conseil en *management*. Elle a souligné combien le genre se construit selon des logiques éminemment relationnelles et induit une dynamique inégalitaire : inégalités qui se déplacent, s'atténuent ici, renaissent plus loin. Cette recherche ne dit naturellement pas tout et comporte des points moins approfondis ou à peine ébauchés, qui peuvent ouvrir sur un programme de recherche ultérieur.

Pour identifier ce programme et les réflexions à poursuivre, il peut être utile de revenir à la question très générale, posée dans l'introduction de la thèse, s'agissant du changement social. On se demandait en effet dans l'introduction si un espace professionnel et marchand, relativement neuf, comme le conseil en *management* était potentiellement un lieu de remise en question des structures sociales. En effet, étudier le genre, c'est se poser plus largement la

[1583] Lois Frankel, *Ces filles sympas qui sabotent leur carrière : les 101 pièges à éviter*, Paris, Pearson, 2008, 260 p.
[1584] Voir chapitre 4

question des inégalités sociales et des différentes matrices qui les produisent. A certains égards, le système de genre comme construction sociale « fondamentale » peut servir d' « inspiration » (ou de justification) pour toutes les autres formes d'injustice sociale au nom d'une « différence ». A la lumière de cette interrogation générique, on voit se dessiner plusieurs pistes qui mériteraient d'être prolongées.

Penser la variété des pratiques masculines

Certes, collègues, clients, conjoints, amis, compétiteurs, patrons, les hommes ont bien été présents tout au long de l'enquête et l'on a pu avoir accès, qu'il s'agisse de l'enquête quantitative, des observations ou des entretiens, à leurs pratiques, aux systèmes de valeurs professionnelles qu'ils peuvent privilégier ainsi qu'à leurs trajectoires sociales. Ils sont tout d'abord apparus avantagés, en tant que groupe, et ce, de manière nette dans la partie la plus prestigieuse de l'espace professionnel. Avantages matériels, avantages symboliques aussi, puisque l'*ethos* professionnel s'adosse à une définition et des références virilisées de l'expertise. Ce sont des ressources identitaires précieuses, pour les individus et les collectifs masculins, ressources qui alimentent clairement l'étourdissante énergie entrepreneuriale de quelques uns, heureux auteurs de *spin offs* et autres *hold ups*[1585] légitimes. Ressources qui fournissent les armes de stratégies défensives qui peuvent être assez clairement orientées vers une sorte de clôture symbolique, en particulier autour des fonctions dirigeantes et du pouvoir économique.

Qu'il y ait dans les esprits et les références communes, des traces de ce *patriarcat professionnel*[1586], avec ses dynasties, ses héritiers, tous mâles, cela n'est pas douteux. «Planus engendra Loichot qui engendra Bossard … » pourrait-on dire pour résumer la façon dont une partie de l'espace professionnel peut se représenter sa propre histoire. Mais il est aussi apparu au fil des chapitres que la division du travail de conseil, les hiérarchies au sein de l'espace du conseil en management produisent également des inégalités entre les hommes, qui continuent de représenter deux tiers de la main d'œuvre sur ce marché du travail. L'expérience sociale d'un consultant junior qui enchaîne des nocturnes et « produit » à l'infini des « slides » est certes très éloignée de celle d'un Partner, investi dans une activité relationnelle et commerciale, certes astreignante et source de tensions, mais aussi très gratifiante. Et nettement plus rémunératrice. Comme on l'a souligné, le système de gestion des carrières *up or out* contribue à

[1585] Olivier GODECHOT, *Working rich : salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière,* Paris, La Découverte, 2007, 306 p.
[1586] Voir chapitre 2, et notamment l'encadré 21 « Dynasties de consultants »

évincer plus ou moins brutalement les compétiteurs jugés moins performants. Qui peuvent être aussi ceux qui se reconnaissent moins ou pas dans le répertoire de *masculinité hégémonique*[1587], la mise en signe « mascarade » de la masculinité. Il y a fort à parier que les conceptions de l'égalité femmes/hommes des enquêtés hommes – dimension que la recherche n'a pas explorée - empruntent à des modèles différents. Parmi les trajectoires esquissées au chapitre 7, on a pu entrevoir des modèles, des pratiques, des arbitrages conjugaux différenciés, qui soulignent l'investissement de certains hommes aussi, dans une dynamique plus égalitaire. Se lisent ici d'évidentes tensions entre des pratiques très conservatrices de la masculinité et celles d'hommes qui sans avoir nécessairement « tout » changé, participent même modestement au changement[1588]. Tous les hommes ne sont pas nécessairement (ou seulement) habités du fantasme d'une « masculinité perdue »[1589]. Quoi qu'il en soit, une des pistes à approfondir serait donc celle des différentes masculinités à la lutte au sein d'un espace comme le conseil, et plus largement dans le monde des « cols blancs », ainsi que celle des *itinéraires moraux* dans lesquels peuvent se trouver engagés des individus masculins, qu'ils appartiennent à un groupe stigmatisé pour l'orientation sexuelle (homosexuels, bisexuels, …) pour un autre motif (caractéristique physique comme la taille ou la corpulence par exemple), ou encore qu'ils s'engagent à un moment biographique donné dans un questionnement de la virilité défensive.

« Où (en) sont les classes sociales ? »

Empruntée au titre d'un récent colloque[1590], cette question est apparue au fil de la thèse, notamment à travers l'étude des origines sociales des consultant-e-s, au chapitre 4, ou celle des trajectoires sociales, au chapitre 7. On a pu souligner que, dans son ensemble, un espace professionnel comme le conseil en *management*, qui va plutôt puiser sa main d'œuvre chez les « bons élèves », reflète assez logiquement des mécanismes sociaux inégalitaires plus largement à l'œuvre au sein de l'espace social, via les institutions scolaires, à travers par exemple le système des classes préparatoires et des grandes écoles. Si les traces d'un « casier scolaire »[1591],

[1587] R.W. CONNELL ; J.W. MESSERSCHMIDT, « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *Gender Society*, 19, 2005, pp. 829-859

[1588] Sur les tensions et les éventuelles contradictions des hommes qui se disent « progressistes », on peut utilement lire Alban Jacquemart, *Les hommes dans les mouvements féministes français (1870-2010). Sociologie d'un engagement improbable*, Thèse de sociologie, EHESS, 2011 Voir aussi Laurence BACHMAN, « La reconfiguration de dispositions hégémoniques chez des hommes « progressistes » de la baie de San Francisco », communication aux Journées d'Etudes Internationales « Les masculinités au prisme de l'hégémonie », EHESS, vendredi 14 juin 2013.

[1589] Michael Kimmel, *The History of Men*, New York, State University of New York Press, 2005, 258 p.

[1590] « Où (en) sont les classes sociales ? Frontières, passages, conflits », Colloque organisé au Centre Maurice Halbwachs, les 23 et 24 avril 2013

[1591] Odile Henry, *Un savoir en pratique, les professionnels de l'expertise et du conseil*, thèse de sociologie, EHESS, Paris, 1993

ne sont pas absentes des récits biographiques de certain-e-s consultant-e-s (casier scolaire souvent relatif, lié à la position sociale d'origine et aux carrières scolaires familiales), une assez vive surenchère opère, s'agissant du « pedigree académique »[1592], notamment pour accéder aux franges les plus prestigieuses de l'espace. On est assez loin de la double référence qui pouvait être valorisée, particulièrement au moment de l'émergence des premières firmes, comme l'Organisation Paul Planus, avec « l'ouvrier » et « l'ingénieur », double figure du mérite professionnel[1593]. Certes, le conseil en *management* continue de jouer son rôle de lieu de passage et surtout d'accumulation d'un capital social, économique, symbolique et il est important à ce titre de suivre les trajectoires des ancien-ne-s consultant-e-s dans d'autres espaces, pour avoir une vue plus complète du rôle joué par le conseil dans la mobilité ou la confirmation de la stratification sociale. A cet égard, la thèse n'apporte que quelques éléments de réponse, d'une part parce qu'elle s'est centrée sur le genre comme rapport social et d'autre part, parce qu'elle saisit une partie de l'espace du conseil, celui du conseil en gestion. On l'a montré dans les deux premiers chapitres, ainsi que dans les développements concernant la fédération patronale SYNTEC, si les frontières entre différentes aires de spécialisation sont floues et fluctuantes, il n'en reste pas moins que la période récente a vu l'émergence de sous-espaces du conseil: coaching et développement personnel, outplacement et conseil en gestion des restructurations, conseil aux organisations syndicales, par exemple. Ces espaces professionnels et marchands articulent leurs interventions souvent « en aval » ou parallèlement aux consultants en gestion. Les professionnel-le-s peuvent d'ailleurs parfois circuler, d'un espace à l'autre, comme par exemple, certain-e-s consultant-e-s « âgé-e-s » qui après une carrière dans l'espace du conseil en gestion, se tournent vers les « problématiques humaines », l'accompagnement individuel et le coaching. Toutefois, cette circulation semble loin d'être parfaitement libre, avec des situations de domination symbolique et pratique attestées. A cet égard, une comparaison plus systématique et approfondie de la composition et des trajectoires sociales pour ces différents groupes professionnels, permettrait d'outiller la réflexion, en matière de stratification sociale dans cet espace.

Que fait le conseil en management au monde social ?[1594]

Cette troisième question, incidente par rapport à celle du genre, a été à certains moments soulevée pendant la thèse. Si la question de la « mise en gestion » de la société, de l'expansion du *management* comme technique de gouvernement est au cœur de beaucoup de travaux

[1592] Pour reprendre l'expression d'un des interviewés, Nicolas.
[1593] Voir chapitre 1, encadré 18.
[1594] Pour détourner le titre d'un colloque en cours de préparation (« Que fait le conseil au monde social ? »).

contemporains, qu'ils traitent de l'histoire des idées, des nouvelles formes d'organisation du travail, ou d'une socio-histoire de l'Etat, on a vu combien le *logos* gestionnaire, tout à la fois fait de « dispositifs techniques et discursifs »[1595], pouvait comporter une dimension performative et produire des effets sur les politiques économiques des entreprises et plus largement des organisations dans lesquels il se déploie. A partir de certaines observations de la thèse, on a constaté aussi combien la gestion pouvait avoir des effets sur celles et ceux-là mêmes qui la diffusent, et combien l'*ethos* professionnel, se référant à l'idée de « maîtrise, de rationalité, de performance »[1596], prolongeait ses manifestations y compris en dehors de la sphère dite professionnelle. En témoignent les formes prises, par exemple, par les actions collectives et les réseaux de consultantes, en faveur d'une cause de l'accès des femmes au pouvoir économique, qui sont de façon frappante marquées d'un souci d'efficacité managériale. Mais si les consultantes ne remettent pas en cause le *logos* gestionnaire et plaident pour un capitalisme « renouvelé », la question qui est ouverte et mérite d'être suivie, est celle du réel potentiel de changement social de ces engagements féminins, la plupart du temps coupés de la prise en compte de l'expérience d'autres femmes, appartenant à d'autres classes sociales. Si, tout en se donnant pour neutres et « a-genrées », les doctrines managériales sont en fait largement structurées selon des oppositions genrées[1597] (raison/émotion, finance/marketing, par exemple …), les obstacles combattus, dans les croisades respectueuses pour une « parité équilibrée », risquent fort de ne pas bouger.

Comment les firmes actualisent-elles le genre et les inégalités ?

Quatrième et dernier axe, dont une première exploration a été réalisée au chapitre 4, la question est ici celle du rôle spécifique et actif des firmes, dans une déclinaison différenciée, du genre et plus largement des inégalités. On a vu combien au sein d'un même espace pouvaient coexister des formes d'organisation et de gouvernement des cabinets aux effets parfois opposés dans la dynamique sociale. L'histoire des firmes s'est avérée notamment importante pour comprendre les conditions propices à des pratiques plus ou moins discriminatoires et pour saisir les mécanismes qui rendent instables la forme et la profondeur prise par les inégalités. Ce résultat mériterait non seulement d'être approfondi et affiné mais il gagnerait aussi à s'inscrire dans une perspective comparative, avec d'autres secteurs, pour envisager d'éventuelles régularités dans

[1595] Valérie BOUSSARD, « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » , *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n° 126, pp. 99-113.
[1596] *Ibid.*
[1597] David COLLINSON, Jeff HEARN, « Men and masculinities in work, organizations, and management », in KIMMEL S., HEARN J., CONNELL R.W., *Handbook of studies on men & masculinities*, 2005, pp. 289-310

les formes institutionnalisées de reproduction du genre. Sans nécessairement attribuer aux firmes une « pensée »[1598] discriminatoire, il est important de poursuivre ces recherches, qui ont déjà permis des explorations intéressantes. C'est important si l'on souhaite aller au delà d'un « simple » constat de pratiques inégalitaires, et comprendre les processus qui, à l'échelle des institutions, permettent (ou pas) à ces pratiques de trouver des relais, des ressources dans des dispositifs organisationnels et ainsi, de se maintenir ou de péricliter. Dans le prolongement de cet axe, qu'on s'intéresse à des secteurs émergents ou plus anciens, faire une histoire et une sociologie des pratiques entrepreneuriales, de la dynamique de création des firmes, peut permettre d'interroger les logiques sociales de ces mouvements plus ou moins localisés dans les structures capitalistes et leur participation particulière au renouvellement ou au renforcement éventuel du genre et des inégalités.

Ce programme rapidement esquissé invite à articuler différentes échelles d'analyse, à partir de différents terrains et matériaux empiriques. Une telle perspective peut permettre de poursuivre le travail réalisé dans cette thèse, cherchant à faire se parler genre et économie[1599], et d'interroger l'espace économique comme lieu de production et d'éventuellee renégociation des rapports sociaux.

[1598] Mary DOUGLAS, *Comment pensent les institutions ?,* Paris, La Découverte, 2004, 218 p.
[1599] Rachel SILVERA, « Genre et économie : des rendez-vous manqués », *Travail, genre et sociétés*, 2001/2 N° 6, p. 123-143.

BIBLIOGRAPHIE

ABELES M., *Les nouveaux riches – un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Odile Jacob, 2002, 278 p.

ABBOTT A., *The system of professions – An essay on the division of expert labor*, Chicago, The University of Chicago Press, 1988, 452 p.

ABRAHAMSON E., FAIRCHILD G., « Management fashion : Lifecycles, triggers, and collective learning processes », *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44, pp. 708-740.

ACHIN C., « Un « métier d'hommes » ? Les représentations du métier de député à l'épreuve de sa féminisation », *Revue française de science politique*, 2005/3 vol. 55, pp. 477-499.

ACHIN C., LEVEQUE S., « *Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes* », Genèses, 2007/2, n° 67, pp. 24-44.

ACHIN C., BARGEL L., DULONG D. *(et al.)*, *Sexe, genre et politique*, Paris, Economica, 2007, 184 p.

ACHIN C., DORLIN E., « J'ai changé, toi non plus » - La fabrique d'un-e présidentiable : Sarkozy/Royal au prisme du genre », *Mouvements*, avril 2007. http://www.mouvements.info/J-ai-change- toi-non-plus.html

ACHIN C., DORLIN E., « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *Raisons politiques*, 2008/3 n° 31, pp. 19-45.

ACHIN C., DORLIN E., RENNES J., « Capital corporel identitaire et institution présidentielle : réflexions sur les processus d'incarnation des rôles politiques », *Raisons politiques* 2008/03, n° 31, pp. 5-17.

ACKER J., « Hierarchies, Bodies and Jobs : A Gendered Theory of Organisations », *Gender and Society*, vol. 4, n°2, 1990, pp. 139-158.

ACKER J.,"Gendering Organizational Theory", *in* MILLS A., TANCRED P. (Eds.), *Gendering Organizational Analysis*, Newbury Park (California), Sage Publications Ltd, 1992, pp. 248-260.

ACKER J., *« From glass ceiling to inequality regimes »*, *in* Buscatto M., Marry C., dossier « Le plafond de verre dans tous ses éclats », *Sociologie du travail* 51/2009, pp. 199-217.

Actes du colloque international du MAGE « Marché du travail et genre en Europe », du 31 mai et 1er juin 2007, Darmstadt, "Genre, science et recherches : regards franco-allemands".

ADKINS L., *Gendered work : sexuality, family and the labour market*, Philadelphia, Open university press, 1995, 183 p.

ADKINS L., MERCHANT V. (Eds), *Sexualizing the social : power and the organization of sexuality*, London, Macmillan, 1996, 228 p.

ALTER N. (Dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, Puf, 2006, 351 p.

ALVESSON M., DUE BILLING Y., *Understanding gender and organization*, New Delhi, Sage publications, 1997, 248 p.

ALVESSON M., KÄRREMAN D., « Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm », *Accouting, Organizations and Society*, 2004, 29, pp. 423-444

ALVESSON M., KÄRREMAN D., « Professional service firms as collectivities : a cultural and processual view », *Research in the Sociology of Organizations*, 2006, vol. 24, pp. 203-230.

AMADIEU J-F., *Le poids des apparences : beauté, amour et gloire,* Paris, O. Jacob, 2005, 199 p.

AMINTAS A., JUNTER A., « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du Genre* 47, 2009, pp. 103-122.

AMOSSE T., « Professions au féminin. Représentation statistique, construction sociale », *Travail, Genre et Sociétés,* 2004/1 n°11, pp. 31-46.

ARBORIO A-M., FOURNIER P., *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, Armand Colin, 2005, 127 p.

ARBORIO A-M., COHEN Y., FOURNIER P., HATZFELD N., LOMBA C., MULLER S. (Dir.), *Observer le travail – Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008, 351 p.

AUBERT N., ENRIQUEZ E., GAULEJAC (DE) V., *Le sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1986, 422 p.

AUSTIN J-L., *Quand dire, c'est faire*, Paris, Point, 1991, 293 p.

AYRAL S., *La fabrique des garçons : sanctions et genre au collège*, Paris, PUF, 2011, 204 p.

BABEAU O., « Les pratiques transgressives des consultants au service de la fabrique de la stratégie », *Revue française de gestion* 2007/5, n° 174, pp. 43-59.

BACKOUCHE I., GODECHOT O., NAUDIER D., 2009, « Un plafond à caissons. Les femmes à l'EHESS », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°2, pp. 253-274.

BAILLETTE F., LIOTARD P., *Sport & virilisme*, Montpellier, Editions Carnon, Éd. Quasimodo & fils, 1999**,** 157 p.

BAKHTINE M., *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard, 1984, 395 p.

BARBIER M., COHARD L., JOLY P.B., PARADEISE C. VINK D.., « Pour une Approche pragmatique, écologique et politique de l'expertise », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2013/1 Vol. 7, n° 1, p. 1-23.

BARLEY S.R., KUNDA G., *Gurus, hired guns, and warm bodies : itinerant experts in a knowledge economy*, Princeton, Princeton University Press, 2004, 352 p.

BARD C. (Dir.), *Un siècle d'antiféminisme*, Paris, Fayard, 1999, 481 p.

BARD C., *Ce que soulève la jupe - Identités, transgressions, résistances*, Paris, Editions Autrement, Coll. Mutations/ Sexe en tout genre, 2010, 170 p.

BARD C., « Perfomances de genre : images croisées de Michèle Alliot-Marie et de Roselyne Bachelot », *Histoire@Politique*, 2012/2, n°17, Presses de Sciences Po, pp. 69-86.

BARDIN L., *L'analyse de contenu,* Paris, Puf, 2007, 291 p**.**

BARGEL L., notice « Socialisation politique », *in* Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU, Cécile PECHU (dir.), *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris, Presses de Science Po, 2009, pp. 510-517

BARJOT D., « Catching up with America : The story of productivity missions in the French Public Works Industry after the Second World War », in BARJOT D., *Catching up with America : productivity missions and the diffusion of American economic and technological influence after the Second world war* Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002, pp.359-385.

BAUDELOT C., ESTABLET R., *Allez les filles !,* Paris, Seuil, 1992, 243 p.

BAUDELOT C., GOLLAC M., *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003, 350 p.

BAUER M, BERTIN-MOUROT B., *Les énarquesses en entreprise : étude sociologique sur les femmes devenues cadres d'entreprise de 1960 à 1990,* Paris, Boyden France, 1994, 39 p.

BASTIEN C., CRETIN A., MARTHON C., « La différenciation des corps de l'élite scolaire – Le goût corporel des élèves en classe préparatoire aux grandes écoles », *Regards Sociologiques*, 2008, n°35, pp.1-36.

BATESON, *La cérémonie du Naven. Les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*, Paris, Editions de Minuit, 1971, 311 p.

BATTAGLIOLA F., BERTAUX-WIAME I., FERRAND M., IMBERT F., *Dire sa vie, entre travail et famille*, CNRS, Centre de sociologie urbaine, IRESCO, Travail et Mobilités, Université Paris X, 1991, 280 p.

BEAUFAŸS S., KRAIS B., « Femmes dans les carrières scientifiques en Allemagne : les mécanismes cachés du pouvoir », *Travail, genre et sociétés*, n°14, novembre 2005, pp. 49-68.

BEAUD S., WEBER F., *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1998**,** 327 p.

BEAUVOIR (DE) S., *Le Deuxième Sexe*, Tome 1 : les faits et les mythes, Paris, Gallimard, 408 p.

BEAUVOIR (DE) S., *Le Deuxième Sexe*, Tome 2 l'expérience vécue, Paris, Gallimard, 663 p.

BECKER H., *Outsiders. Studies in the Sociology of deviance*, New York, The Free Press, 1997, 215 p.

BECKER H., *Les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002, 352 p.

BELHOSTE B., "Les écoles d'ingénieurs américaines au début du XXe siècle: un modèle original de formation", in I. Gouzévitch, A. Grelon et A. Karvar (éd.), *La Formation des ingénieurs en perspective. Modèles de référence et réseaux de médiation. XVIIIe-XXe siècles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2004, pp.161-169

BELORGEY N., « Agences de santé et consultants dans les hôpitaux : gouverner sans en avoir l'air », *in* MAS B., PIERRU F., SMOLSKI N., TORRIELLI R. (Dir.), *L'hôpital en réanimation*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du croquant, 2011, pp. 75-85.

BELORGEY N., *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, Paris, 2010, 336 p.

BELTZER N., BOZON M., « La vie sexuelle après une rupture conjugale. Les femmes et la contrainte de l'âge », *Population* 2006/4, vol. 61, pp. 535-551.

BENAMOUZIG D., « Configuration du pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *Sociologie du travail*, 3, 1994, pp. 293-314.

BERAUD C., « Les “intermittents” de l’Église. Modalités d’emploi des personnels laïcs dans le catholicisme français », *Sociologie du travail*, vol. 48, 2006/1

BERENI L., *De la cause à la loi. Les mobilisations pour la parité politique en France (1992-2000)*, Thèse de sciences politiques, Paris 1, 2007.

BERENI L., « Faire de la diversité une richesse pour l’entreprise », Usages de la diversité, *Raisons politiques*, n°35, août 2009, pp.87-106.

BERENI L., REVILLARD A., « Les femmes contestent. Genre, féminismes et mobilisations collectives », *Sociétés contemporaines*, n°85, 2012, pp. 5-15.

BERENI L., CHAUVIN S., JAUNAIT A. (*et al*.), *Introduction aux gender studies : manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck, 2012, 357 p.

BERENI L., MARRY C., POCHIC S., REVILLARD A., *« Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique. »*, Politique et Management Public, 2011, vol.28/4, pp.139-155.

BERENI L., « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes », *in* BARD C. (Dir), *Les féministes de la 2ème vague*, Rennes, PUR, 2012, pp. 27-42.

BERENI L., « Women's Movements in Europe », *in* SNOW D., DELLA PORTA D., KLANDERMANS B., MCADAM D. *The Wiley-Blackwell encyclopedia of social and political movements*, Oxford, Wiley-Blackwell, 2013.

BERNER B., « L’ingénieur et le génie du mâle : masculinité et enseignement technique au tournant du XXème siècle » *in* CHABAUD-RYCHTER D., GARDEY D., *L’engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques*, Paris, Editions des archives contemporaines, histoire des sciences, des techniques et de la médecine, 2004, pp.157-172.

BERREBI-HOFFMANN I., *Pouvoir et contrôle dans les entreprises d’expertise : une approche socio-économique des entreprises fondées sur le savoir : le cas du conseil en informatique*, Thèse de sociologie, IEP Paris, 1997.

BERREBI-HOFFMANN I., « Les multinationales du conseil » *in Les consultants font-ils le monde ?, Sociologies Pratiques*, n°6, 2002, pp. 47-69.

BERREBI-HOFFMAN I., « Les consultants et informaticiens, un modèle d’encadrement de professionnels à l’échelle industrielle ? », *Revue Française de Gestion*, n°168-169, 2006, pp.157-176.

BERREBI-HOFFMANN I. (Dir.), *Politiques de l’intime – Des utopies sociales d’hier aux mondes du travail d’aujourd’hui,* Paris, La Découverte, 2009, 280 p.

BERREBI-HOFFMANN I., « Impossible subordination ? Figures de la relation hiérarchique dans les services informatiques », in CINGOLANI P. (Dir.), *Un travail sans limite. Subordination, tensions, résistances*, ERES, 2012, pp. 59-79.

BERREBI-HOFFMANN I., AMATO R., « Les entreprises de conseil, logiques d’action et impact sur les réformes des entreprises et de l’Etat », *Revue de littérature sur les consultants*, Rapport CLAREE, juin 2001.

BERREBI-HOFFMANN I., GREMION P., « Elites intellectuelles et réforme de l’Etat. Esquisse en trois temps d’un déplacement d’expertise », *Cahiers internationaux de sociologie* 2009/1, n°126, pp.39-59.

BERREBI-HOFFMANN I., LALLEMENT M., « A quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n°126, pp. 5-12.

BERTAUX D. *Les récits de vie*, Paris, Armand Colin, 2010, 126 p.

BERTHELOT J-M., *La construction de la sociologie*, Paris, PUF, 2005, 127 p.

BIDART C., « Les âges de l'amitié. Cours de la vie et formes de socialisation », *Transversalités*, 2010/1, n°113, pp. 65-81.

BIDET A., *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 428 p.

BIRD S., « Welcome to the men's club : homosociality and the maintenance of hegemonic masculinity », *Gender and society*, 10, 1992, pp. 120-132.

BLANCHARD M., *Socio-histoire d'une entreprise éducative : le développement des Ecoles supérieures de commerce en France (XIXe siècle - 2010)*, thèse de sociologie, EHESS, 2012

BLANCHARD S. (*et al.),* « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique », *Informations sociales*, 2009/1, n° 151, pp. 72-81.

BLANCHARD S. « Café amer et égalité sucrée. L'accès des femmes aux postes à responsabilités au prisme de la rhétorique patronale », *Recherches Féministes*, 23 (3), 2010, pp. 165-812.

BLANCHARD S., LE FEUVRE N., METSO M., « Les femmes cadres et dirigeantes d'entreprise en Europe. De la sous-représentation aux politiques de promotion de l'égalité dans la prise de décision économique », *Informations sociales*, 2009/1, n° 151, pp. 72-81.

BLANCHARD S., BONI-LE GOFF I., RABIER M., « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés Contemporaines*, N°89, Mars 2013, pp. 101 -130.

BLANCHET A., GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan Université, 2003, 128 p.

BODIER M., *Le corps change, son image aussi*, Paris, INSEE Première, 1995, 356, 4 p.

BOIGEOL A., « Le genre comme ressource dans l'accès des femmes au « gouvernement du barreau » : l'exemple du barreau de Paris », *Genèses*, 2007/2 n° 67, pp. 66-88.

BOLTANSKI L., « Les usages sociaux du corps », *Annales*, n°1, 1974, pp. 205-233.

BOLTANSKI L., « America, America », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1981, vol.38, n°1, pp. 19-41.

BOLTANSKI L., *Les cadres*, Paris, Editions de Minuit, 1982, 523 p.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991**,** 485 p**.**

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999**,** 843 p.

BONI-LE GOFF I., *Genre, relations à l'emploi et inégalités d'accès au pouvoir dans une banque d'investissement,* Mémoire complémentaire de master 2, EHESS, juin 2006.

BONI-LE GOFF I., *Mode projet et transformations des collectifs de travail - Récits de vie professionnelle de chefs projets dans la Banque et l'Assurance*, Mémoire de master recherche, EHESS, octobre 2006.

BONI-LE GOFF I., « Etre consultant en France : entre ethos du service au client et pression du up or out », *SociologieS*, 2010, *in* dossier "L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions", mis en ligne le 04 février 2010, consulté le 07 avril 2013. URL : http://sociologies.revues.org/3072

BONI-LE GOFF I., « Au nom de la diversité. Analyse écologique du développement des réseaux de femmes cadres en France », *in* « Les élites dirigeantes. Une recomposition en trompe-l'œil », *Sociologies Pratiques*, 2010, n°21, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 83-95.

BONI-LE GOFF I., « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et Emploi*, Décembre 2012, pp. 21-34.

BONI-LE GOFF I., LAURENS S. (Dir.), « Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise ». Acteurs, pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle. », *Sociétés Contemporaines*, Presses de Sciences Po, N°89, mars 2013, 166 p..

BORZEIX A., FRAENKEL B. (Dir.), *Langage et travail – Communication, cognition et action*, Paris, CNRS Editions, 2005, 379 p.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C., *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p. .

BOUFFARTIGUE P. (Dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, 348 p.

BOUFFARTIGUE P., GADEA C., POCHIC S., *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*,Paris, Armand Colin, 2011, 352 p.

BOULAT R., *Jean Fourastié, un expert en productivité : la modernisation de la France, années trente - années cinquante*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2008, 460 p.

BOURDIEU P., BOLTANSKI L., « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol.1 n°2, 1975, pp. 95-107.

BOURDIEU P., « Remarques provisoires sur la perception sociale du corps », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°14, 1977, pp-51-54.

BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 1980, 469 p.

BOURDIEU P., « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, 1980, pp. 2-3.

BOURDIEU P., « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°43, 1982, pp. 58-63.

BOURDIEU P., *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit, 1984, 302 p.

BOURDIEU P., *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, 1989, 568 p.

BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire – L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1989, 241 p.

BOURDIEU P., *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1996, 247 p.

BOURDIEU P., *Science de la science et réflexivité*, Paris, Raisons d'agir, 2001, 237 p.

BOURDIEU P., *La domination masculine*, Paris, Seuil, 2002, 176 p.

BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 2004 (1984), 277 p.

BOURDIEU P., *Esquisse pour une auto analyse*, Paris Raisons d'agir, 2004, 141 p.

BOURDIEU P., SAINT MARTIN (DE) M., « Agrégation et ségrégation. Le champ des grandes écoles et le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 69, septembre 1987, pp. 2-50.

BOURGOIN A., MUNIESA F., « Making a consultancy slideshow « rock solid » : a study of pragmatic efficacy », *Papiers de recherche du CSI*, n°27, 2012.

BOUSSARD V., « Quand les règles s'incarnent – l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n°43, 2001, pp. 533-551.

BOUSSARD V., *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2005, 224 p.

BOUSSARD V., *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 2008, 203 p.

BOUSSARD V., « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion » , *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n° 126, pp. 99-113.

BOUSSARD V., LORIOL M., CAROLY S., « Une féminisation sur fond de segmentation professionnelle genrée : le cas des policières en commissariat », *Sociologies Pratiques*, 2007, n°14, Dossier « Les femmes changent-elles le travail ? », pp. 75-88.

BOUSSARD V., MAUGERI S. (Dir.), *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003, 280 p.

BOUTET J., « Les mots du travail » *in* BORZEIX A., FRAENKEL B. (Dir.), *Langage et travail – Communication, cognition et action,* Paris, CNRS Editions, janvier 2005, pp.189-202.

BOUTET J., *La vie verbale au travail. Des manufactures aux centres d'appel,* Toulouse, Octarès, 2008, 198 p.

BOZON M., « Les femmes et l'écart d'âge entre conjoints. Une domination consentie. », *Population,* n°3, 1990, pp. 565-602.

BOZON M., « Comment le travail empiète et la famille déborde. Différences sociales dans l'arrangement des sexes », *in* PAILHE A., SOLAZ A. (Dir), *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs,* Paris, La découverte, 2009, pp. 29 -54.

BOZON M., *Sociologie de la sexualité*, Paris, Armand Colin, 2009, 126 p.

BOZON M., « Les transformations de la vie sexuelle après cinquante ans. Un vieillissement genré », *Gérontologie et société*, 2012/1, pp. 95-108

BOZON M., HERAN F., *La formation du couple : textes essentiels pour la sociologie de la famille*, Paris, La Découverte, 2006, 267 p**.**

BRAHY R., ORIANNE J-F., « L'espace de jugement des compétences en arts de la scène. Analyse d'un dispositif d'insertion sur le marché du travail des comédiens », *Revue Française de Socio-Economie*, 2011/1, n°7, pp. 209-227.

BRANDEWINDER M., *Le journalisme et les consultants : le conseil médias dans les entreprises de presse*, thèse de sciences politiques, Université de Rennes I, 2009.

BRINK (VAN DEN) M., *Behind the scenes of science. Gender practises in the recruitment and sélection of professors* in the Netherlands, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2010, 279 p.

BROMBERGER C., DURET P., KAUFMANN J.C., *(et al.), Un corps pour soi*, Paris, PUF, 2005, 151 p.

BRUGEILLES C., CROMER I., CROMER S., « Les représentations du masculin et du féminin dans les albums illustrés ou comment la littérature enfantine contribue à élaborer le genre », *Population*, 2002/2, vol. 57, pp. 261-292.

BRUNO I., « Le Malcom Balbrige National Quality Award. Des « gourous » aux « missionnaires » de la qualité », *Sociétés Contemporaines*, Presses de Sciences Po, mars 2013, pp. 47-71.

BUCHER R., STRAUSS A., (1961), « Profession in Process », traduit *in* Strauss A., *La Trame de la Négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992, pp.67-86.

BUSCATTO M., « Chanteuse de jazz n'est point un métier d'homme. L'accord imparfait entre voix et instrument. », *Revue Française de Sociologie*, 2003, n°44, pp. 35-62.

BUSCATTO M., MARRY C., « Le plafond de verre dans tous ses éclats », dossier *in Sociologie du Travail*, 51, 2009, pp. 170-182.

BUTLER J., *Trouble dans le genre*, Paris, Editions Amsterdam, 2004, 287 p.

BUTLER J., *Undoing gender*, New York, Routledge, 2004, 273 p.

CACOUAULT-BITAUD M., « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? », *Travail, Genre et Société*, n°1, 2001, pp. 91-115.

CADIN L., BENDER A-F., SAINT GINIEZ (DE) V., *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, Institut Vital Roux, 2003, 258257 p.

CAILLUET L., « McKinsey, Total-CFP et la M-Form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 26-45.

CARON C., GAGLIO G., *L'organisation à l'épreuve : autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, PUR, 288 p.

CARRIGAN T., CONNELL R., LEE J., « Toward a New Sociology of Masculinity », *Theory and Society*, vol. 14, n°5, pp.551-604.

CASSELL J., « Différence par corps : les chirurgiennes », *Les Cahiers du genre*, n°29, Paris, L'Harmattan, 2001, pp. 53-81.

CASSELL J., *The woman in the surgeon's body*, Cambridge (Mass.) ; London, Harvard university press, 1998, 267 p.

CAYET T., *Rationaliser le travail, organiser la production : le Bureau international du travail et la modernisation économique durant l'entre-deux-guerres*, préface de Patrick Fridenson**,** Rennes, PUR, 2010**,** 283 p.

CAYET T., « Travailler à la marge : le BIT et l'organisation scientifique du travail 1923- 1933 » Le *Mouvement Social*, n°228, 2009, pp.39-56.

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, 488 p.

CHABAUD-RYCHTER D., GARDEY D., *L'engendrement des choses. Des hommes, des femmes et des techniques*, Paris, Editions des archives contemporaines, histoire des sciences, des techniques et de la médecine, 2004, 328 p.

CHABAUD-RYCHTER D., DESCOUTURES V., DEVREUX A.M. *(et al.), Sous les sciences sociales, le genre. Relectures critiques de Max Weber à Bruno Latour*, Paris, La Découverte, 2010, 512 p.

CHABAUD-RYCHTER D., « Harold Garfinkel : compétence sociale et attribution du genre », *in* CHABAUD-RYCHTER D. *(et al.),, Sous les sciences sociales, le genre. Relectures critiques de Max Weber à Bruno Latour*, Paris, La Découverte, 2010, pp.261–275.

CHAMPY F., *La sociologie des professions*, Paris, PUF, 2009, 240 p.

CHAMPY F., ISRAËL L. (Dir.), « Professions, savoirs, et engagement public », *Sociétés contemporaines*, 73, 2009, pp. 7-19.

CHAMBOREDON H., PAVIS F., SURDEZ M., WILLEMEZ L., « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16, juin 1994, pp. 114-132.

CHANTEREAU G., *Les femmes ingénieurs issues de l'Ecole Centrale pendant l'Entre-Deux-Guerres*, Mémoire de Maîtrise d'Histoire Contemporaine, Université de Nanterre, 1997.

CHASSERIO S., « Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises », *Recherches Féministes*, vol. 20, n°1, 2007, pp. 55-82

CHESSEL M.E., PAVIS F., *Le technocrate, le patron et le professeur : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion*, Paris, Belin, 2001, 284 p.

COCKBURN C., *In the way of women : men's resistance to sex equality in organizations*, London, Macmillan, 1991, 264 p.

COCHOY F., *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché,* Paris, La Découverte, 1999, 391 p.

COCHOY F., DUBUISSON-QUELLIER S., « Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand », *Sociologie du travail*, 42, 2000, pp.359-368.

CODACCIONI V., MAISETTI N., POUPONNEAU F., « Façades institutionnelles : ce que montrent les apparences des institutions», *Sociétés Contemporaines*, 2012 n°88, pp. 5-15.

CONDON S. *(et al.),* « Insécurité dans les espaces publics : comprendre les peurs féminines », *Revue française de sociologie* 2/2005, vol. 46, pp. 265-294.

CONNELL R.W., *Masculinities*, Cambridge, Polity, 2005, 324 p.

CONNELL R.W, « Glass Ceilings or Gendered Institutions ? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites. Essays on Equity, Gender and Diversity », *Public Administration Review*, Nov-Dec. 2006, pp. 837-849.

CONNELL R.W., MESSERSCHMIDT J.W., « Hegemonic Masculinity : Rethinking the Concept », *Gender Society,* 19, 2005, pp. 829-859.

COLLET I., *L'informatique a-t-elle un sexe ?*, Paris, L'Harmattan, 2006, 316 p.

COLLINSON D., HEARN J., « Men and masculinities in work, organizations, and management », *in* KIMMEL S., HEARN J., CONNELL R.W., *Handbook of studies on men & masculinities*, 2005, pp. 289-310.

CRENSHAW K., « Cartographie des marges : intersectionnalité, politiques de l'identité et violences contre les femmes de couleur », *Cahiers du genre*, 39, 2005, pp. 51-82.

CRISTOFALO P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2009/1, n°126, pp.81-98

CRISTOFALO P., « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La revue de l'IRES*, n° 74, 2012/2013, pp. 111-135.

CROMER S., « Le harcèlement sexuel, une violence méconnue, une loi en sursis », *in* JASPARD M., CHETCUTI N. (Eds). *Violences envers les femmes : « trois pas en avant, deux pas en arrière ! ». Réflexions autour d'une enquête en France*. Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 169-185.

CROMER S. ET LEMAIRE D., « L'affrontement des sexes en milieu de travail non mixte, observatoire du système de genre », *Cahiers du Genre*, 2007/1 n° 42, pp. 61-78.

CROMPTON R., LE FEUVRE N., « Gender and bureaucracy : women in finance in Britain and France », *in* SAVAGE M., WITZ A., *Gender and bureaucracy*, The Sociological Review, Blackwell Publishers, 1992, pp. 94-124.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977, 500 p.

CZARNIAWSKA-JOERGES B., « Merchants of Meaning : Management Consulting in the Swedish Public Sector », *in* TURNER B. (Ed.), *Organizational Symbolism*, Berlin, De Gruyter, 1990, pp.139-150.

DAFFLON-NOVELLE A. (Dir.), *Filles-garçons : socialisation différenciée ?,* Grenoble, PUG, 2006, 399 p.

DAMBRIN C., *Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*, thèse en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 2005.

DAMHUIS L., « La mesure du travail sous le prisme des transformations des temporalités sociales. Exploration des usages des timesheets dans le secteur informatique », in Mateo ALALUF, Pierre DESMAREZ, Marcelle STROOBANTS (Dir.), *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, pp. 293-303

DANY F., F. AZIMONT, Des « crazy people » en organisation ? Etude d'un cas de résistance productive, *Revue Française de Gestion*, n°193, 2009, pp.73-87.

DARD, O., *Jean Coutrot : de l'ingénieur au prophète*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999, 468 p.

DARMON M., « Sélectionner, élire, prédire : le recrutement des classes préparatoires », *Sociétés Contemporaines*, 2012/2, n°86, pp. 5-29.

DAUNE-RICHARD A.M., MARRY C., « Autres histoires de transfuges ? Le cas de jeunes filles inscrites dans des formations « masculines » de BTS et de DUT industriels », *Formation Emploi*, nN°29, 1990, pp. 35-50

DEJOURS C., « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation. », [Conférence-débat organisée par le groupe Sciences en questions Paris, INRA, 20 mars 2003], *INRA*, 2003, 82 p.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 2008, 298 p.

DELORME-HOECHSTETTER M., *« Aux origines d'HEC Jeunes filles, Louli Sanua », Travail, Genre et Sociétés*, n°4, Octobre 2000, pp. 77-91.

DELPHY C*., L'ennemi principal, Tome 1. L'économie politique du patriarcat*, Paris, Syllepse, 1998, 293 p.

DELPHY C., *L'Ennemi Principal. Tome 2 : Penser le genre,* Paris, Syllepse, 2001, 389 p.

DEMAZIERE D., GADEA C. (Dir.*), Sociologie des groupes professionnels – Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, Recherches, 2009, 463 p.

DEMAZIERE D., DUBAR C., *Analyser les entretiens biographiques – L'exemple de récits d'insertion*, Paris, Nathan, 1997, 350 p.

DEMAZIERE D., HORN F., ZUNE M., « Les développeurs de logiciels libres, militants, bénévoles ou professionnels ? » *in* DEMAZIERE D., GADEA C. (Dir.*), Sociologie des groupes professionnels – Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009, pp. 285-295.

DENORD F., « Les idéologies économiques du patronat français au XXième siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire,* 2012/2, n°114, pp. 171-182.

DENORD F., LAGNEAU-YMONET P., THINE S., « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n° 190, décembre 2011, pp. 24-57.

DESBOIS E. , « Des ingénieurs perdus. Le procès de l'exercice du métier d'ingénieur dans les mines sous l'Occupation », *Culture Technique « Les ingénieurs »*, n°12, 1984, pp. 112-121.

DESCARRIES-BELANGER F., ROY S., *Le mouvement des femmes et ses courants de pensée : essai de typologie*, Série « DOCUMENT » DE L'ICREF, 1988, n° 19, 40 p.

DESCARRIES F., « L'antiféminisme ordinaire », *Recherches féministes*, vol. 18, n° 2, 2005, pp. 137-151.

DESROSIERES A., *L'argument statistique. T.1. Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines, 2008, 329 p.

DETREZ C., *La construction sociale du corps*, Paris, Seuil, 2002, 257 p.

DES ISNARDS A., ZUBER T., *L'open space m'a tuer*, Paris, Hachette Littératures, 2008, 212 p.

DEVREUX A.M., « Les rapports sociaux de sexe constituent un rapport social et les hommes en sont l'un des termes : conséquences sur la construction des objets d'analyse ». *Cahiers de l'APRE*, PIRTTEM-CNRS, n° 7, vol. 1, 1988, pp. 150-157.

DEVREUX A.M., LAMOUREUX D., « Les antiféminismes : une nébuleuse aux manifestations tangibles », *Les Cahiers du Genre*, 2012/1, n°52, pp. 7-22.

DEVREUX A.M. (Dir.) « Les résistances des hommes au changement », *Cahiers du genre*, 2004, n°36, 260 p.

DIVAY S., ORIANNE J.F. (Dir.), Dossier « L'essor des métiers du conseil : Dynamiques et tensions », Introduction au dossier sur les métiers du conseil, SociologieS, mis en ligne le 03 février 2010, consulté le 13 mars 2013. URL : http://sociologies.revues.org/3043.

DJELIC M.L., *Exporting the american model. The postwar Transformation of European Business*, Oxford, Oxford University Press, 1998, 306 p.

DJELIC M.L., QUACK S. (Dir.), *Globalization and Institutions, Redefining the rules of economic games*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2003, 350 p.

DJELIC M.L., « L'Arbre Banian de la mondialisation – L'Industrie du conseil et son (irrésistible ?) ascension », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2004, n° 151-152, pp.107-113.

DJELIC M.L., « Social networks and country to country transfer : dense and weak ties in the diffusion of knowledge », *Socio-Economic Review*, 2004, vol.2, pp.341-370.

DOBBIN F., *Inventing equal opportunity*, Princeton (N.J.), Princeton University Press, 2009, 310 p.

DORLIN E., *La matrice de la race. Généalogie sexuelle et coloniale de la Nation française*, Paris, La Découverte, 2009, 306 p.

DOUGLAS M., *Comment pensent les institutions ?*, Paris, La Découverte, 2004, 218 p.

DOWNS L.L., *L'inégalité à la chaine : la division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre, 1914-1939*, Paris, Albin Michel, 2001, 463 p.

DUBAR C., *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 2000, 255 p.

DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2005, 2011, 376 p.

DUBY G., FARGE A., PERROT M., ZEMON DAVIS N., (Dir.), *Histoire des femmes en Occident*. *Tome 3. XVIè – XVIIIè siècle*, Paris, Editions Perrin, 2002 (1991).

DUBY G., FRAISSE G., PERROT M., (Dir.), *Histoire des femmes en Occident*. *Tome 4. Le XIXème siècle*., Paris, Editions Perrin, 2002(1991), 764 p.

DUBY G., PERROT M., THEBAUD F., (Dir.), *Histoire des femmes en Occident. Tome 5. Le XXe siècle*, Paris, Editions Perrin, 2002 (1992), 891 p.

DUDOUET F.X., GREMONT E., « Les grands patrons et l'Etat en France (1981-2007), *Sociétés contemporaines*, n° 68, 2007, pp. 105-131.

DUFLOS-PRIOT M-T., « Paraître et vouloir paraître. La communication intentionnelle de l'apparence », *Ethnologie française*, 1976, VI, pp. 3-4.

DUJARIER M.A., « L'action des consultants dans le rachat d'une grande entreprise européenne », *Sociologies Pratiques* nN°6, 2002, pp. 1-10

DUJARIER M.A., « La Conduite du Changement : lorsque le travail d'organisation devient un produit marchand », *in* HUBAULT François (Dir.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*, Toulouse, Octarès, 2006, pp. 91-103.

DURET P., ROUSSEL P., *Le corps et ses sociologies*, Paris, Armand Colin, 2005, 127 p.

DURAND J.P., LINHART D. (Dir.), *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Toulouse, Octares, 2005, 318 p.

DURU-BELLAT M., DURAND-DELVIGNE A., « Mixité scolaire et construction du genre », *in* Maruani M. (Dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité, Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte-Mage, 1998, pp.83-92.

DURU-BELLAT M., KIEFFER A., MARRY C., « La dynamique des scolarités des filles : le double handicap questionné », *Revue Française de Sociologie*, 42-2, 2001, pp. 251-280.

DURU-BELLAT M., *L'école des filles : quelle formation pour quels rôles sociaux ?*, Paris, L'Harmattan, 2004, 275 p.

DUFY C., WEBER F., *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte, avril 2007, 122 p.

EISENSTEIN H., *Inside Agitators : Australian Femocrats and the State*, Sydney, Allen and Unwin, 1996, 312 p.

ELIAS N., *La Société de Cour*, Paris, Flammarion, 2005(1985), 330 p.

ELIAS N., *La Société des Individus*, Paris, Agora, 2011(1991), 301 p.

ELIAS N., *La Civilisation des mœurs,* Paris, Calmann-Lévy, 2005(1973), 510 p.

ELIAS N., *Qu'est-ce que la sociologie*, Paris, Pocket, 1993, 222 p.

EMO A.C., « Pratiques et identités féministes : Transmission ou invention », Intervention à la troisième table ronde du Mai des Féministes, 2008

ENGWALL L., KIPPING M. (Eds.), *Management Consulting : Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford, Oxford University Press, 2002, 282 p.

ENTREPRISES ET HISTOIRE, n° 25, Dossier *« Les consultants »*, 2000, 144 p.

EVANS J., KUNDA G., BARLEY S.R., « Beach time, bridge time and billable hours : the temporal structure of technical contracting », *Administrative Science Quarterly,* 2004, pp. 1-38.

EVANS M., « A mysterious commodity. Capitalism and feminity *in* SCOTT J., CROMPTON R., LYONETTE C. (Dir), *Gender inequalities in the 21st century : new barriers and continuing constraints,* Cheltenham, E. Elgar, 2010, pp.275-290

EVETTS J., « Short note : the sociology of professional groups – new directions », *Current Sociology,* vol.54, n°1, 2006, pp. 133-143.

FALCOZ C. (Dir.), *Homophobie dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 2008, 191 p.

FALCOZ C., « Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations. Le point de vue des cadres homosexuel-le-s », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2 n° 12, pp. 145-170.

FALUDI S., *Backlash. The Undeclared War against Women*, New York, Crown Publishers, 1991

FAUSTO-STERLING A., *Sexing the body*, New-York, Basics books, 2000, 496 p.

FENSTERMAKER S., WEST C., « "Doing difference" revisited : problems, prospects, and the dialogue in feminist theory », *in* FENSTERMAKER S., WEST C. (Eds.), *Doing gender, doing difference. Inequality, power and institutional change*, New York, Routledge, 2002, pp. 205-220.

FERRAND M., IMBERT F., MARRY C., *L'excellence scolaire, une affaire de famille, le cas des normaliennes et normaliens scientifiques*, Paris, L'Harmattan, 1999, 210 p.

FERRAND M., *Féminin Masculin*, Paris, La Découverte, 2004, 120 p.

FILLIEULE O., « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de Science politique*, 51 (1-2), 2001, pp. 199-215.

FINCHAM R., « The consultant-client Relationship : Critical Perspectives on the Management of Organizational Change », *Journal of Management Studies*, n°36, mai 1999, pp. 335-351.

FLAMANT N., *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, 2002, 218 p.

FLAHAULT E., *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, Rennes, PUR, 2006, 266 p.

FLIGSTEIN N., *The Architecture of Markets. An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*, Princeton, Princeton University Press, 2002, 288 p.

FLIGSTEIN N., « Le mythe du marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 139, 2001, pp. 3-12.

FONDEUR Y., SAUVIAT C., « Le conseil en management : un secteur 'école' », *Travail et emploi*, n°97, janvier 2004, pp. 93-104.

FORSETH U., « Gender Matters ? Exploring how gender is negotiated in Service Encounters », *Gender, Work and Organization*, Vol.12, n°5, September 2005, pp. 440-459.

FORTIER I., HAREL GIASSON F. (Dir.), « Femme et gestion », *Recherches Féministes*, Vol.20 n°1, 2007, pp.1-211.

FORTIER I., HAREL GIASSON F., « Femme et gestion : des enjeux du genre à la féminisation de la gestion », *in* Dossier « Femme et gestion », *Recherches Féministes*, vol.20 n°1, 2007 pp.1-26

FORTINO S., *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002, 235 p.

FOUCAULT M., *Dits et écrits II, 1976-1988,* Paris, Gallimard, 2001, 176 p.

FRANÇOIS P., « La vocation des musiciens : de l'illumination individuelle au processus collectif », in D. Demazière, C. Gadéa, (Dir.) *Sociologie des groupes professionnels – Acquis récents et nouveaux défis,* Paris, La Découverte, Recherches, 2009, pp. 165-174.

FREIDSON E., (Préface Claudine Herzlich), *La profession médicale*, Paris, Payot, 1984, 369 p.

FREIDSON E., *Professionalism : the Third Logic,* Cambridge, Polity Press, 2001, 250 p.

FRIDENSON P., « La circulation internationale des modes managériales », *in* BOUILLOUD JP., LECUYER BP., *L'invention de la gestion: histoire et pratiques,* [actes du colloque, Paris, École supérieure de commerce de Paris, mai 1992, organisé par le GRHEG (Groupe de recherche sur l'histoire et l'épistémologie des sciences de gestion)] Paris, L'Harmattan, 1994, pp.81-89.

FRIDENSON P., « Les liens entre la société et l'entreprise : trois perspectives », *Le mouvement social*, n°175, 1996, pp. 3-7.

FROMMER F., *La pensée PowerPoint : enquête sur ce logiciel qui rend stupide*, Paris, La Découverte, 2010, 259 p.

FUSULIER B., « Le concept d'ethos. », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 42-1 | 2011, mis en ligne le 29 septembre 2011, consulté le 01 février 2013.

GADEA C., *Les cadres en France : une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003, 285 p.

GADREY J., GALLOUG C. *(et al.), Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Paris, Ediscience, 1992**,** 222 p.

GADREY J., *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003, 123 p.

GARDEY D., *La dactylographe et l'expéditionnaire : histoire des employés de bureau, 1890-1930*, Paris, Belin, 2001, 335 p.

GARDEY D., « Histoires de pionnières », *Travail, genre et sociétés*, 2000/ n° 4, pp.29-34.

GARFINKEL H., *Recherches en ethnométhodologie,* [traduit de l'anglais (USA) par M. Barthélémy, B. Dupret, J.M. de Queiroz... *(et al.),* traduction coordonnée par M. Barthélémy et L. Quéré], Paris, PUF, 2007, 473 p.

GASQUET (DE) B., « Masculinité et sens des « honneurs » L'appropriation sexuée du rituel dans des synagogues non orthodoxes », dossier « Pouvoirs, Genre et Religions », *in Travail, Genre et Société,* n°27, 2012/1, pp. 91-107.

GASQUET (DE) B., « La barrière et le plafond de vitrail. Analyser les carrières féminines dans les organisations religieuses » – *Sociologie du travail* 51, 2009, pp. 218-236.

GATTENBEIN M., « Un métier de rêve », *Actes de la recherche en sciences sociales*, juin 1993, pp. 69-80.

GHIGI R., « Le corps féminin entre science et culpabilisation. » Autour d'une histoire de la cellulite », *Travail, genre et sociétés*, 2004/2 n° 12, pp. 55-75.

GILBERT P., LANCESTRE A., *Le conseil en management – Analyses et études de cas*, Paris, Dunod, 2008, 264 p.

GERVAIS J., « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique », *Politix,* 3/2007, n°79, pp. 101-127.

GEERKENS E., MOUTET A., « La rationalisation en France et en Belgique dans les années 1930 », *Travail et Emploi*, 112, octobre- décembre 2007, pp.75-86.

GEHIN J.P., STEVENS H., *Images du travail, travail des images*, Rennes, PUR, 2012, 331 p.

GILL J., WHITTLE S., « Management by Panacea : Accounting for Transience », *Journal of Management Studies*, n°30, 1992, pp. 281-295.

GIRAUD I., « Égalité entre les femmes et les hommes : diverses conceptions, diverses pratiques politiques », *in* Degavre F. (dir.), *Diversité des féminismes,* Bruxelles, Université des femmes, 2008, pp. 227-254.

GODECHOT O., *Les traders : essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La Découverte, 2005, 298 p.

GODECHOT O., *Working rich : salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte, 2007, 306 p.

GODECHOT O., « Finance and the rise in inequalities in France », *Working paper*, n°2011-13, Paris, School of economics.

GODEAU E., *L'esprit de corps. Sexe et mort dans la formation des internes en médecine*, Maison des Sciences de l'Homme, 2007, 304 p.

GOFFMAN E., « Calmer le jobard *» in* JOSEPH I. *(et al.), Le parler frais d'E.Goffman,* Paris, Les Editions de Minuit, 1989, pp. 277-300.

GOFFMAN E., « La ritualisation de la féminité », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 1977, n°14, pp. 34-50.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Les Editions de Minuit, 1987, 251 p.

GOFFMAN E., *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, 175 p.

GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de Minuit, 2005 (1974), 230 p.

GOFFMAN E., « The Arrangement between the Sexes », *Theory and Society*, vol. 4, n°3, 1977, pp. 301-331.

GOFFMAN E., *L'Arrangement des sexes*, préface de Claude Zaidman, Paris, La Dispute, 2002, 115 p.

GOJARD S., *Le métier de mère*, La Dispute, 2010, 221 p.

GOLLAC M., VOLKOFF S., « La mise au travail des stéréotypes de genre. Les conditions de travail des ouvrières », *Travail, genre et sociétés*, n° 8 « Ouvrières : les dessous de l'embellie », 2002, pp. 25-53.

GOURARIER M., « Négocier le genre ? Une ethnologue dans une société d'hommes apprentis séducteurs », *Le Journal des Anthropologues*, N°124-125, 2011, p. 159-178

GOUZEVITCH I., GRELON A., ANOUCHEH K. (Dir.), *La formation des ingénieurs en perspective : modèles de référence et réseaux de médiation, XVIIIe - XXe siècles*, Rennes, PUR, 2004 ,175 p.

GOUZEVITCH D., GOUZEVITCH I., « La voie russe d'accès des femmes aux professions intellectuelles scientifiques et techniques (1850-1920) », *Travail, Genre et Sociétés*, n°4, 2000, p.55-75.

GRAMSCI A., *Lettere dal carcere*, Torino, G. Einaudi, 1950, 261 p.

GRANOVETTER M., « The strength of weak ties. A Network theory revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, 1983, pp. 201-233.

GRANOVETTER M., *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, Sociologie Economique, 2000, 239 p.

GRANOVETTER M., « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques » *in Penser les réseaux sociaux, Sociologies Pratiques*, 2006, n°13, pp. 9-36.

GREINER L., METZGER R., *Consulting to management*, Hall, Englewood, 1983, 368 p.

GREINER L., NEES P., « Conseils en management, tous les mêmes ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1989, pp. 55-66.

GRELON A., « Interviewer ? », *Langage et Société*, 1978/4, pp. 41-62.

GRELON A. (DIR.), *Les Ingénieurs de la crise : titre et profession entre les deux guerres*, Paris, Editions de l'EHESS, 1986, 461 p.

GRELON A., « Marie-Louise Paris et les débuts de l'Ecole Polytechnique Féminine », *Bulletin d'Histoire de l'électricité,* n°19-20, 1992, pp.133-156.

GRELON A., « Les sciences sociales et les cadres : témoignages et regards rétrospectifs », [Actes de la journée d'études du GDR Cadres, Paris, 6 juin 2001], *Les Cahiers du GDR Cadres*, n° 1, 2002, 151 p.

GRELON A., « French Engineers : Between Unity and Heterogeneity », *History of Technology*, 2007, vol. 27, pp. 107-124.

GRESY B., *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris : Inspection Générale des Affaires Sociales, 2009.

GRINT K., CASE P., « The violent Rhetoric of Re-ingeneering : Management Consultancy on the Offensive*", Journal of Management Studies*, n°35(5), 2002, pp. 557-577.

GROSSETTI M., DJELIC M.L., LAZEGA E., « The Collegial phenomenon. The social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership », *Sociologie du travail*, 2006, 48, pp.88-109.

GUICHARD-CLAUDIC Y., KERGOAT D., VILBROD A., (Dir.), *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, 401 p.

GUICHARD-CLAUDIC Y., TESTENOIRE A., TRANCART D., « Distances et proximités conjugales en situations d'homogamie et d'hétérogamie » *in* PAILHE A., SOLAZ A., *Entre famille et travail. Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, 2009, pp. 187-207.

GUILBERT M. *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Mouton, 1966, 393 p.

GUILLAUME C., POCHIC S., « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et sociétés*, 2007/1 n°17, pp. 79-103.

GUILLAUME C., POCHIC S., « Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise » *in* NICOLE-DRANCOURT C., *Conciliation, attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009, pp.113-125.

GUILLAUME C., POCHIC S., « The Organisational Nature of Union Careers. The touchstone of equality policies ? Comparing France and the UK », *European Societies*, 2011/1, pp. 1-25.

GUILLAUMIN C., *Sexe, race et pratique du pouvoir. L'idée de nature*, Paris, Côté-femmes & Indigo, 1992, 239 p.

GUMPERZ J., *Engager la conversation – introduction à la sociolinguistique interactionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, 185 p.

GUIONNET C., NEVEU E., *Féminins-masculins : sociologie du genre*, Paris, Armand Colin, 2009, 430 p.

HALBWACHS M., *Les cadres sociaux de la mémoire*, Paris, PUF, 1952 (1935), 298 p.

HALFORD S., LEONARD P., *Gender, Power and Organisations*, Basingstoke, Palgrave, 2001, 270 p.

HAMMAN P., « La construction d'une histoire officielle d'entreprise : l'auguste « ancêtre », François-Paul Utzschneider », *Genèses*, n° 40, 2000, pp. 53-80.

HANMER J., « Violence et contrôle social des femmes ». *Nouvelles questions féministes*, n° 1, 1977, pp. 68-88.

HARTMANN M., « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°90, « Le pouvoir économique », décembre 2011, pp. 11-23.

HASSOUN J.P., « Le surnom et ses usages sur les marchés à la criée du Matif », *Genèses* 4/2000, (n° 41), pp. 5-40.

HATCHUEL A., « Frederick Taylor : une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire » *in* JP. BOUILLOUD, BP. LECUYER, *L'invention de la gestion : histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 53-64.

HATZFELD N., « L'intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaines de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, 2004, n°46, pp. 291-307.

HATZIPETROU-ANDRONIKOU R., « Déjouer les stéréotypes de genre pour jouer d'un instrument. Le cas des paradosiaka en Grèce », *Sociologie de l'art, Opus* n°17, 2011, pp. 59-73.

HEARN J., *Men in the public eye. The Construction and deconstruction of Public Men and Public Patriarchies*, London, Routledge, 1992, 288 p.

HENGEN S., *Performing gender and comedy : theories, texts and contexts*, Amsterdam, Netherlands, Gordon and Breach, 1998, 279 p.

HENRY O., « Eléments d'approche historique du métier de conseil en organisation », *Revue Française de Gestion*, 1989, n°76, pp.87-92.

HENRY O., « Entre Savoir et Pouvoir : Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 95, décembre 1992, pp. 37-54.

HENRY O., *Un savoir en pratique, les professionnels de l'expertise et du conseil*, thèse de sociologie, EHESS, Paris, 1993.

HENRY O., « Le conseil, un espace professionnel autonome ? », *Entreprises et histoire*, 7, 1994, pp. 37-58.

HENRY O., « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix* n° 39, 1997, pp. 155-177.

HENRY O., « Henry Le Chatelier et le taylorisme », *Actes de La Recherche en Sciences Sociales*, vol. 133, juin 2000, pp.79-88

HENRY O. , « Femmes et taylorisme : la rationalisation du travail domestique », *Revue Agone*, Histoire, Politique et Sociologie, n°28, 2003 (« Lutte des sexes et lutte des classes »), [en ligne], mis en ligne le 25 février 2009 : URL http://revueagone.revues.org/402

HENRY O., « L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur conseil (1880 – 1954) » *Le Mouvement Social*, 214, janvier-mars 2006, pp. 37-54.

HENRY O., « Organisation rationnelle de l'humanité et « humanisation » du gouvernement des entreprises », *in* BERREBI-HOFFMANN I., *Politiques de l'intime – Des utopies d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte, 2009, pp.57-71.

HENRY O., PIERRU F. (Dir.), « Le conseil de l'Etat » (I), *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2012/3, N°s 193, 112 p.

HENRY O., PIERRU F. (Dir.), « Le conseil de l'Etat » (II), *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2012/4, N°s 194, 96 p.

HENRY O., *Les guérisseurs de l'économie – Ingénieurs-conseils en quête de pouvoir. Socio-genèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS Editions, 2012, 494 p.

HERITIER F., *De la violence I*, [séminaires de Françoise Héritier au Collège de France 1996-1997], Paris, Odile Jacob, 2005, 396 p.

HERITIER F., *De la violence II*, [séminaires de Françoise Héritier au Collège de France 1996-1997], Paris, Odile Jacob, 2005, 350 p.

HIDRI O., « La construction d'un capital corporel : anticiper l'insertion professionnelle », *in* FLAHAULT E., *L'insertion professionnelle des femmes. Entre contraintes et stratégies d'adaptation*, PUR, 2006, pp. 91-100**.**

HILGARTNER S., BOSK C., *«* The rise and fall of social problems », *American Journal of Sociology*, vol. 94, 1988, pp.53-78.

HILGER S., « American consultants in the german consumer chemical industry : the Stanford Research Institute at Henkel in the 1960s and 1970s », *Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 46- 64.

HIRATA H., MOLINIER P., « Les ambiguïtés du *care* », *Travailler*, 2012, 28, pp. 9-13

HUBAULT F. (Dir.), *Évaluation du travail, travail d'évaluation, séminaire Paris 1, 4-5-6 juin 2007* [organisé par le département Ergonomie et écologie humaine de l'université Paris 1], Toulouse, Octarès, 2008, 114 p.

HUFTON O., *« Le travail et la famille », in* DUBY G., FARGE A., PERROT M., ZEMON DAVIS N., (Dir.), *Histoire des femmes en Occident*. *Tome 3. XVIè – XVIIIè siècle*, Paris, Editions Perrin, 2002 (1991), pp 27-57.

HUGHES E.C., *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Editions de l'EHESS, 1996, 344 p.

HUGOT-PIRON N. « L'invention du "cadre de plus de 45 ans" : approche socio-historique d'une construction sociale (1914-1974) », thèse d'histoire, EHESS, 2010.

HUPPERT-LAUFER J., *La Féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982**,** 296 p.

IBOS C., « Du macrocosme au microcosme, du vaste monde à l'appartement parisien, la vie morale de la nounou», *Multitudes*, 2009/2, n°37-38, pp. 123-131.

ISRAËL L., « Quand les professionnels de justice revendiquent leur engagement », *in* COMMAILLE J., KALUSZYNSKI M. (Dir.), *La fonction politique de la justice*, Paris, La Découverte, 2007, pp. 119-142.

JACQUEMART A., *Les hommes dans les mouvements féministes français (1870-2010). Sociologie d'un engagement improbable,* Thèse de sociologie, EHESS, 2011.

JAEGER C., « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appel », dans *Réseaux* 4, 2002, pp. 51-90.

JAMES N., « Emotional Labour : Skill and Work in the Social Regulation of Feelings », *The Sociological Review*, 1989, vol.37, pp. 15-42.

JASPARD M. *(et al.), Enquête nationale sur les violences envers les femmes en France*, Paris, La Documentation française, 2003, 350 p.

JOIN-LAMBERT O., LOCHARD Y., « Construire le mérite dans la fonction publique d'Etat : l'exemple de la culture (1880-1980) », *Sociologie du travail* N° 52, 2010, pp. 151-171.

JONAS I., *Toi Tarzan, Moi Jane : critique de la réhabilitation « scientifique » de la différence homme/femme*, Paris, Syllepses, 2011, 133 p.

JONAS I., SEHILI D., « De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », *Sociologies Pratiques*, 2007/1, n°14, pp. 119-131.

JONAS I., SEHILI D., « L'essentialisme au service d'une mixité économiquement performante », *Cahiers du Genre* 2009/2, n°47, pp. 35-54.

JONNERGARD K., STAFSUDD A., ELG U., « Performance Evaluations as gender barriers in Professional Organizations : A study of auditing firms », *Gender, Work and Organization*, vol.17, n°6, november 2010, pp. 721-747.

JOSEPH I. *(et al.), Le parler frais d'Erving Goffman,* Paris, Les Editions de Minuit, 1989, 319 p.

JUNTER A., « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit des femmes », *Travail, Genre et Sociétés*, n°12, 2004, pp. 191-202

KARPIK L., *Les avocats – Entre l'Etat, le public et le marché XIIIè – XXè siècle*, Paris, Gallimard, 1995, 492 p.

KARPIK L., « L'économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, 1989, n° 30, pp.187-210.

KARPIK L., *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007, 373 p.

KARPIK L., « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », *Revue économique*. vol. 49, n°4, 1998. pp. 1043-1056.

KAUFMANN J.C., *Corps de femmes, regards d'hommes : sociologie des seins nus*, Paris, Pocket, 2001**,** 294 p.

KELAN E.K., « Gender Fatigue. The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organisations », *Canadian Journal of Administrative Science*, 2009, 26/3, pp. 197-210.

KELAN E.K., « Gender Logic and (Un) doing gender at work », *Gender, Work and Organization*, vol.17 n°2, March 2010, pp. 174-194.

KELAN E.K., « The Becoming of business bodies : Gender, Appearance and Leadership Development », *Management Learning*, février 2013, vol.44, n°1, pp. 44-61.

KERGOAT D., « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », *in* HIRATA H., LABORIE F., LE DOARE H. ET SENOTIER D. (Dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, Puf, 2000, pp. 35-44.

KERGOAT D., *Se battre disent-elles…*, Paris, La Dispute, 2012, 353 p.

KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D., *Le monde du travail,* Paris, La Découverte, 1998, 448 p.

KIMMEL M., *The History of Men*, New York, State University of New York Press, 2005, 258 p.

KIPPING M., « Consultancy and conflicts : Bedaux at Lukens Steel and the anglo-iraniant oil company », *Entreprises et Histoire*, 2000, n°25, pp. 9-25.

KUISEL R.F., « L'American Way of life et les missions françaises de productivité », *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, n°17, janvier-mars 1988, pp. 21-38.

KUMRA S., VINNICOMBE S., « Impressing for Success : A gendered Analysis of a Key Social Capital Accumulation Strategy », *Gender, Work, Organization*, vol. 17, n°5, september 2010, pp. 521-546.

LAGNEAU-YMONET P., « La masculinité d'affaires. Le cas de la Bourse de Paris (1724-1988) », *in* REVENIN R., *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours*, Paris, Autrement, 2007, pp. 113-127

LAGROYE J., « Les processus de politisation » in LAGROYE J. (Dir.), *La politisation*, Paris, Belin, pp. 359-372.

LAHIRE B., *L'esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2005, 444 p.

LAILLIER J., « La dynamique de la vocation », *Sociologie du Travail*, vol.53, 2011, pp. 493-514.

LALLEMENT M., *Le travail – Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio essais, 2007, 676 p.

LALLEMENT M., « Quelques remarques à propos de la place du genre dans la sociologie du travail en France », *in* LAUFER J., MARRY M., MARUANI M., *Le travail du genre*, Paris, La Découverte, 2003, pp.123-137.

LALLEMENT M., *Le travail sous tensions*, Auxerre, Editions Sciences Humaines, 2010, 128 p.

LALLEMENT M., SARFATI F., « La carrière contre le travail ? Savoirs, activités et trajectoires de jeunes experts de la finance et de l'informatique », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1 n°126, pp. 115-130.

LANGUILLE V., *Histoire de l'école supérieure des sciences économiques et commerciales (1913-1990)*, mémoire de DEA en histoire, EHESS, 1995.

LANGUILLE V., « L'ESSEC, de l'école catholique des fils à papa à la grande école de gestion », *Entreprises et Histoire*, n°14-15, 1997, pp.47 à 63.

LAPEYRE N., *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, 2006, 214 p.

LAPEYRE N, « Les temporalités sociales des femmes et des hommes architectes en France », *in* KERGOAT D., GUICHARD-CLAUDIC Y., VILBROT A. (Dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, pp. 193-206.

LAPEYRE N., LE FEUVRE N., « Féminisation du corps médical et dynamiques professionnelles dans le champ de la santé », *Revue française des affaires sociales*, 2005/1 n°1, pp. 59-81.

LAPLANTINE F., *La description ethnographique*, Paris, Armand Colin, juillet 2005, 126 p.

LAQUEUR T., *La fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en Occident*, Paris, Gallimard, 1992, 355 p.

LARSEN E., *Invisible strategies. Gender in french and norwegian business education. 1870-1980*, Thèse d'histoire, European University Institute, Florence, 2005.

LASCOUMES P., LE GALES P. (Dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2004, 370 p.

LASVERGNAS I., « Contexte de socialisation primaire et choix d'une carrière scientifique chez les femmes », *Recherches féministes*, 1988, n°1, vol 1, pp.31-35.

LAUFER J., AMADO-FISHGRUND G., TREPO G., *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris, Flammarion, 1978, 371 p.

LAUFER J., « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? » *Travail, Genre et sociétés* 2009/1, nº 21, pp. 29-54.

LAUFER J., « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, 151, juillet-août, 2004, pp. 117-127.

LAUFER J., « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, nN°102, 2005, pp. 31-43.

LAURENS S., « Pourquoi et comment poser les questions qui fâchent », *Genèses*, 2007/4, n°69, pp. 112-127.

LAURENS S., « *Make it E.U. friendly*. Les entrepreneurs du « patronat européen » face aux logiques de la concurrence économique », *Sociétés Contemporaines*, Mars 2013, n2031, N°89, pp.17-46

LAZEGA, E., « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue Française de Sociologie*, 33, 1992, pp. 559-589.

LAZEGA, E., « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, XL-4, 1999, pp. 639-670.

LE BRETON D., *Sociologie du corps*, Paris, PUF, 2008, 127 p.

LE BRETON D., *Anthropologie du corps et modernité*, Paris, PUF, 2008, 330 p.

LE FEUVRE N. (Dir.), « Le genre : de la catégorisation du sexe », *Utinam n°5, Revue de Sociologie et d'Anthropologie*, Paris, L'Harmattan, 2002, 408 p.

LE FEUVRE N., « Le genre des temporalités sociales » *in* THOEMMES J., DE TERSSAC G. (Dir), *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, pp. 29-44.

LE FEUVRE N., MARTIN J., « Des théories féministes aux politiques publiques de l'égalité des sexes : un parcours semé d'embûches ? », Communication au congrès de l'AISLF, *Être en société, le lien social à l'épreuve des cultures*, Istanbul, 7-11 juillet 2008.

LE FEUVRE N., « Feminising professions in Britain and France : how countries differ » *in* SCOTT J., CROMPTON R., LYONETTE C. (Dir), *Gender inequalities in the 21st century : new barriers and continuing constraints*, Cheltenham, E. Elgar, 2010, pp.211-244.

LE FEUVRE N., « La féminisation des anciens « bastions masculins » : enjeux sociaux et approches sociologiques » *in* GUICHARD-CLAUDIC Y. *(et al.), L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin… et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, pp. 307-323.

LE RENARD A., *Femmes et espaces publics en Arabie Saoudite*, Paris, Dalloz, 2011, 370 p.

LEBARON F., *La croyance économique : les économistes entre science et politique*, Paris, Seuil, 2000, 260 p.

LEHMAN M., « La voix du masculin : du castrat au ténor », *in* WELZER-LANG D., ZAOUCHE-GAUDRON C. (Dir.), *Masculinités : état des lieux*, Toulouse, Erès, 2011, pp. 125-136.

LE MANCQ F., « Des carrières semées d'obstacles : l'exemple des cavalier-e-s de haut niveau », *Sociétés Contemporaines*, 2007, n°66, pp. 127-150.

LE MANCQ F., *Les carrières de compétition des cavalières et des cavaliers. L'exemple du Concours de Saut d'Obstacles*, thèse de sociologie, EHESS, 2008.

LEMARCHANT C., « La mixité inachevée. Garçons et filles minoritaires dans des filières techniques », *Travail, genre et société*, n°18, 2007, pp. 47-64.

LEMARCHANT C., « Unique en son genre... Orientations atypiques de lycéens et lycéennes au sein de filières techniques et professionnelles », *in* GUICHARD-CLAUDIC Y. *(et al.), L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, PUR, 2008, pp. 57-69.

LEPINARD E., « Malaise dans le concept. Différence, identité et théorie féministe », *Cahiers du Genre*, 2005/2, n°39, pp. 107-135.

LESOURNE J., *Un homme de notre siècle – De polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, Paris, Odile Jacob, 2000, 676 p.

LETTE M., *Henry Le Chatelier ou la science appliquée à l'industrie*, Rennes, PUR, 2004, 259 p.

LIEBER M., *Genre, violences et espaces publics : la vulnérabilité des femmes en question*, Paris, Les presses de Sciences Po, 2008, 328 p. LINHART D., MOUTET A., *Le temps nous est compté.* Paris, La Découverte, 2005, 346 p.

LINHART D. (DIR), *Pourquoi travaillons-nous ?***,** Paris, Erès, Clinique du travail, 2008, 336 p.

LIPPITT R.**,** « Study of the consultation process », *Journal of social issues*, 15.2, 1959, pp. 43-50.

LOUBIER C., *Langues au pouvoir – Politique et symbolique*, Paris, L'Harmattan, 2008, 239 p.

LORIOL M., *Le temps de la fatigue, la gestion sociale du mal-être au travail*, Paris, Anthropos, 2000, 293 p.

LORIOL M., BOUSSARD V., CAROLY S., « La résistance à la psychologisation des difficultés au travail – Le cas des policiers de voie publique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°165 , 2006, pp.106-113.

LÖWY I., *L'emprise du genre : masculinité, féminité, inégalité*, Paris, La Dispute, 2006, 276 p.

LÖWY I., MARRY C., *Pour en finir avec la domination masculine : de A à Z*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond/Le Seuil, 2007, 340 p.

LUHMANN N., *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica, 2006, 123 p.

MCCARTHY J., ZALD M., « « Resource mobilization and social movements : a partial theory », *American Journal of Sociology*, 82 (6), pp. 1212-1241.

MCKENNA C., DJELIC M.L., AINAMO A., « Message and medium : the role of consulting firms in globalization and its local interprétation », *in* DJELIC M., QUACK S. (Dir.), *Globalization and Institutions, Redefining the rules of economic games*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2003, pp. 83-107.

MCKENNA C., *The world's newest profession : Management consulting in the twentieth century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007, 370 p.

MACKENZIE D., MUNIESA F., SIU L., *Do economists make markets ? On the performativity of economics*, Princeton, Princeton University Press, 2007, 392 p.

MACKINNON C., *Le féminisme irréductible : conférences sur la vie et le droit*, trad. de l'américain par C. Albertini, M. Idels, J. Lahana... *(et al.)*, Paris, Des femmes-Antoinette Fouque, 2005, 298 p.

MAINGUENEAU D., *Aborder la linguistique*, Paris, Seuil, 2009, 177 p.

MALOCHET G., « Des femmes dans la maison des hommes » L'exemple des surveillantes de prison, *Travail, genre et sociétés*, 2007/1 nº 17, pp. 105-121.

MARRY C., *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004, 287 p.

MARRY C., « Les comparaisons France/Allemagne au prisme du genre. Pour une critique des modèles nationaux », *in* DUPRE M., GIRAUD O., LALLEMENT M., *Trajectoires des modèles nationaux. Etat, démocratie et travail en France et en Allemagne*, Bruxelles, Peter Lang, « Travail et Société », 2012, pp. 135-156.

MARRY C., GADEA C., *« Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs »*, *Travail, Genre et Sociétés*, n°3, 2000, pp. 109-136.

MARRY C., SCHWEITZER S., « Scolarités », *in* MARUANI M. (Dir), *Femmes, genre et sociétés – L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 211-217.

MARRY C., JONAS I., « Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes », *Travail, Genre et Sociétés*, n°14, novembre 2005, pp.69-88.

MARRY C., LE MANCQ F., « La dynamique inachevée de l'égalité entre les sexes », *in* GALLAND O., LEMEL Y., *La société française, un bilan sociologique des évolutions depuis l'après-guerre*, Armand Colin, Paris, 2011, pp. 69-94.

MARRY C., « Celles qui dérogent : une émancipation à quel prix ? », *in* Lienard Claudine, *Femmes et Autonomie*, Bruxelles, Université des femmes, « Pensées féministes », 2012, p. 57-71.

MARTIN O., *L'enquête et ses méthodes – L'analyse de données quantitatives*, Paris, Armand Colin, 2007, 126 p.

MARTIN E., *Les usages gestionnaires de la sociologie*, mémoire de master 2, EHESS, 2006.

MARTIN V., PIGNATEL I., « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. Un monde « androcentrique » », *Revue Française de Gestion*, 2004/4, n°151, pp. 161-172.

MARTINELLI D., *Etudiants à la sortie des écoles de commerce : une entrée aisée dans la vie active*, Document de travail, Marseille, CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications), 1993, 27 p.

MARUANI M., NICOLE-DRANCOURT C., *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros-Alternatives , 1989, 191 p.

MARUANI M., *Travail et emploi des femmes*, Paris, la Découverte, 2006, 123 p.

MATHIEU L., *L'espace des mouvements sociaux*, Paris, Editions du Croquant, 2012, 281 p.

MATHIEU N.C., *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*. Paris, Côté-Femmes, 1991, 293 p.

MATONTI F., POUPEAU F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales, 5 (155)*, 2004, pp. 4-11.

MAUSS M., *Essai sur le don*, Paris, PUF, 12ème éd., 2012, 241 p.

MAUSS M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF (1ère éd. 1950), 2012, 482 p.

MAUSS M., « Les techniques du corps » in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF (1ère éd. 1950), 2012, pp. 365-386.

MAYER N., *Sociologie des comportements politiques*, Paris : Armand Colin, 2010, 316 p.

MAYEUR F., *L'Education des filles en France au 19è siècle*, Paris, Hachette, 1979, 207 p.

MAYEUR F., *L'enseignement secondaire des jeunes sous la IIIème république*, Paris, Les presses de Sciences-Po, 1993, 488 p.

MEAD M., *Mœurs et sexualité en Océanie*, Paris, Plon, 1963, 526 p.

MEMMI D. *(et al), La tentation du corps : corporéité et sciences sociales*, Paris, Editions de l'EHESS, 2009, 276 p.

MENESSON C., « Rapports sociaux de sexe et identités : le cas des femmes engagées dans des catégorisations du sexe », *Revue de Sociologie et d'Anthropologie Utinam*, Paris, L'Harmattan, 2002, pp. 173-198.

MENESSON C., *Etre une femme dans le monde des hommes. Socialisation sportive et construction du genre*, Paris, L'Harmattan, 2005, 364 p.

MERON M., OMALEK L., ULRICH V., *« Métiers et parcours professionnels des hommes et des femmes »*, Dossier Insee, France Portrait Social, 2009, pp. 195-217.

MERON M., SILVERA R. , « Salaires féminins : le point et l'appoint » , *Travail, genre et sociétés*, 2006/1 N° 15, p. 27-30.

MERTON R., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Armand Colin, 1997, 384 p.

MESSNER M.A., *Out of play : critical essays on gender and sport*, Albany, State University of New York press, 2007**,** 227 p.

METZGER JL, CLEACH O., « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, 46, 2004, pp. 433-450.

MEURS D., PAILHE A., PONTHIEUX S., « Child-related Career Interruptions and the Gender Wage Gap in France », *Annals of Economics and Statistics / Annales d'Économie et de Statistique*, No. 99/100, MEASURING DISCRIMINATIONS (JULY/DECEMBER 2010), pp. 15-46

MICHAUD S., *Muse et madone. Visages de la femme de la Révolution Française aux apparitions de Lourdes*, Paris, Seuil, 1985, 242 p.

MILHAUD J., *Retrouver le temps vécu : 1. Louli Sanua vivante*, Paris, Librairie du Bois, 22, rue Duret, 1969, 95 p.

MINGUET G., COSTE D., PEREZ Y. (Dir.), *Devenir consultant junior – L'efficacité des Socrate en culottes courtes*, Paris, L'Harmattan, 1995, 468 p.

MINTZBERG H., *Le Management. Voyage au cœur des organisations*, Paris, Editions de l'Organisation, 2004, 703 p.

MILLS A., TANCRED P. (Eds), *Gendering Organizational Analysis*, London, Sage Publications Inc., 1992, 309 p.

MOENECLAEY V., « 'Parcours professionnels', 'flexicurité'... Que nous enseigne l'observation du reclassement de salariés licenciés ? », *Education permanente*, 2009, n°181, 4, pp. 91-104.

MOLINIER P., *L'énigme de la femme active : égoïsme, sexe et compassion*, Paris, Payot, 2003, 275 p.

MOLINIER P., *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot, 2007, 335 p.

MOLINIER P., LAUGIER P., PAPERMAN S., *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot, 2009, 302 p.

MOLINIER P., « 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, Editions de l'EHESS, 2011, pp. 299-316.

MOLINIER P., « Des féministes et de leurs femmes de ménage : entre réciprocité du care et souhait de dépersonnalisation », *Multitudes* 2/2009 (n° 37-38), pp. 113-121.

MOLINIER P., WELZER-LANG D., « Féminité, masculinité, virilité » *in* HIRATA H., LABORIE F., LE DOARE H., SENOTIER D. (Dir.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, 2004, pp. 71-76.

MOLINIER P, FERNANDA CEPEDA M., « Comme un chien à carreau. Des employées domestiques colombiennes entre care et justice », *Travailler*, 2012/2, n°28, pp. 33-55

MOORE H., *A passion for difference : essays in anthropology and gender*, Cambridge, Polity Press, 1994, 192 p.

MOREL C., *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Folio, 2004, 384 p.

MOSCONI N., DALH-LANOTTE R., « C'est technique, est-ce pour elles ? Les filles dans les sections industrielles des lycées », *Travail, genre et sociétés*, 2003/1, n°9, pp. 71-90.

MOSCONI N., « Effets et limites de la mixité scolaire », *Travail, genre et sociétés*, 2004/1 nN° 11, pp. 165-174.

MOSS-KANTER, R. "Some Effects on Proportions on Group Life : Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women." *American Journal of Sociology* 82, 1977, pp. 965-990.

MOSS-KANTER R., *Men and women of the corporation*, New York, Basic books, 1977, 348 p.

MOTT H., CONDOR S., « Sexual Harassment and the Working Lives of secretaries », *in* KITZINGER C., THOMAS A. (Eds), *Sexual Harassment : Contemporary feminist perspectives*, London, Butterworth Heinemann, 1997, pp.51-94.

MOUTET A., « La Première Guerre mondiale et le taylorisme », *in* MONTMOLLIN (DE) M., PASTRE O. (Dir.*), Le Taylorisme* [actes du Colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII, 2-4 mai 1983] Paris, La Découverte, 1984, pp. 67-81.

MOUTET A., *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997, 495 p.

MOUTET A., « Compte rendu de Michel Letté, *Henry Le Chatelier (1850-1936),* 2004 », *Le Mouvement Social,* n° 211 (avril-juin 2005), pp. 132-134, et en ligne : http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=776.

MOUTET A., « Etudes de temps et intensification du travail », *in* LINHART D., MOUTET A., *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, La Découverte, 2005, pp.28-62.

MOUTET A., *« Une rationalisation du travail dans l'industrie française des années 1930 »*, *Annales ESC*, 42ème année, n°5, 1987, pp.1061-1078

MUEL-DREYFUS F., *Vichy et l'éternel féminin : contribution à une sociologie politique de l'ordre des corps*, Paris, Seuil, 1996, 384 p.

MUNIESA F., CALLON M., « La performativité des sciences économiques », *in* STEINER P., VATIN F. (Dir), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, 2010, pp. 289-324.

MUSSELIN C., PIGEYRE F., « Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires », *Sociologie du travail*, Mars 2008, 50(1), pp. 48-70.

NICOLE-DRANCOURT C. (Dir.), *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 2009, 234 p.

NELSON D., « Le taylorisme aux Etats-Unis de 1900 à 1930 », MONTMOLLIN (DE) M., PASTRE O. (Dir.*), Le Taylorisme* [actes du Colloque international sur le taylorisme organisé par l'Université de Paris-XIII, 2-4 mai 1983] Paris, La Découverte, 1984, pp. 51-66.

NEVEU E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, Repères, 2000, 125 p.

OFFERLE M. (Dir.), 2007, « Les organisations patronales », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 937, juin 2007, 118 p.

OFFERLE M., *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009, 124 p.

OGER C., OLLIVIER-YANIV C., « Analyse du discours et sociologie compréhensive. Retour critique sur une pratique de recherche transdisciplinaire », *in* BONNAFOUS S., TEMMAR M. (Dir.), *Analyse du discours et sciences humaines et sociales*, Paris, Ophrys, 2007, pp. 39-55.

OMNES C., *Ouvrières parisiennes. Marché du travail et trajectoires professionnelles au 20e siècle*, Paris, Editions de l'EHESS, 1997, 374 p.

O'SHEA J., MADIGAN C., *Dangerous company : the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin,* New York, Random House, 1997, 355 p.

PAILHE A., SOLAZ A. (Dir), *Entre famille et travail. Des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte, 2009, 514 p.

PAPERMAN P., LAUGIER S. (Dir.*), Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, Editions de l'EHESS, 2011, 293 p.

PARADEISE C., « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, vol. XX, n°2, octobre 1988, pp.9-21.

PARSONS T., *Essays in Sociological Theory*, New-York, Free Press, 1954, 459 p.

PASCAL B., *Pensées*, section 1, fragment 44, texte établi par Louis LAFUMA, Paris, Points, Essais, 1962

PASSERON J.C., *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Paris, Nathan, 1991, 408 p.

PASSERON J.C., « Le scénario et le corpus. Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue Française de Sociologie*, 31, 1990, pp.3-22.

PAVIS F., « Une discipline « utile » dans l'enseignement supérieur : promotion et appropriations de la gestion (1965-1975) », *Le mouvement social*, n° 333, 2010/4, pp. 127-142.

PAVIS F., « L'évolution des rapports de force entre disciplines de sciences sociales en France : gestion, économie, sociologie (1960-2000) », *Regards Sociologiques*, n°36, 2008, pp.31-42.

PAVIS F., GARCIA-PARPET M.F., « Enquêter sur les mondes patronaux », *Sociétés Contemporaines*, 2007/4, n°68, pp. 7-12.

PEAUCELLE J.L., *Henri Fayol : inventeur des outils de gestion : textes originaux et recherches actuelles*, Paris, Economica, 2003, 316 p.

PERETZ H., *Les méthodes en sociologie – L'observation*, Paris, La Découverte, mars 2004, 122 p.

PERRIN C., CHETCUTI N., « Au-delà des apparences. Systèmes de genre et mise en scène des corps lesbiens », *Nouvelles questions féministes*, vol. 21, n° 1, 2002, pp. 18-40.

PERROT M. « Histoire et pouvoir des femmes », *in* AUBERT N., ENRIQUEZ E., GAULEJAC (DE) V. (Dir.) *Le Sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations*, Paris, Desclée de Brouwer, 1986, pp.79-88.

PETERSON H., « Gendered Work ideals in swedish IT firms : valued and not valued workers », *Gender, Work, Organization*, vol 14, n°4, July 2007, pp. 333-348

PETITET V., *Enchantement et domination. Le management de la docilité dans les organisations*, Paris, Editions des archives contemporaines, 2007, 324 p.

PEYRE P., « Les Armangaud, la Petite école et le développement de l'innovation », *Les Cahiers d'Histoire du CNAM,* n°4, juillet 1994, pp. 93-142.

PESLOÜAN (DE) G., *Qui sont les femmes ingénieurs en France ?* Paris, PUF, 1974**,** 178 p.

PHETERSON G., *Le prisme de la prostitution*, Paris, L'Harmattan, 2001, 211 p.

PHILIPPE C, VARRO G., NEYRAND G., *Liberté, égalité, mixité … conjugales,* Paris, Anthropos, 1998, 311 p.

PIETTE C., « Vingt ans de Recherches féministes », *Recherches féministes*, vol.21, n°1, 2008, pp.11-37.

PIGEYRE F., *Socialisation différentielle des sexes. Le cas des futures femmes cadres dans les grandes écoles d'ingénieurs et de gestion*, Thèse de sociologie, Université Paris VII, 1986, 424 p.

PILLON T., *Le corps à l'ouvrage*, PARIS , Stock, 2012, 196 p.

PILLON T., VATIN F., *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares, 2007, 496 p.

PINÇON M., PINÇON-CHARLOT M., *Dans les beaux quartiers*, Paris, Seuil, 1989 254 p.

PINÇON M. ET PINÇON-CHARLOT M., *Voyage en grande bourgeoisie*, Paris, PUF, 2002, 180 p.

PINTO J., « Une relation enchantée. La secrétaire et son patron. », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 84, septembre 1990, pp. 32-48.

POCHIC S., *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité – Le chômage des cadres en France dans les années 1990*, Thèse de sociologie, Aix-Marseille II, 2001.

POCHIC S., GUILLAUME C., « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie », *Sociologie du Travail*, n°51, 2009, pp. 273-299.

POCHIC S., GUILLAUME C., « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française », in BERREBI-HOFFMANN I., *Politiques de l'intime – Des utopies d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, La Découverte, 2009, pp. 145-167.

POLLAK M., *Une identité blessée. Etudes de sociologie et d'histoire*, Paris, Métailié, 1993, 415 p.

PONTHIEUX S., *Le capital social*, Paris, La Découverte, 2006, 117 p.

POUPEAU F.M., GUERANGER D., CADIOU S., « Les consultants font-ils (de) la politique ? », *Politique et Management Public*, vol. 29/1, 2012, pp. 9-19.

PRUVOST G., *Profession : policier, sexe : féminin*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2007**,** 307 p.

PRUVOST G., « Anatomie politique, professionnelle et médiatique des femmes dans la police », *Cahiers du Genre*, 2007/1 n° 42, pp. 43-60.

PRUVOST G., « Ordre et désordre dans les coulisses d'une profession. L'exemple de la police nationale », *Sociétés contemporaines*, Presses de Sciences Po, 2008/04, n°72, pp. 81-101.

PRUVOST G., *De la « Sergote » à la femme-flic. Une autre histoire de l'institution policière (1935-2005)*, Paris, La Découverte, 2008, 308 p.

QUERE L., « La vie sociale est une scène » *in* JOSEPH I. *(et al.), Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris, Les Editions de Minuit, 1989, pp. 47-82.

QUEMIN A., « Modalités féminines d'entrée et d'insertion dans une profession d'élites : le cas des femmes commissaires-priseurs », *Sociétés Contemporaines*, 1998, n°29, pp. 87-106.

RABIER M., « *Genre et Elite » in* ACHIN C. ET BERENI L., *Genre et Sciences Politiques*, Paris, Presses de Science Po, 2013, à paraître

RABIER M., 2012 « La construction d'un espace de la représentation d'un "patronat" féminin », *in* FRABOULET D., VERNUS P. (Dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe, XIX-XX^e siècles*, Rennes, PUR, pp. 189-198.

RAMANANTSOA B., « Une année sabbatique (?) chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, n°37, Décembre 1994, pp. 21-30.

RAMIREZ C., *Contribution à une théorie des modèles professionnels – Le cas des comptables libéraux en France et au Royaume Uni*, Thèse de sociologie, EHESS, juin 2005.

RAVET H., « Devenir clarinettiste. Carrières féminines en milieu masculin », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2007/3, n°168, pp.50-67

RENNES J., *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige 1881-1940*, Fayard, Paris, 2007, 594 p.

REVENIN R. (Dir.), *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours. Contributions à l'histoire du genre et de la sexualité en France*, Paris, Autrement, 2007, 293 p.

REVILLARD A., VERDALLE (DE) L. , « « Faire » le genre, la race et la classe » Introduction à la traduction de « Doing Difference », *Terrains & travaux*, 2006/1 n° 10, pp. 91-102.

RICCIARDI F., *L'importation du "modèle américain" en Italie et son aménagement : politique économique, cadres dirigeants et gestion d'entreprise à l'époque du long plan Marshall (1948-1960)*, Thèse d'histoire, EHESS, 2007.

RICCIARDI F., « The circulation of practices. Americanizing social relations at the Cornigliano steel plant (Italy) 1948-1960, *Labor History*, Routledge, 2010, vol.51, pp. 231-248.

RIPERT A., FRERE-MICHELAT C., « Images corporelles de la triade familiale. Le discours photographique du magazine Parents », *Ethnologie française*, 1976, VI, pp. 3-4.

RIVIERE J., « La féminité en tant que mascarade », 1929, repris dans HAMON M.C., *Féminité mascarade. Etudes psychanalytiques*, Paris, Seuil, 1994, pp. 197-213.

ROGERS M., « They all were passing : Agnes, Garfinkel and Company », *Gender and society*, 1992, vol.6 n°2, pp. 169-191.

ROLLE P., « Les savoirs salariés. Essai sur quelques théories du capitalisme cognitif », *L'Homme et la société*, 2004/2 - n° 152-153, pp. 163-182.

ROTH L.M., *Selling women short. Gender and money on Wall Street*, Princeton up, Princeton and Oxford, 2006, 284 p.

ROSENWALD F., « Filles et garçons dans le système éducatif depuis vingt ans », *Données Sociales, La société française, Edition 2006*, Insee Références, pp. 87-94.

ROUYER V., *La construction de l'identité sexuée*, Paris, Armand Colin, 2007, 175p.

ROUX P., FILLEULE O., *Le Sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009, 361 p.

SAINSAULIEU I., « Les appartenances collectives à l'hôpital », *Sociologie du travail*, 2006, n°48, pp. 72-87.

SAINSAULIEU R. *et al.*, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995, 611 p.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Po, 1996, 476 p.

SAINT-MARTIN D., *Building the New Managerialist State : Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective*, Oxford, Oxford University Press, 2000, 264 p.

SAINT-MARTIN D., « Enarchie contre 'consultocratie' : les consultants et la réforme administrative en France depuis les années 1980 », *Entreprises et histoire*, n°25, 2000, pp.82-92.

SAINT-MARTIN D., « Le conseil en management et les réformes de l'Etat », *Sociologies Pratiques*, n°6, 2002, pp. 25-46.

SAINT-MARTIN D., « Le consulting et l'Etat : une analyse comparée de l'offre et de la demande », *Revue Française d'administration publique*, 2006/4, n°120, pp. 743-756.

SAINT MARTIN (DE) M., « Les recherches sociologiques sur les grandes écoles : de la reproduction à la recherche de justice », *Education et sociétés*, 2008/1, N°21, pp. 95-103

SAINT POL (DE) T., *Le Corps désirable. Hommes et femmes face à leur poids*, Paris, PUF, 2010, 222 p.

SALAZAR PARRENAS R., « Le travail de *care* des hôtesses de bar au Japon », *Travailler*, 2012/2, n°28, pp. 15-31.

SALZINGER L., « Revealing the unmarked. Finding masculinity in a global factory. », *Ethnography*, Vol. 5(1), p. 5-27

SAPIRO G., « Les professions intellectuelles entre l'Etat, l'entreprenariat et l'industrie », *Le Mouvement Social*, n°214 (janvier-mars 2006), en ligne à http://mouvement-social.univ-paris2.fr/document.php?id=366

SARFATI F. « Il y a une frontière qu'il ne faut pas franchir…Ou comment canaliser la passion des travailleurs de la finance. », *in* BERREBI-HOFFMANN I. (Dir.), *Politiques de l'intime – Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui,* Paris, La Découverte, 2009, pp. 239-248.

SARFATTI-LARSON M., *The Rise of professionalism : a sociological analysis*, University of California Press, 1977, 309 p.

SAUVIAT C., « Le conseil : un 'marché-réseau' singulier », *in* DE BANDT J., GADREY J. (Dir.), *Relations de service et marchés des services*, Paris, CNRS éditions, 1994, pp.241-262.

SAUVIAT C., « Deux professions dans la tourmente. L'audit et l'analyse financière », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2003/1 n° 146-147, pp. 21-41.

SAVAGE M., WITZ A. (Eds.), *Gender and Bureaucracy*, Sociological Review Monograph Series, vol. 39, 1992, 282 p.

SAVARY M. « Knowledge Management and competition in the consulting industry », *California management review*, vol.41, n°2, Winter 1999, pp. 95-107.

SCHÜTZ A., *On phenomenology and social relations,* Chicago, The University of Chicago Press, 1992, 327 p.

SCHÜTZ G, « Quand le sourire fait écran. L'invisibilisation de l'activité des hôtesses d'accueil », *3ème congrès de l'AFS, RT23*, Paris, 15 avril 2009.

SCHÜTZ G., *Travail et relations hiérarchiques en contexte d'externalisation. Les prestations de services d'hôtesses d'accueil*, thèse de sociologie, EHESS, 2011.

SCHWARTZ O., « Le baroque des biographies », *Les Cahiers de Philosophie*, n°10, 1990, pp. 173-183.

SCHWARTZ O., *Le monde privé des ouvriers*, Paris, Puf, 2012, 531 p

SCHWEITZER S., *Les femmes ont toujours travaillé : une histoire de leurs métiers, XIXe et XXe siècle*, Paris, O. Jacob, 2002, 329 p.

SCHWEITZER S., « Les enjeux du travail des femmes », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire,* 2002/3, n°75, pp. 21-33

SCOTT J., CROMPTON R., LYONETTE C. (Dir), *Gender inequalities in the 21st century : new barriers and continuing constraints,* Cheltenham, E. Elgar, 2010, 297 p.

SEGALEN M., *Rites et rituels contemporains*, Paris, Armand Colin, 127 p.

SENAC-SLAWINSKI R., *L'ordre sexué : la perception des inégalités femmes-hommes,* Paris, PUF, 2007, 364 p.

SENNETT R., *Les Tyrannies de l'intimité*, Paris : Éditions du Seuil, 1979**,** 282 p.

SILVERA R., « Genre et économie : des rendez-vous manqués », *Travail, genre et sociétés*, 2001/2 N° 6, p. 123-143.

SIMMEL G., *Secrets et sociétés secrètes*, Paris, Circé, 1991 (1908), 123 p.

SINGLY (DE) F., *L'enquête et ses méthodes - Le questionnaire,* Paris, Armand Colin, 2006, 127 p.

SINGLY (DE) F., *Sociologie de la famille contemporaine*, Paris, Armand Colin, 2007, 127 p.

SINGLY (DE) F., *Fortune et infortune de la femme mariée : sociologie de la vie conjuguale*, Paris, PUF, 2002, 272 p.

SINGLY (DE) F., THELOT C., *Gens du privé, gens du public : la grande différence*, Paris, Dunod, 1993, 256 p.

SMITH D.E., *The everyday world as problematic. A feminist sociology*, Boston, Northwestern University Press, 1987, 251 p.

SORIGNET P.E., « Danser au- delà de la douleur », *Actes de la Recherche en sciences sociales*, 2006/3, n°163, pp.46-61.

SORIGNET P.E., « Sortir d'un métier de vocation. Le cas des danseurs contemporains », *Sociétés Contemporaines*, 2004/4, n°56, pp.111-132.

SORIGNET P.E., « On n'y comprend rien. Des salariés européens face à l'action des cabinets de conseil dans la réforme de l'audiovisuel public. », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2012/4, n°194, pp. 22 -31.

STRAUSS A., *La Trame de la Négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, [textes réunis par I. Bazsanger], Paris, L'Harmattan, 1991, 311 p.

STEINER P., *La sociologie économique*, La Découverte, 2005, 125 p.

STEPHENSON R.M., « Conflict and control functions of humor », *American Journal of Sociology*, 1951, 56, pp. 569-574.

STEVENS H., « Destins professionnels de femmes ingénieurs », *Sociologie du Travail*, vol.49, 2007, pp.443-463.

STEVENS H., « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'entreprise de soi », *Genèses*, n° 87, 2012, pp. 90-112.

STROOBANTS M., « Dénouer les ficelles du métier », *Techniques & Culture* [En ligne], 51 | 2009, mis en ligne le 15 juin 2011. URL : http://tc.revues.org/4625

STROOBANTS M., *Sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 2013, 127 p.

SVENSSON L., EVETTS J. (Dir.), *Sociology of professions : continental and anglo-saxon traditions*, Göteborg, Daïdalos, 2010, 212 p.

TABET P., *La construction sociale de l'inégalité des sexes. Des outils et des corps*. Paris, L'Harmattan, 1998, 206 p.

TELLIER F., *Alfred Schütz et le projet d'une sociologie phénoménologique*, Paris, PUF, 2003, 127 p.

TERRENOIRE J.P., « Images et sciences sociales », *Revue Française de Sociologie*, XXVI, 1985, pp. 509-527.

THINE S., *Les consultants et les systèmes d'information. La déformation de l'espace du conseil sous l'effet des nouvelles technologies (1990-2005)*, Thèse de sociologie, EHESS, 2007.

THINE S., « Pierre Bourdieu : éléments d'une analyse du *champ* du conseil », *Revue française de gestion*, 2006, n° 165, pp. 35-43.

THINE S., LAGNEAU-YMONET P., DENORD F., CAVENG R., « Entreprendre et dominer. Le cas des consultants », *Sociétés Contemporaines*, 2013, n°89, p. 73-99

THIVEND M., « Les filles dans les écoles supérieures de commerce pendant l'entre-deux-guerres », *Travail, Genre et Sociétés,* n°26, novembre 2011, pp.129-146.

TRACHMAN M., « Le métier de pornographe : rhétorique, contrôle et savoirs d'un groupe professionnel discrédité », *Sociologie du travail*, vol. 53(4), 2011, pp. 444-459.

TREPOS J.Y., *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUFPuf, 1996, 122 p.

TREPOS J.Y., « Savoirs professionnels et situations d'expertise », *Knowledge, Work, Society/Savoir, Travail, Société*, vol.4 n°2, 2006.

TREMBLAY D.G., « Articulation emploi-famille et temps sociaux : arrangements sexués et usages différenciés du temps chez les pères et les mères », *in* THOEMMES J., TERSSAC (DE) G., *Les temporalités sociales : repères méthodologiques,* Toulouse, Octarès, 2006, 187 p.

TRIPIER P., « Les carrières de femmes cadres : le plafond de verre et la façon de le percer grâce aux réseaux », *in* CAUSER J.Y., *Métiers, identités professionnelles et genre*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 183-192. .

THOEMMES J., TERSSAC (DE) G., *Les temporalités sociales : repères méthodologiques*, Toulouse, Octarès, 2006, 187 p.

TILLY C., *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986, 622 p.

TURNER B., *The body and Society : exploration in social theory*, London, Sage Publications Ltd, 2008, 296 p.

VAN GENNEP A., *Les rites de passage*, Paris, Picard, 1981 (1909), 320 p.

VAN ZANTEN A., « Le choix des autres. Jugements, stratégies et ségrégations scolaires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 2009/5, n°180, p. 24-34

VARGA L., *Les autorités invisibles : une historienne autrichienne aux "Annales" dans les années trente* [textes prés. et éd. par Peter Schöttler] Paris, les Editions du Cerf, 1991, 252 p.

VARRO G., *Sociologie de la mixité. De la mixité amoureuse aux mixités sociales et culturelles*, Paris, Belin, 2003, 256 p.

VARRO G., « Les «couples mixtes» à travers le temps : vers une épistémologie de la mixité », *Enfances, Familles, Générations***,** n°17, 2012, pp. 21-40.

VATIN F., « L'impossible mesure du travail de pensée » *in* HUBAULT F. (Dir.), *Comprendre que travailler, c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Actes du séminaire d'ergonomie (Paris, mai 2000), Toulouse, Octares, 2001, pp. 33-41

VATIN F. (Dir.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, PUM, 2009, 306 p.

VATIN F., « L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique », *Revue Française de Socio-Economie*, 2008/1, N°1, pp. 131-152

VILLETTE M., *L'Homme qui croyait au management*, Paris, Seuil, 1988, 187 p.

VILLETTE M., « Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°112, Janvier-février 1997, pp. 5-12.

VILLETTE M., *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003, 122 p.

VILLETTE M., « Ethnographie d'une écriture institutionnelle : la brochure diversité et cohésion sociale d'une entreprise exemplaire. Journal ethnographique de Tristan d'Inguimbert », *Genèses*, n° 85, 2011, pp. 134-155.

VIGARELLO G., *Histoire de la beauté. Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours*, Paris, Seuil, 2004, 252 p.

VIGOUR C., « Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale : le cas de la justice belge », *Sociologie du travail*, vol. 50/1, mars 2008, pp. 71-90.

WAJCMAN J., *Managing like a man : women and men in corporate management*, University Park, Pennsylvania State university Press, 1998, 180 p.

WAGNER A.C., *Les Classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte, 2007, 117 p.

WEBER F., *Le travail à côté. Une ethnographie des perceptions*, Paris, Editions de l'EHESS, 2009, 238 p.

WEBER F., *Manuel de l'ethnographe*, Paris, PUF, 2009, 334 p.

WEBER F., « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le Grand Partage », *Genèses*, 2000/4 n°41, pp. 85-107

WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, 543 p.

WEBER M., *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pocket, 1994 (1964)2003, 284 p.

WEBER M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 2004, 221 p.

WEBER M., *Economie et Société/1, Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 2004, 410 p.

WEBER M., *Economie et Société/2, L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Paris, Plon, 2004, 424 p.

WELLER J.M., « *Le mensonge d'Ernest Cigare : problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité* », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 1, 1994, pp. 25-42.

WEEXSTEEN A., *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France. Le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans la CEGOS et l'ITAP*, Thèse d'histoire, EHESS, 1999.

WELZER-LANG D., ZAOUCHE GAUDRON C. (Dir.), *Masculinités: état des lieux*, Toulouse, Erès, 2011, 269 p.

WEST C., ZIMMERMAN D., « Doing Gender », *Gender and Society*, vol.1, n°2, Sage Publications, 1987, pp.125-151.

WEST C., FENSTERMAKER S., « Doing Difference », *Gender and Society*, vol.9, n°1, Sage Publications, 1995, pp. 8-37.

WINKIN Y., « Croyance populaire et discours savant : « langage du corps » et « communication non verbale », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 60, pp. 75-78.

WITZ A., *Professions and patriarchy*, New York, Routledge, 1992, 233 p.

WITZ A., HALFORD S., SAVAGE M. « Organised Bodies : gender, sexuality and embodiment in contemporary organizations » *in* ADKINS L. *(et al.), Sexualizing the social : power and the organization of sexuality*, London, Macmillan, 1996, pp. 173-191.

ZAIDMAN C., « Mixité scolaire, mixité sociale ? Les résistances à la mixité » *in* ZAIDMAN C. (Dir), *Egalité entre les sexes. Mixité et Démocratie* [Actes du Colloque du CEDREF, 3 et 4 mai 1990], Paris, L'Harmattan, 1992, pp. 76-88.

ZAIDMAN C., *La mixité scolaire*, Paris, L'Harmattan, 1996, 238 p.

ZARCA B., « Mathématicien : une profession élitaire et masculine », *Sociétés Contemporaines*, 2006/4, n° 64, pp. 41-65.

ZARCA B., « L'ethos professionnel des mathématiciens », *Revue Française de Gestion*, 50-2, 2009, pp. 351-384.

ZOLESIO E., « « Chirurchiennes de garde » et humour« chirurchical ». Posture féminine de surenchère dans l'humour sexuel et scatologique », *Interrogations*, n°8, Juin 2009, pp. 159-177.

ZOLESIO E., « Des femmes dans un métier d'hommes : l'apprentissage de la chirurgie », *Travail, genre et sociétés*, 2009/2, n°22, pp. 117-134.

ZOLESIO E., « Marie Laborie, un cas de socialisation chirurgicale ratée », *Sociétés contemporaines*, 2009/2, n°74, pp. 147-165.

ZOLESIO E., *Chirurgiens au féminin ? Des femmes dans un métier d'hommes*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2012

OUVRAGES ET PUBLICATIONS PROFESSIONNELLES

AMAR J., *Le moteur humain et les bases scientifiques du travail professionnel*, préface de Henry Le Chatelier, Paris, Dunod , 1914, 622 p.

BOWER M.A., *Perspective on McKinsey*, New York, 1979

Mlle CAVAIGNAC, *Manuel Moderne de la Maîtresse de Maison - Economie et organisation domestiques*, Payot, Paris, couronné par l'Académie des Sciences morales et politiques, 1922, Préface de H. Le Chatelier

CLARK W., *Le Graphique Gantt*, Paris, Librairie française de documentation commerciale et industrielle, 1926.

Commission générale d'organisation scientifique, Journées d'études, *Les facteurs humains de la productivité américaine*, Paris, 1951

COUTROT J., *Le système nerveux des entreprises*,

DE FREMINVILLE C., *Les principes fondamentaux de la méthode Taylor*

DETOEUF A., *Observations sur l'Amérique*, Conférence faite par M. Detoeuf, directeur général de la Compagnie Thomson-Houston, à l'Union des industries métallurgiques et minières. Juillet 1926, 38 p.

DANTY-LAFRANCE L., PLANUS P., SCHUELLER E. (hôtes d'honneur), « Pourquoi et comment intéresser le personnel aux résultats de l'entreprise ? », Diner débat au Club Echos, Jeudi 29 janvier 1953, Les Echos, 1953

FRANKEL L., *Ces filles sympas qui sabotent leur carrière : les 101 pièges à éviter*, Paris, Pearson, 2008, 260 p.

FREDERICK C., *Le Taylorisme chez soi, (Pratique de la direction de la maison)*, Paris, Dunod, 1920 (1913)

GARCIN-GUYNET S., *L'étude du travail – les travaux administratifs*, Bureau des temps élémentaires, 1953.

GARCIN-GUYNET S., *L'étude des temps et la pratique du chronométrage*, Ecole d'Organisation Scientifique du Travail, Comité National de l'Organisation Française, 1956, 68 p.

GASTON-BRETON T., *De Sogeti à Cap Gemini, 1967-1997: trente ans d'histoire d'une des grandes réussites françaises de cette fin de siècle*, Publication Cap Gemini, 133p.

GELINIER O., *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*, 1964

HAUWEL C., *Techniques d'analyse des travaux administratifs. Comment maîtriser l'inflation administrative*, Paris, Editions d'Organisation, 1972, 212 p.

HOCHET X., *Transformer l'entreprise : de la décision à l'action* ; avec les équipes de Capgemini consulting, Paris, Odile Jacob, 2008, 258 p.

HOLDEN PE., *L'organisation de la direction dans les grandes entreprises,* Paris, Editions OCIA, 1952, préface de Paul Planus, 208 p.

LE CHATELIER H., *Le Taylorisme*, Paris, Dunod, 1928

LE CHATELIER H., *Science et industrie. Les débuts du taylorisme en France*, Paris, CTHS, 2001, 279 p.

LE CHATELIER H., *Conseils aux Elèves des Grandes Ecoles désireux de se familiariser avec les Méthodes d'organisation scientifique du Travail dans l'Industrie,* Société des Amis de Polytechnique, 1920.

LESOURNE J., *Un homme de notre siècle – De polytechnique à la prospective et au journal Le Monde*, Paris, Odile Jacob, 2000, 676 p.

MILHAUD J., *Retrouver le temps vécu... . 1. Louli Sanua vivante*, Paris, Librairie du Bois, 1969, 95 p.

Perspectives sur la stratégie de l'entreprise, traduit de l'anglais et adapté par les membres du Boston consulting group, [traduction de *Perspectives on corporate strategy]*, Puteaux , Editions Hommes et techniques, 1970, 123 p.

PLANUS P., *Le chronométrage, par Paul Planus, Ingénieur-Conseil en Organisation rationnelle,* 1928.

PLANUS P., *L'organisation rationnelle d'un ministère,* 1936.

PLANUS P., *L'organisation rationnelle et les affaires,* 1937.

PLANUS P., *Vers la paix sociale : Patrons et ouvriers en Suède*, Préface de A. Detoeuf, Paris, Plon, 1938, 311 p.

PLANUS P., *Patrons et ouvriers en Suède*, 1938.

PLANUS P., *Comités d'entretien en Angleterre*, 1946.

PLANUS P., *Sachez téléphoner pour vendre*

RIMAILHO F., *L'Union entre les collaborateurs de l'industrie par l'organisation du travail*, conférence, 1926, 20 p.

TAYLOR F.W., *Principes d'organisation scientifique des usines*, préface de Henry Le Chatelier, Paris, H.Dunod et E.Pinat, 1911, 149 p.

THOMPSON CB., *La réorganisation des usines suivant les méthodes Taylor*, 1926

The Structure of Magic I. A book about communication and change, Palo Alto, Science and Behavior Books, 1975, 225 p.

Publications Professionnelles statistiques

Syntec Conseil en Management, *Etude 2003/2004 : Le marché du Conseil en Management en France*, 2004. (*Publications pro ?)*

Syntec Conseil en Management, *Marché du Conseil en Management en France. Etude 2006-2007*.

WIT ET ASSOCIES, *Stratégie de rémunération en cabinets de conseil*, Etude menée en août et septembre 2009.

ANNEXE 1 – UNE MISSION DECISIVE : QUELQUES REFLEXIONS AUTOUR D'UN SOUVENIR PROFESSIONNEL (ECRIT A L'ETE 2009)

Remarques liminaires :

Faire le récit de cette mission, qui se termine en « queue de poisson » (la mission a été interrompue avant la fin du contrat), est difficile car il s'agit d'un souvenir désagréable. Ce qui le rend sans doute sociologiquement intéressant à étudier mais en écrire le récit n'en est pas moins difficile, une tâche que j'avais jusqu'à présent « mise de côté ». Elle me semble pourtant d'autant plus importante à réaliser que les consultant-e-s que j'ai croisé-e-s jusqu'à présent se sont rarement épanché-e-s sur leurs « mauvais souvenirs ». Elles et ils dressent plutôt une « belle image » de missions difficiles, voire éprouvantes, mais qui se terminent nécessairement bien. Le mot « échec » ne fait pas parti du vocabulaire.

Je vais d'abord essayer exposer d'après mon souvenir, et donc avec d'inévitables inexactitudes ou d'éventuelles « reconstructions », l'enchaînement chronologique de cette mission, en m'en tenant si possible aux faits[1600]. Puis je vais me livrer à une sorte de récit « émotionnel », en essayant d'expliciter mon ressenti aux différentes étapes de cette mission. Enfin, je tenterai d'analyser en quoi cet « échec » - j'emploie ce mot parce que cette mission a été analysée comme telle à l'époque, par moi-même comme par mes collègues – peut éclairer les conditions d'exercice du conseil en *management*, les difficultés et ratages que ce métier comporte, les savoirs, savoir-faire, savoir-être qu'il mobilise, les relations et les rapports de force entre consultant-e-s d'un même cabinet, les relations et les rapports de force entre consultant-e-s et clients. J'essaierai enfin de saisir ce que, d'un point de vue phénoménologique, l'analyse de ce souvenir peut apporter, en ce qu'il est étroitement associé pour moi, encore aujourd'hui, à un étrange sentiment de honte. Que comprendre à partir de ce récit de l'*ethos* du conseil en management ?

Avant de me lancer plus avant dans l'écriture de ce récit, je « fouille » dans les répertoires de mon ordinateur, à la recherche de traces de ce travail, de cette mission. Je crois aussi me souvenir d'une réunion interne au cabinet, à l'automne 2005, où j'ai fait « un bilan » de cette mission (j'en garde le souvenir d'un exercice pénible, à mi-chemin entre plaidoyer et auto-critique). Finalement, je retrouve tous les documents produits pour cette mission, entre l'automne 2004 et le printemps 2005, en commençant par les documents de prospection

[1600] Ce récit est partiellement anonymisé : les noms des entreprises n'ont pas été changés, les noms des protagonistes ont été systématiquement modifiés.

(« point de vue » puis propal). Je suis impressionnée par la somme de travail que peuvent représenter tous ces powerpoints, comptes-rendus de réunion, d'ateliers, « livrables » … je me remets à lire certains des documents finaux qui ont été présentés et que je trouve précis, intéressants, bien faits … « en toute objectivité » ! A la réflexion, c'est sans doute dans le décalage entre cette somme de travail et l'absence presque totale de reconnaissance reçue pour celui-ci, que réside la source principale d'une amertume, que je ressens, toujours vive en m'attelant à ce récit, alors que les faits remontent à 4 ans, que j'ai depuis quitté le conseil et engagé une reconversion professionnelle. Pour l'instant, en revanche, je n'ai pas trouvé trace d'un document accompagnant la présentation du bilan de cette mission à l'équipe ND : avais-je renoncé à faire un *powerpoint* pour l'occasion ? Je ne m'en souviens plus.

Ce qui m'apparaît avec certitude en définitive, en me lançant dans ce récit, est l'importance de l'exercice pour m'aider à clarifier au moins partiellement le rapport à mon objet de recherche.

Reconstitution de la chronologie de la mission « SG 3X »

Novembre 2004 :

Je réalise une série de contacts exploratoires auprès de la SG, à la direction du Réseau Banque de Détail, et à la direction du projet 3X (projet lancé en 1999 – au moment où je quittais la SG – pour définir et mettre en place un nouveau système d'informations et de « GRC » - gestion de la relation client[1601] - comme beaucoup de banques en lancent à cette époque).

Je m'appuie sur mon carnet d'adresses assez riche à la SG (lié à mes 12 ans de carrière dans cette « maison », carrière qui m'a permis d'exercer des fonctions plutôt bien placées dans la hiérarchie – notamment la fonction d'inspecteur, considérée comme « la voie royale » dans cet établissement – et variées – sous-direction d'un groupe d'agences, direction d'un marché à la direction du marketing). Je m'appuie aussi sur la réactivation préalable des contacts, pris à l'occasion de la réalisation de « petits projets » de formation commerciale dans les régions.

La SG fait partie des comptes que ND entend développer et dont j'ai spécifiquement la charge. A la suite de discussions avec Alexis F., nous avons convenu qu'il était intéressant de « capitaliser sur le succès d'une mission », réalisée pour Bancassur (filiale conjointe de la SG et d'une autre institution), et où nous avons rédigé un « guide de bonnes pratiques commerciales », à l'issue d'une enquête de terrain dans le réseau. Le succès – au moins

[1601] Sur la croissance des activités de conseil liées à la diffusion des ERP (Progiciels de gestion), voir Sylvain Thine.

politique – de ce « livrable » nous incite à « rebondir » commercialement, en nous attaquant à un « plus gros morceau », la Société Générale.

Deux rendez-vous marquent plus particulièrement cette prospection :

- un contact initial exploratoire avec un certain Bernard L., ancien directeur du projet 3X, plus ou moins mis sur la touche, suite à la dissolution de son équipe pour cause de fin de projet. L'entretien avec L. se déroule sur le mode de la confidence, mon interlocuteur me livre ce qu'il pense être la « bonne tactique » pour essayer de conduire un projet « bonnes pratiques ».
- un contact qui « scelle » l'accord de principe pour démarrer un projet « bonnes pratiques », avec Albert R.., également directeur à la SG, qui a des responsabilités plus importantes que L. et peut trouver des budgets pour financer cette mission. Ce deuxième rdv se déroule avec Alexis F. qui pour l'occasion, m'a accompagnée pour cette « soutenance ». Celle-ci se déroule dans une atmosphère assez informelle, assez détendue, Albert R. (alias AR, pour ses proches collaborateurs) est un homme affable, bien élevé. Il expose les difficultés du projet, les raisons d'une appropriation difficile par les commerciaux du réseau de cet outil «super puissant », qui livre une masse d'informations sur la clientèle, ses comportements, ses besoins. (Après relecture des mails conservés couvrant cette période – Voir infra – un certain Lambert – que je connais aussi « de ma vie antérieure » - devait assister à l'entretien. Je me souviens maintenant que, si l'entretien se déroule bien dans son bureau, il ne fera que nous saluer et échanger 5 minutes avec nous … il est « appelé » pour une autre réunion ...).

Décembre 2004 :

J'ai rédigé une proposition commerciale « affûtée », qu'Alexis et moi avons beaucoup peaufinée et, de mémoire, je l'envoie à L. Le souvenir que j'ai de cette période est flou, mais je me souviens en revanche qu'il y a une sorte de latence. AR est très difficile à contacter et l'accord pour démarrer le projet ne vient pas.

Janvier 2005 :

Les premières semaines du projet 3X sont marquées par une série de tâtonnements :

De mémoire, le lancement du projet « se fait », avec la constitution d'une « équipe conjointe » (mon « interlocuteur opérationnel » sera un certain Roland S., personne que je connais, elle aussi, de mon passé à la SG). Pour autant, la situation contractuelle reste de mémoire assez confuse. Il n'y a pas – encore de mémoire – de signature officielle[1602] et l'identification du « client » - qui est un des « fondamentaux du métier » - est en quelque sorte rendue impossible. Je me souviens que cela fait l'objet de nombreux échanges et discussions « en interne », entre

[1602] Aucun contrat ne sera d'ailleurs signé, ce que j'ai pu constater assez souvent dans les grands groupes bancaires, où les directions « Achats » ont instauré des règles contractuelles drastiques. Les directions acheteuses de conseil cherchent à rester « sous les radars », en restant sous le montant plancher à partir duquel elles doivent reporter pour avis ou accord aux « Achats » et évitent de passer via un processus contractuel formel (remplacé par la simple signature d'un bon de commande).

Alexis, Paul et moi. L'équipe projet avec les interlocuteurs SG met du temps à se constituer, les prises de rendez-vous sont laborieuses

Côté ND, le *staffing* est compliqué : à l'époque, le cabinet compte 4 personnes, nous avons recruté Romain, quelques mois plus tôt. Le recrutement de Mathilde est en cours, ceux de trois autres personnes, une femme et deux hommes, se dérouleront au cours de ce premier trimestre 2005[1603]. Nous sommes donc encore une très petite équipe et le problème du « staffing » pour le projet SG se pose donc avec acuité. L'équipe prévue initialement comporte Paul et moi (j'assume la direction du projet, tout en assurant une série de tâches de production). Ce projet est officiellement identifié comme « stratégique », ce qui justifie que je sois assistée de Paul, nettement plus expérimenté que Romain, mais quelques jours après cette décision, Alexis me fait part par téléphone qu'il envisage de changer ce plan, car une mission avec le Crédit Agricole – « son compte fétiche » - doit commencer et il avance une série d'arguments qui justifient le *staffing* de Paul sur cette mission. Je récupère donc Romain.

Vie du cabinet sur cette période :

Période de croissance des effectifs (et du chiffre d'affaires) et déménagement. Nous quittons la salle de réunion sans fenêtre que nous sous louons depuis septembre 2003 à une SSII rue Lecourbe, pour rejoindre des locaux relativement spacieux (+ de 100m2) rue Letellier. J'ai été chargée de la recherche que nous avons conduite avec Romain et des débats sur le choix entre plusieurs locaux ont émaillé les échanges en interne. Alexis et moi ne partagions pas les mêmes préférences, j'ai obtenu gain de cause (débat opposant des arguments « économiques » - moindre coût au m2- pour Alexis, contre des arguments de situation géographique et facilité d'accès – proximité du métro – et partant, d'attractivité lors de recrutements ultérieures, pour moi). Dans ce débat, en toile de fond, apparaissent des contraintes de « conciliation » très genrées. La femme d'Alexis est « au foyer » et prend en charge l'essentiel de l'éducation de leurs trois filles. Qui plus est, ils habitent le XVème arrondissement à quelques centaines de mètres du bureau. Pour ce qui me concerne, je partage avec un conjoint comme moi dans le conseil, des horaires relativement extensifs, avec lesquels nous jonglons pour voir un tant soit peu nos deux enfants, pris en charge en fin de journée par une jeune fille « au pair ». Nous habitons en banlieue et avons l'un comme l'autre environ deux heures de transports par jour.

[1603] Nous serons alors au nombre de 9 dans l'équipe : 8 consultant-e-s dont trois femmes, et une assistante administrative « sédentaire ».

Février – mars 2005 :

Romain et moi réalisons une série d'entretiens et d'observations au sein de différentes régions du réseau SG, pour « recueillir de bonnes pratiques ». Nous travaillons plutôt en bonne entente avec nos *face of* (je reprends ici un terme « géminien » que j'ai gardé mais qui n'est pas du tout utilisé chez ND), Roland S. et une jeune cadre de la direction du réseau. Les contacts avec AR et L. – qui de mémoire, entre temps, a pris une sorte de congé sabbatique ou a été muté, je ne sais plus trop – sont inexistants.

Un point d'étape pour restitution des résultats et première proposition de livrable est prévu fin mars avec AR et des représentants de la direction de réseau.

Fin février et fin mars :

De mémoire, deux réunions ont lieu. L'une, en février, avec AR, Roland S., le chef de Roland S. dont je n'arrive pas à me souvenir du nom (que je connais aussi de mon passé SG) ; l'objectif que – de mémoire encore – Roland et moi partageons est de « faire monter à bord » (on dit aussi on *boarder*) AR et l'autre chef, qui nous paraissent regarder cette mission de façon lointaine, avec une certaine indifférence (ce que nous – Roland S. et moi-même - interprétons – je pense à raison avec du recul – comme un certain mépris pour la dimension pratique et la mise en œuvre du projet 3X). Cette réunion ne se passe pas très bien. Je présente des conclusions très provisoires de l'enquête terrain, sous forme d'un « diagnostic » (un *diag*) de l'efficacité commerciale du réseau, ainsi qu'un projet de canevas pour le livrable « recueil des bonnes pratiques » : l'idée du *diag* est un « copier coller » de ce que nous avons livré à Bancassur et qui avait été largement apprécié par nos clients. L'effet sur AR semble inverse : il me rappelle assez sèchement que ce n'est pas pour ça qu'il me paie, mais pour lui livrer « des bonnes pratiques » (point barre, pourrais-je rajouter). Je défends le projet mais je sens qu'il n'est pas convaincu (j'interprète ainsi beaucoup de signaux non verbaux qu'il adresse pendant cette réunion). Son mécontentement se cristallise en particulier sur un des points soulevés par le diagnostic, où le système de rémunération variable des commerciaux est évoqué comme un point faible voire bloquant, parce que contradictoire avec « la philosophie de la relation client » qui est sous jacente à « 3X ». Je défends autant que je peux l'idée qu'il est important de regarder l'ensemble des éléments du diag, pour comprendre les « leviers et les freins » susceptibles d'aider ou au contraire de bloquer le partage et la diffusion de bonnes pratiques commerciales mais je sens que rien n'y fait : il me reproche explicitement de vouloir « régler son compte » à un système, en allant au delà de ma feuille de route. Après la réunion, je prends

sur moi, essaie de garder un air serein, nous reprenons, AR, l'autre chef et moi, le chemin vers le parking de Cœur Défense (locaux de cette direction à la Défense) mais l'ambiance est plutôt froide.

La deuxième réunion qui a lieu fin mars est organisée avec le chef de Roland S., une de ses adjointes (Martine B.) et d'autres personnes dont je ne me souviens plus : Romain et moi, en compagnie de Roland S., a priori solidaire, présentons « le livrable » (un projet à compléter mais comptant un inventaire précis de pratiques et des fiches détaillées pour une partie d'entre elles). Les échanges se déroulent de façon relativement courtoise même si Martine B. manifeste à plusieurs reprises, des signes d'agacement (il est difficile de dire si cela nous est destiné ou si, plus largement, elle est hostile à la démarche enclenchée par L. et relayée par AR). Son chef, plus impassible, reste en retrait, pose quelques questions. Accueil mitigé mais pas totalement indifférent, le travail réalisé est souligné. (le compte rendu établi à l'issue de la réunion semble en tout cas l'attester). Nous réussissons à « acter » d'une suite à ce travail : validation et complément de ce travail par des « ateliers » avec des équipes terrains dans les régions, soumission du projet lors d'une réunion de « RCL », responsables commerciaux de « base », prévue en mai. En débriefant la réunion avec Alexis, j'analyse les composantes politiques qui peuvent permettre au projet d'arriver convenablement à son terme : ce qui depuis le début nous gêne – la faible implication, voire l'absence de « clients » de haut niveau, « sponsors » du projet – se confirme comme un obstacle de plus en plus sérieux à une réussite de la mission. Les soutiens politiques font défaut. Alexis et moi listons les contacts à prendre pour tenter encore de « on boarder » ces chefs qui ne veulent pas s'impliquer. Je tente de prendre un rendez-vous avec Martine B.

Avril 2005 :

Un atelier de validation du livrable est organisé « dans les règles de l'art » à Rennes, et permet de recueillir certains soutiens, notamment auprès d'une Direction Régionale qui s'est proposée d'être « région pilote » sur ce projet. Il se passe très bien, les participant-e-s semblent très satisfaits.

Parallèlement, les tentatives pour organiser des rendez-vous au siège de la direction du réseau échouent. J'envoie un compte rendu précis de l'atelier de Rennes à AR et en profite pour lui demander un point téléphonique, qui a lieu, alors que « par la bande » et notamment via des échanges avec Roland S., on m'a laissé entendre que le projet serait « mis en suspens ». Lors de l'entretien, que je réalise tôt le matin depuis un café parisien proche de la Caisse Nationale des

Caisses d'Epargne où je viens de commencer une autre mission (une étude sur le marché de l'affacturage, de mémoire), AR coupe court aux prolégomènes, et me dit « qu'on va en rester là » (a posteriori, je me demande même s'il ne me dit pas quelque chose comme « comment en est-on arrivé là ? »). L'échange reste courtois mais le ton me paraît impatient, impatient de passer à autre chose … je serais tentée de dire que « je suis déjà une affaire classée » (même s'il serait plus juste de dire « la mission est déjà une affaire classée »). AR me précise que la mission sera payée à hauteur des lots réalisés (environ 2/3 des 60.000 euros budgétés, de mémoire).

Par la suite, j'appelle Alexis au téléphone pour lui faire part de ce « plantage », il a une réaction très froide, très clinique et notre échange est assez tendu. Nous convenons qu'il faut faire passer à nos « ex clients », l'ensemble des documents en cours de finalisation qui ont été réalisés.

Première analyse

Après avoir rebalayé les mails reçus sur la période (que j'ai sagement stockés dans ma messagerie Outlook) et confronté mes premiers souvenirs à cet examen, je note plusieurs points « remarquables » :

Beaucoup d'inexactitudes dans le compte-rendu établi « de mémoire ». Je vais y revenir. En même temps, cette relecture confirme certains points, relatifs à la complexité de la conduite d'un tel projet : comme la difficulté à réunir ensemble des décisionnaires et à identifier « un vrai client », le rôle de sponsor initial joué par L. apparaissant clairement (ce qui est intéressant d'ailleurs, c'est que finalement, dans mon esprit, celui qui est devenu « mon client » est AR alors même que ce dernier, à la lecture des premiers échanges, ne semble pas vouloir assumer ce rôle ni sponsoriser ce projet. Dans le même ordre d'idée, la multitude des interlocuteurs de tout niveau qui sont « associés » au projet, à comparer au binôme de consultants, Romain et moi.

Je note dans les « oublis » de mon récit de « mémoire », celui de la « disparition » d'une interlocutrice, membre de l'équipe projet à l'origine, personne que j'avais totalement oubliée. Elle démissionne courant février, pour aller travailler dans le conseil (sic) ; cette anecdote me semble assez significative du projet où il semble que la plupart des « acteurs » ne sont au mieux que prêts à jouer les touristes, comme si personne ne voulait s'y mettre.

A la lecture des mails, également, je constate la densité des échanges entre les membres du cabinet, à propos des sujets les plus divers, et aussi pour ma part, avec d'autres clients et

prospects (je réalise qu'au même moment, j'étais en train de commencer un projet pour la Caisse d'Epargne). Cela donne un peu le tournis, cette suractivité. Il y a une recherche d'ubiquité. Etre « sur tous les coups », couvrir toutes les pistes de missions possibles, ne jamais s'arrêter.

Parmi les échanges internes, les mails envoyés par Alexis concernant « le business » sont particulièrement intéressants : la pression commerciale est indéniable, très régulière, sa forme « soft » (ton neutre ou humoristique le plus souvent) ne parvient pas à masquer le caractère particulièrement récurrent et invasif de ces relances. Les demandes sont nombreuses : tableaux à remplir, CR à faire pour les points mensuels, facturation, il faut faire du chiffre, il faut que l'argent rentre. Dans ses mails aussi, on peut percevoir en filigrane des reproches à peine voilés, concernant 3X, à cause de son déclenchement tardif, de mon apparente « inactivité » commerciale pendant ce laps de temps. Un exemple de cette pression en particulier, ce mail, intitulé « Plan d'action commerciale » en date du 7 décembre 2004 (dont le ton assez comminatoire m'apparaît à la relecture, et qui montre bien que sous notre « association »[1604] - je n'aurai en fait jamais aucune part dans ce cabinet mais juste une promesse, puis une proposition en mai 2005, que je déclinerai – se cache « un bon vieux rapport hiérarchique »).

> Isabel,
>
> J'aimerais que nous puissions caler un rdv d'1h pour discuter de ton plan d'action commerciale afin de profiter au mieux du décalage SG pour générer des opportunités nouvelles.
>
> Je te propose mercredi matin ou vendredi quand tu veux.
>
> Alexis F.
>
> ND
>
> www.nouvellesdonnes.com

De façon générale, la relecture de ces mails m'absorbe pendant au moins 1h30 et contribue à raviver les souvenirs et le sentiment de douloureuse insatisfaction qui les accompagne. En même temps, je suis frappée par le caractère dérisoire, ridicule finalement, de toute cette agitation, cette dépense d'énergie incroyable que je déploie pendant cette mission, alors qu'il y a dès le départ une sorte de « mort annoncée » du projet, toutes les conditions pour qu'il échoue semblant réunies. Mais je continue, je m'agite, je « persiste et signe » . Je suis frappée par l'intensité du travail, la brièveté des délais, la folie des plannings, le sentiment permanent d'une

[1604] Je ne suis en fait qu'une associée putative, dans la mesure où la prise de participation dans le cabinet, promise sur le principe, a mis du temps à se concrétiser en proposition ferme. Quand Alexis F. me propose en avril ou mai 2005 de devenir associée sur le plan capitalistique, je refuserai car j'ai finalement décidé de quitter le conseil.

course contre le temps … toutes ces pages de *powerpoint* « pissées », tous ces plannings élaborés, il y a quelque chose d'un peu désolant, tout ce temps perdu à faire « ça ».

Autre oubli de ma part, qui est intéressant : le fait qu'Alexis ait souhaité, d'abord sans succès, prendre rendez-vous avec « les clients », après ce « largage » d'AR : il obtient en juin un déjeuner avec AR, où il semble être allé, sans moi.

Pistes de réflexion ouvertes par la remémoration

Sentiments de honte et rapport à l'ethos du conseil

Ce travail de relecture me fait réfléchir au sentiment de honte associé à cette expérience. Sentiment qui tient en particulier à la façon dont cette mission est interrompue alors même qu'à la relecture des documents, le travail fourni est indéniable et semble a priori fidèle au cahier des charges. Je me souviens d'ailleurs qu'après coup, Alexis l'avait reconnu. Me revient à la mémoire à ce sujet, le *debrief* final avec Alexis, quand je quitte ND en octobre 2005, pour commencer ma première année à l'EHESS (celle de mon master 2 en sociologie). Le sentiment général d'amertume que j'entretiens à propos de cette mission SG 3X est aussi alimenté par cet échange-là, à l'occasion duquel Alexis, mine de rien, m'attribue une (grande) part de cet échec, même s'il veut bien en reconnaître les circonstances atténuantes : mais elles ne sont qu'atténuantes, et à ses yeux, dans la façon dont il s'exprime, il est clair que je suis coupable, je « porte le chapeau » de ce « largage ». Pour qui est de la part de responsabilité qu'il veut bien assumer : ne pas m'avoir « coachée ».

Pour poursuivre la réflexion sur le sentiment de honte diffus que je continue à nourrir à l'égard de cet épisode, il faut noter la place centrale et symbolique occupée par la relation avec le client (l'idée de « sauver » ou « perdre » la face) mais aussi la complexité du ressenti : de toute évidence, la honte que je ressens – encore maintenant, même s'il est plus vague et diffus, à l'évocation de ce souvenir dans le but de ma recherche – trouve une double source, deux raisons d'être quasiment opposées.

D'une part, je ressens une honte liée au sentiment d'avoir failli, d'avoir échoué dans ma mission, face au client, d'avoir « perdu la face » (ce qui renvoie à l'analyse que j'ai entamée sur l'*ethos* du service au client chez les consultants). D'autre part, ma honte vient aussi du sentiment d'impuissance et d'injustice face à la façon plutôt humiliante dont la mission a été arrêtée. Au sentiment de ne pas avoir mérité cela se mêle le sentiment de ne pas avoir vu moi-même l'imposture, la mascarade de cette mission, de m'être laissée piégée. Sentiment complexe, donc, très ambivalent.

La question toutefois qui se pose à ce stade, n'est pas de savoir pourquoi ces deux interlocuteurs – client et associé-patron - n'ont pas reconnu leurs torts respectifs, mais plutôt pourquoi ils l'auraient fait : rationnellement, je vois bien que ça ne tient pas debout, et j'ai du coup l'intuition que ma « honte » est surtout et avant tout une rage, une colère impuissante, de ne pas avoir anticipé, de ne pas avoir vu d'avance que « les dés étaient pipés » dans cette histoire.

Autre réflexion issue de cette relecture de l'expérience : je suis frappée pour la volonté d'avoir raison, d'avoir le dessus ou le dernier mot, qui nous anime autant, l'un et l'autre, Alexis tout autant que moi, quand nous faisons le *debrief* de cette histoire. Y a-t-il un enjeu spécifique autour de cette histoire : Alexis a-t-il peur que « la honte » d'avoir perdu la face devant le client (d'avoir été destituée PAR le client) – peut-être ce qu'il y a de pire pour un consultant, cela va avec la notion d'être « black listé », de devenir persona non grata - ne retombe sur lui personnellement, ou sur ND (ce qui est plus ou moins la même chose). Il préfère faire comme si « tout était de ma faute », ou plus exactement comme si mes erreurs étaient dirimantes, « préemptaient » les circonstances, le contexte : pas le droit à l'erreur. Pour moi, l'enjeu est bien-sûr personnel : retrouver ma propre estime, mais l'enjeu est sans doute aussi en référence à l'*ethos* professionnel. Il s'agit à tout prix de montrer que c'est « une erreur judiciaire », je ne remets pas vraiment en question la « loi du milieu » : j'ai échoué mais c'est parce que mon client n'était pas vraiment un « bon » client, que personne n'était mon client. Et je ne veux pas que cela remette en question « LA QUALITE DU TRAVAIL », qui est réellement un bon travail (ce qui est a posteriori exact). Au passage, cela fait apparaître que moi aussi je me réfère à un des principes clés de l'*ethos* du service au client, à savoir la notion de « perfection du travail fourni » ou de « surtravail ».

Ethos professionnel, bricolages et sauvegarde des apparences

Ce travail réflexif met en exergue l'importance attachée aux apparences qui n'est pas quelque chose d'exceptionnel dans le monde professionnel. L'espace du conseil n'y échappe donc pas. Pour autant, certains points spécifiques se dégagent par rapport à cet espace ce que confirme par ailleurs une comparaison plus systématique de récits de « hontes professionnelles ») :

L'essentiel des codes, du cadre normatif sur lesquels les consultants règlent leurs actions (ou essaient de régler leurs actions), est implicite, non écrit et non dit. Il n'y a pas de charte, pas de « livre sacré », pas (ou très peu) de cahier de procédures, éventuellement des méthodologies, mais l'essentiel est ailleurs : les normes, intégrées grâce à l'ensemble des processus de

socialisation, ne semblent pas avoir besoin d'être dites. Pour aller plus loin, on peut se poser la question des avantages, des « profits » tirés de la part essentiellement implicite des normes. Une hypothèse peut être que cela complique « l'accès au métier », cela maintient une frontière symbolique forte entre initiés et profanes : on met du temps à apprendre les subtilités de cet ethos (cela me rappelle que j'ai souvent entendu un VP chez Gemini Consulting, dire que cela prenait du temps de former un consultant, que c'était un métier « à apprentissage long ». A la réflexion, je crois que ce qu'il entendait par là est l'apprentissage de cet implicite.)

Ces remarques, ou pistes de réflexion, sont à rapprocher de ce qu'une partie importante du travail réalisé sur projet est un ajustement, un bricolage, avec des écarts parfois sensibles à la *propal*, que les consultants doivent « spontanément » savoir ce qu'il y a à faire – et qui n'est pas écrit dans la *propal* – pour que ces ajustements permettent le succès de la mission. Ceci suppose pour les consultant-e-s d'incorporer progressivement des manières ajustées et des savoir faire assez complexes : se prémunir/protéger les projets par une analyse permanente des jeux politiques qui, chez les clients, sous tendent l'achat de leurs conseils, « allumer des contre feux » en tissant les relations « qui vont bien » et en négociant les bons appuis aux bons endroits (l'essentiel de la tactique consistant souvent à montrer aux « sponsors potentiels », de façon non offensante, c'est à dire avec une bonne dose d'hypocrisie, l'intérêt personnel qu'ils peuvent tirer – rationnellement – de leur soutien actif au projet).

Travail symbolique et construction de la confiance

D'autres pistes encore peuvent être ébauchées en conclusion de ce travail. En premier lieu, la question des conditions d'exercice et d'efficacité du travail symbolique, nécessaire pour asseoir la légitimité du conseil. Il y a en filigrane ici une sorte d'illustration de l'adage « Nul n'est prophète en son pays ». Un des éléments qui complique la réalisation de cette mission est qu'aux yeux de mon public à la SG, je ne suis pas assez étrangère, ni vraiment extérieure, pour leur apprendre quelque chose. Je pense toutefois qu'à cette question de mon insuffisante étrangeté s'ajoute le fait que AR, quant à lui, n'est pas un cadre « pur produit maison » de la SG. Il s'est fait embaucher alors qu'il occupait des fonctions de management chez un gros prestataire de service informatique, il a fait partie de ceux qui ont conseillé la SG au moment de l'acquisition de cette solution. Sur plusieurs points, il ne connaît pas si bien que cela l'entreprise, le métier, et il n'a sans doute pas tout le réseau qui pourrait lui être utile pour « vendre le projet » aux agences. Cette relative fragilité de sa position – qu'il masque bien évidemment sous des airs très sûrs de lui et des postures affirmatives et détendues – est vraisemblablement une des clés d'explication des relations difficiles que nous avons pu avoir.

J'avais pour ma part un réseau relationnel assez diversifié à la SG, compte tenu des fonctions que j'ai occupées, au siège et dans le réseau commercial. Il est possible que cet actif ait entretenu des craintes chez AR, crainte de ne pas maîtriser le déroulement du projet. Crainte que j'ai pu attiser en soulevant des questions de politique interne, à propos des systèmes de rémunération. La question ici posée est donc aussi celle de la confiance, du « capital confiance », ingrédient essentiel du travail. Qu'il s'agisse de ce client (qui ne veut pas vraiment l'être) ou de moi, nous avons l'un comme l'autre des positions un peu paradoxales (une consultante qui est en fait *insider* et un client plutôt *outsider*), ce qui semble empêcher que se tisse une relative confiance entre nous. Confiance qui est ce mélange de pari et de respect, et qui dans la relation de conseil, s'appuie sur la combinaison des différents capitaux acquis par les consultants : ressources sociales, symboliques, économiques, scolaires. La mission analysée ici montre à quel point, sans confiance suffisante, le travail de conseil est mis en échec.

Une analyse du conflit et de la honte, au prisme du genre

Une lecture de ce conflit en terme de genre m'apparaît progressivement mais il est assez intéressant que dans mon analyse, elle n'intervienne que dans un second temps et comme à contre coeur. En fait, en repensant à la détérioration des relations entre Alexis et moi, particulièrement marquée à partir de l'épilogue malheureux de SG3X, je me remémore certains des échanges qui ont émaillé les trois années passées ensemble, à développer ND et je me souviens de la gêne, du malaise ressentis face à certains propos ou jugements énoncés par Alexis. Il compare fréquemment nos deux façons de travailler, et ne se prive pas de remarquer à plusieurs reprises le caractère plus « inductif » qu' « hypothético-déductif » de ma démarche, avec, implicitement, toujours sous entendue une hiérarchie entre les deux modes de raisonnement. Cela s'accompagne aussi de la reconnaissance, exprimée sur le mode de l'indulgence, de la bienveillance, des quelques bénéficies qu'Alexis associe à ce travail « plus intuitif » (et sous entendu moins rigoureux). A l'époque déjà, je ressens bien dans cette façon de s'exprimer qu'il a une lecture genrée de mon travail, qu'il mobilise pour m'évaluer un ensemble de représentations, un « ordre sexué », tout en s'en défendant, tout en affichant le désir d'un équilibre numérique hommes/femmes au sein du cabinet. En fait, le malaise que je ressens face à ces propos, est double. Je suis mal à l'aise face à ma propre réaction qui consiste plutôt à chercher à me défendre, à dire que je ne vois pas de quelle différence il parle (et à soutenir en faire implicitement la hiérarchie des deux modes de pensée). Je suis également mal à l'aise parce qu'il me semble surtout qu'Alexis « projette » sur moi ses préjugés sur les

femmes. Que faire face à ce sexisme larvé, qu'il est difficile de dénoncer au risque sinon de paraître faire un procès d'intention ?

Dans l'analyse que je suis en train de faire « des causes de ma honte » suite à l'arrêt de la mission SG3X, je me demande si la part prise par « le bras de fer » entre Alexis et moi, bras de fer bien antérieur à cette mission, n'est pas essentielle pour comprendre le sentiment de défaite que je peux ressentir : il s'agit d'une défaite face à un « associé-rival », une défaite dans un débat « non dit », je voulais lui prouver que j'étais son égale (ou même plus ?), et que j'avais une part essentielle à la réussite de l'entreprise. Le camouflet SG3X me fait signer ma défaite. En tout cas, symboliquement. A la réflexion s'entrecroisent donc dans le sentiment d'amertume l'échec de SG3X d'une part et l'échec des revendications égalitaires que j'ai cherché à faire valoir auprès d'Alexis.

Par rapport à la dimension indéniablement genrée de cette histoire (que ce soit dans mes relations avec AR ou avec Alexis), je ne peux pas m'empêcher de remarquer à quel point il m'est difficile de le reconnaître, il y a un véritable déni de cette question, que je retrouve plus largement dans mes recherches sur l'espace du conseil. Non que je ne m'en occupe pas ou que je ne vois pas la question, mais il est évident que je ne veux pas vraiment regarder/étudier/questionner la centralité de la question du genre dans cet espace professionnel. C'est comme si, en disant que la question du genre est une des questions centrales et un des principes organisateurs dans cet espace, je risquais de limiter mon sujet, de le restreindre.

Cette question du genre n'éclaire pas que les relations en interne mais aussi celles que nouent les consultants et leurs clients. Elle renvoie à la question de ce qu'achète un client qui achète du conseil et aux rapports qui s'établissent dans cette relation temporaire (situation inégalitaire au profit du consultant : le client reconnaît implicitement qu'il ne sait pas tout, qu'il ne peut pas tout). Pour LE client – souvent un homme – assumer une telle posture, temporairement d'inférieur, vis-à-vis d'une femme consultante complique manifestement les choses.

Le déni des émotions

Par rapport à mes intentions exposées initialement en commençant à taper ce papier de travail, je m'aperçois que j'ai beaucoup de mal à revenir sur « la chronologie des émotions ». La honte, qui est rétrospectivement le sentiment prédominant, a comme « avalé », fait disparaître, toutes les autres émotions.

Je repense à la réflexion de Norbert Elias *dans la Société des individus*, sur « l'individu tenu de l'intérieur », qui serait ce que le procès de civilisation, orienté vers une transformation des

personnes en « individus », ferait de nous. Je pense qu'une piste de travail qu'ouvre ce travail réflexif est l'omniprésence de cette injonction à l'autonomie et à la maîtrise de soi et de ses émotions. Dans cette expérience de la mission SG3X, la honte prédomine rétrospectivement aussi parce qu'il y a « trop d'émotions » à la fin de la mission, que je dois investir beaucoup de mon énergie à les canaliser. La honte me semble ici indissociablement liée au contrôle des émotions, on pourrait dire qu'elle signale la transgression d'un tabou, transgression qui consiste à se laisser aller à ses « sentiments ». Elle n'est pas que cela mais elle est aussi cela.

ANNEXE 2 - TABLEAU GENERAL DES ENTRETIENS (BIOGRAPHIQUES/THEMATIQUES)

Tableau 65 - Tableau général de présentation des interviews[1605]

	DATE(S) DE L'ENTRETIEN, DUREE TOTALE	CARACTERISTIQUES
Jacqueline	06/2011 (2h30)	53 ans, Ecole de commerce parisienne, senior manager, ConsultInfo, divorcée, 2 enfants
Clarisse	06/2011 (1h50)	52 ans, Ecole de commerce parisienne, directrice associée, ConsultOrg, veuve, 3 enfants
Bérengère	10/2009 (1h20)	49 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne associée ConsultInfo et ConsultStrat, mariée, 4 enfants
Béatrice	12/2010 (2) (3h00)	47 ans, Ecole de commerce parisienne, Principal, ConsultAudit, mariée, 2 enfants
Marianne	09/2009 (1h30)	47 ans, Ecole de commerce Cat.A, DEA, Senior manager, ConsultAudit, vit maritalement, sans enfant
Cham	05/2011 (1h50)	45 ans, Ecole d'ingénieur cat. A, INSEAD, Ancienne Partner ConsultStrat, divorcée, séparée, vit maritalement, sans enfant
Dominique	07/2011 (2h10)	44 ans, Ecole de commerce parisienne, Doctorat en gestion, professeure en école de commerce, ancienne consultante junior, ConsultStrat, mariée, 3 enfants
Anne-Laure	10/2007 (2h10)	44 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, 3ème cycle Grande école de commerce parisienne, principal, ConsultInfo, mariée, 2 enfants
Sylvie	09/2009 (1h40)	43 ans, normalienne, doctorat de biologie, ingénieur eaux et forêts, ancienne directrice associée ConsultInfo, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, 4 enfants
Claudie	09/2012 (2) (3h10)	39 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, DEA d'organisation industrielle, associée, ConsultStrat, mariée, sans enfant
Aude	04/2008 (1h20)	38 ans, DEA, principal, ConsultOrg et ConsultInfo, vit en concubinage, sans enfant
Juliette	01/2009 (1h30)	37 ans, Ecole de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, divorcée, deux enfants
Solène	10/2006, 5/2008 (3h30)	37 ans, Maîtrise d'économie, DEA de sociologie, ConsultInfo puis ConsultStrat, vit maritalement, 2 enfants
Claire	04/2011 (1h40)	36 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, senior manager, ConsultInfo, mariée, deux enfants
Marie	04/2008 (1h15)	36 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, Manager, ConsultInfo, divorcée, 1 enfant
Alix	09/2009, 07/2011 (2h40)	35 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultStrat, mariée, 2 enfants, enceinte du 3ème
Diane	09/2009, 06/2012 (3h10)	35 ans, Science Po, principal (1er entretien 2009), associée (2ème entretien 2012), ConsultOrg, mariée, 1 enfant
Eléonore	09/2009 (1h10)	34 ans, Ecole de commerce parisienne, ancienne consultante senior, ConsultInfo, chef de projet, mariée, deux enfants
Véronique	05/2007, 09/2010 (3h20)	33 ans, Ecole de Commerce parisienne, ConsultInfo, mariée, deux enfants
Mathilde	03/2008 (1h10)	32 ans, Ecole d'ingénieur catégorie A, ConsultOrg, mariée, 2 enfants
Anne	10/2009 (2h50)	29 ans, DEA d'économie, Mastère Ecole de Commerce, Consultante senior, ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant
Laure	05/2008 (1H45)	28 ans, Ecole de commerce parisienne, Consultante senior, ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant
Virginie	05/2008 (1h30)	28 ans, Science Po, maitrise de géographie, consultante junior, ConsutlInfo, célibataire, sans enfant
Charlotte	04/2008 (1h40)	26 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant
Dorothée	11/2010 (2h30)	25 ans, Maîtrise de philosophie, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultOrg, célibataire, sans enfant
Laura	09/2009 (1h45)	25 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultStrat, vit maritalement, sans enfant
Caroline	06/2007, 11/2009, 04/2012 (7h)	23 ans, Ecole de commerce parisienne, apprentie puis consultante junior, ConsutlStrat, célibataire, sans enfant
Céline	11/2007 (2h10)	26 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant

[1605] Tableau qui reprend le corpus des entretiens biographiques (y compris les entretiens avec deux pionnières de l'ESSEC – voir chapitre 2 - Hélène et Clarisse)

Tableau 66 - Tableau général des interviews

	DATE(S) DE L'ENTREITEN, DUREE TOTALE	CARACTERISTIQUES
Rémi	07/2009 (2h50)	65 ans, Ecole de commerce de province, ancien associé, ConsultOrg et ConsultInfo, marié, 4 enfants
Jean-François	06/2009 (1h10)	55 ans, maîtrise d'économie, directeur, ConsultOrg, marié, deux enfants
Luc	07/2011 (1h30)	45 ans, Ecole de commerce parisienne, ancien consultant puis manager, ConsultAudit et ConsultStrat, directeur de la diversité dans une grande entreprise, marié, 1 enfant
Raphaël	04/2011 (3h)	45 ans, DESS Finance, associé, alternativement ConsultInfo et ConsultAudit, marié, 3 enfants
Hervé	11/2010, 01/2011 (4h)	45 ans, DESS banque, senior manager, alternativement Consult Info et ConsultAudit, divorcé, vit maritalement, sans enfant
Paul	11/2007 (1h20)	46 ans, DESS, Directeur Associé, ConsultInfo, marié, 3 enfants
Brice	04/2010 (1h20)	44 ans, Ecole de commerce parisienne, associé, ConsultAudit, ConsultInfo et ConsultStrat, Marié, 2 enfants
Christophe	06/2009 (2) (3h)	40 ans, Ecole de commerce, DESS Finance, ancien consultant senior ConsultStrat et ConsultInfo, chef de projet dans une grande entreprise du tertiaire – situation de famille inconnue
Germain	07/2011 (1h10)	42 ans, Ecole de commerce parisienne, Science Po, associé, ConsultAudit et ConsultRH, marié, 2 enfants
Benoit	03/2011 (1h45)	41 ans, DESS marketing, associé, ConsultOrg, marié, 3 enfants
Philippe	01/2007, 07/2007 (4h30)	41 ans, Diplôme d'expertise comptable, ancien manager, ConsultAudit et ConsultInfo, célbataire, sans enfant
Fabien	11/2007 (2h30)	40 ans, Polytechnique, MBA Harvard, PhD INSEAD, ancien junior ConsultStrat, professeur de stratégie et de management dans une grande Ecole de commerce, marié, 2 enfants
Matthieu	06/2007, 04/2008 (2h30)	35 ans, Ecole de commerce province, manager, ConsultInfo, divorcé, 2 enfants
Antoine	03/2007 (1h40)	34 ans, Ecole de Commerce parisienne, ancien junior ConsultStrat, marié, 2 enfants
Emmanuel	05/2008 (1h20)	32 ans, Ecole de Commerce parisienne, manager, ConsultInfo, marié, 2 enfants
Nicolas	06/2008 (1h15)	31 ans, école de commerce parisienne, manager, ConsultAudit et ConsultInfo, vit maritalement, sans enfant
Daniel	04/2008 (1h20)	32 ans, DESS, consultant senior, ConsultAudit, marié, 2 enfants
Stéphane	04/2008 (1h30)	31 ans, Ecole de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, divorcé, vit maritalement, sans enfant
Francis	02/2011 (2h)	30 ans, Ecole de commerce de province, Master, consultant junior, ConsultInfo et ConsultStrat, vit maritalement, sans enfant
Patrick	07/2010 (2h10)	28 ans, Ecole de commerce, consultant senior, alternativement ConsultOrg et ConsultAudit, divorcé, vit maritalement, sans enfant
Mehdi	04/2008 (1h20)	28 ans, école d'ingénieur cat.A., consultant senior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant
Aymerich	03/2008 (1h40)	26 ans, Science Po, Master Marketing, consultant junior, ConsultInfo, vivant maritalement, sans enfant
Xavier	05/2010 (50')	25 ans, Ecole de commerce parisienne, stagiaire, ConsultStrat, célibataire
Thomas	05/2008, 1h10)	25 ans, Ecole de Commerce parisienne, Consultant junior, ConsultInfo, Célibataire
Maxime	04/2008 (1h20)	24 ans, Ecole d'ingénieurs cat.A, consultant junior, ConsultInfo, Vit maritalement, sans enfant

Tableau 67 - Tableau des entretiens hors corpus biographiques

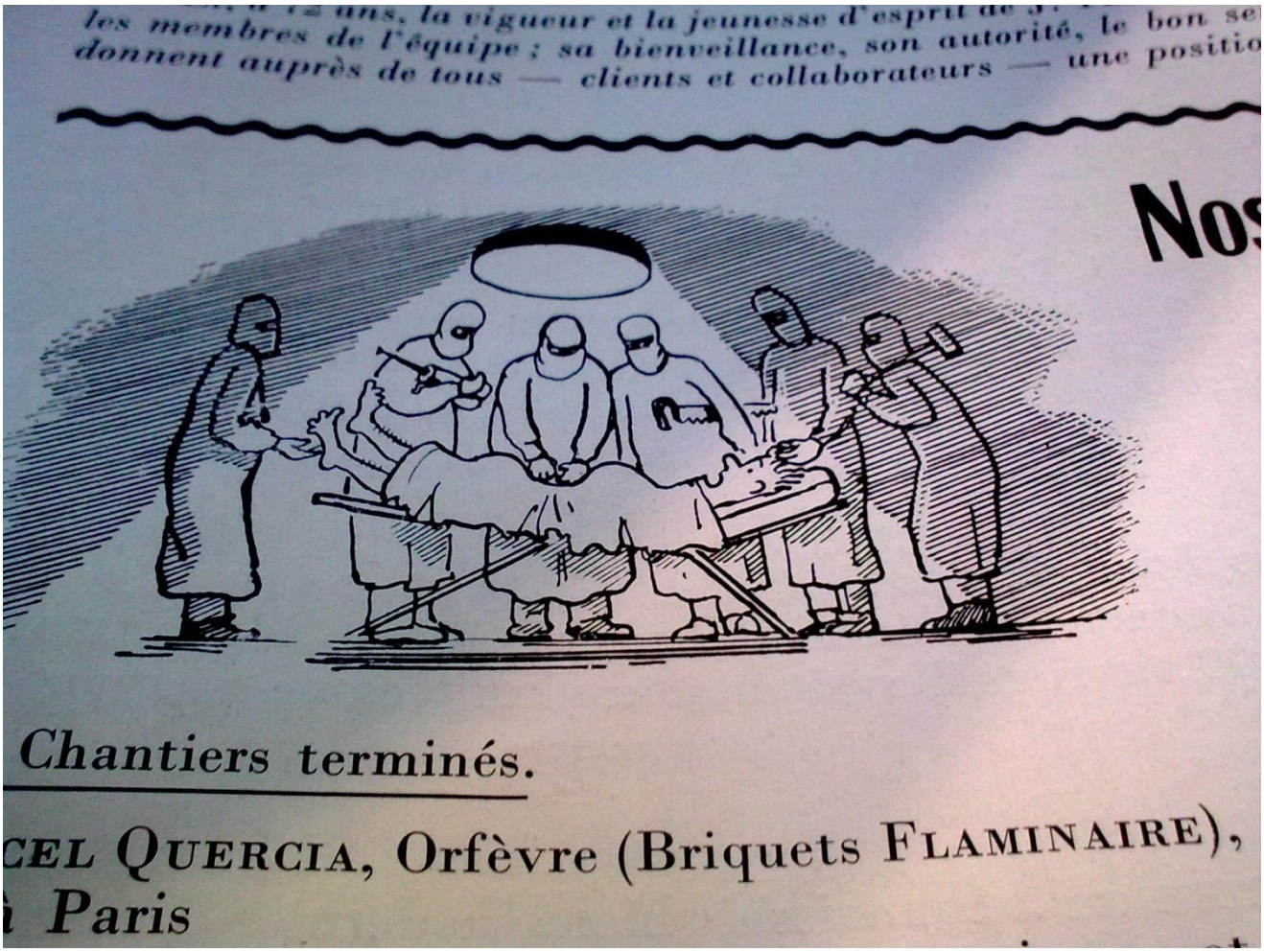
	Date et spécificités de l'entretien	
Serge	06/2007 – client grands cabinets de conseil	42 ans, DUT, Maitrise et DESS Banque/Finance, Directeur marketing, Banque commerciale, client de plusieurs cabinets de conseil, marié, 2 enfants
Jean-Claude	11/2007 – client grands cabinets de conseil	41 ans, Grande Ecole d'ingénieur, directeur de grands projets dans une banque, marié, deux enfants
Arnaud	11/2007 – client grands cabinets de conseil	43 ans, Ecole de commerce province, Consultant Indépendant, marié, 3 enfants
Pascal V.	03/2007	41 ans, Polytechnique, Doctorat de mathématiques, associé, ConsultOrg
Caroline et Hasnae	04/2012 – entretien de groupe sur la constitution d'un réseau féminin	Caroline, 28 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante senior, ConsutlStrat, célibataire, sans enfant Hasnae, 29 ans, Ecole de commerce parisienne, consultante senior, ConsutlStrat, célibataire, sans enfant
Slimane et Danielle	04/2008 – entretien de groupe sur le questionnaire d'enquête	Slimane, 26 ans, Ecole d'ingénieur cat.B, consultant junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant Danielle, 30 ans, Université, M2 Informatique, consultante junior, ConsultInfo, célibataire, sans enfant
Georges	Octobre 2007	41 ans, Université, DESS, Consultant Indépendant, marié, 2 enfants
Damien	Mars 2007 – expérience de conseil en management et de Société de service informatique	42 ans, Ecole d'ingénieur cat. A, Directeur, Société de service informatique, marié, 1 enfant

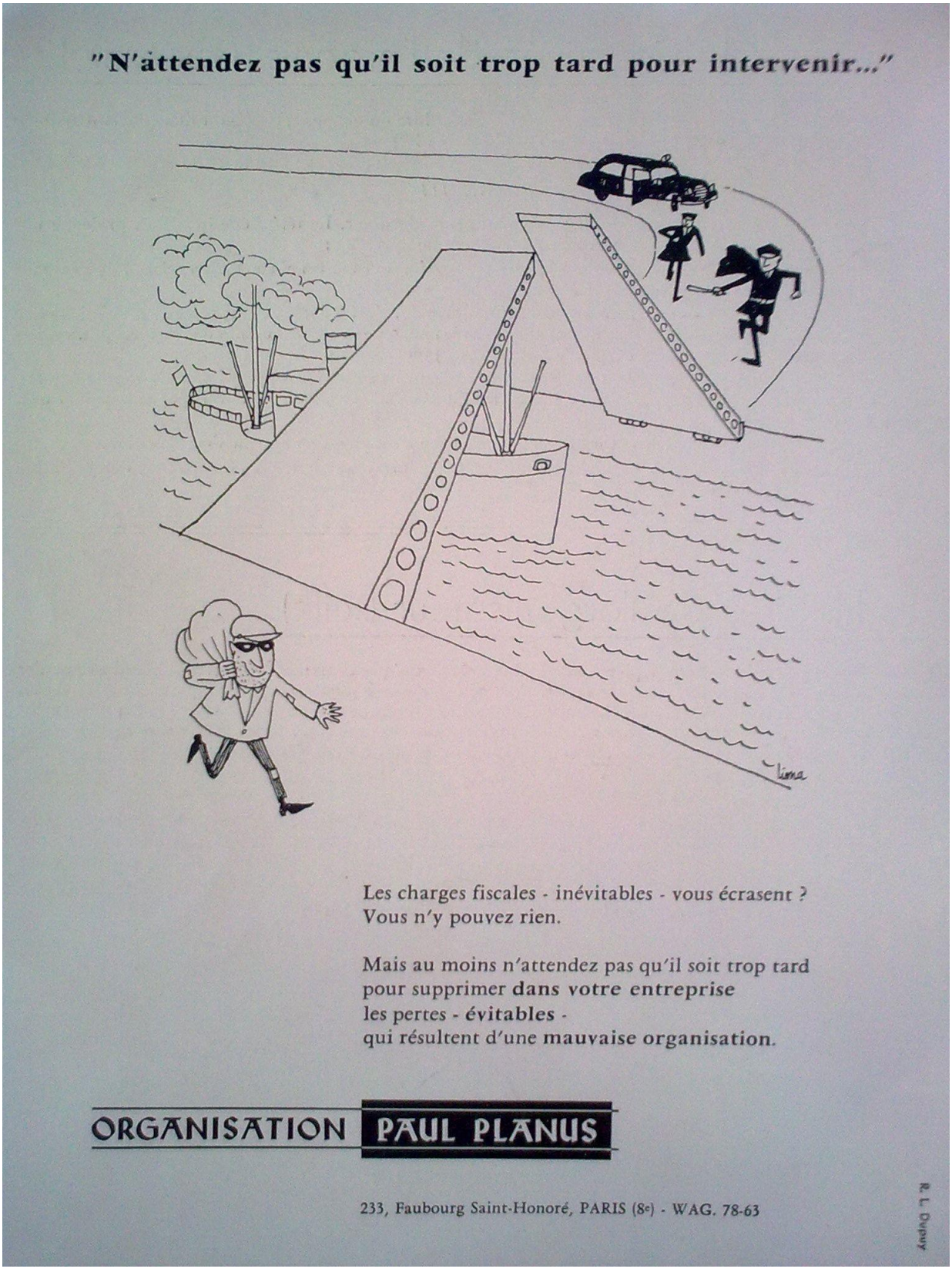
Tableau 68 - Pionnières ESSEC non prises en compte dans le corpus biographique (voir présentation chapitre 2 et tableau détaillé annexe 6)

Marie-Claire	Juin 2011 (1H45)
Christine	Juillet 2011 (2h)
Damienne	Juin 2011 (2) (3h30)
Catherine	Juillet 2011 (1h30)
Sylvette	Juin 2011 (2) (2h45)

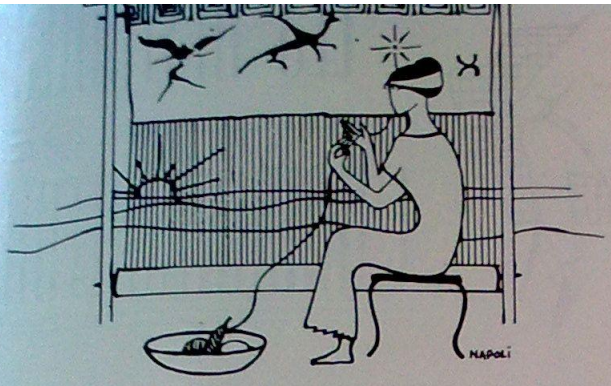
ANNEXE 3 : ELEMENTS ICONOGRAPHIQUES

Source : *Orgnisation Paul Planus à ses amis*. Octobre 1956, p17





Source *Organisation Paul Planus à ses amis*, janvier 1958, dernière de couverture



SCÈNES de la vie privée de l'Organisateur

SCÈNE I

Le décor représente l'entrée d'un confortable appartement en plein déménagement : caisses, malles, etc., meubles entrouverts à moitié vides. Il est 17 heures.

Vers le téléphone qui carillonne se précipite une charmante silhouette féminine qui finit de boutonner un tailleur de voyage.

— Allo, allo, c'est toi mon chéri ! — oui — tu m'appelles juste à point : ça y est, tout est prêt ; tu pourras faire enlever les bagages dès maintenant si tu veux ! — vaisselle, draps, jouets des enfants, tout a tenu : j'ai dû sauter à pieds joints sur la dernière caisse pour qu'elle ferme, mais ouf, tout est fini !

— ... Qu'est-ce que tu dis ?

— Je t'entends très mal — je suppose que tu me parles du transfert de l'inscription des enfants au lycée de Marseille et de notre compte en banque ? — Oui, oui, sois tranquille, je n'ai rien oublié. J'en ris car cette fois, je n'ai fait qu'une bouchée de ces paperasses — nous pouvons partir ce soir !

— ... Que dis-tu ? Tu as l'air bizarre... Nous ne partons plus ce soir ?... *(un temps)* — mais, quand partons-nous ?

— ... Nous ne partons plus à Marseille ni ce soir, ni plus tard ?... mais... (la silhouette s'effondre sur une caisse en répétant comme une somnambule les paroles que l'on entend grésiller dans le téléphone)...

— Tu comprends, mon actuel chantier parisien est si réussi que le client nous confie un nouveau travail pour six mois... Je t'ai téléphoné tout de suite car tout s'est décidé il y a une demi-heure — alors tu défais tout...

. . . . . .

— Dis, mon chéri, c'est ça qu'on appelle l'organisation ?

SCÈNE II

Un an plus tard — dans l'après-midi, le même vestibule, ensoleillé, en ordre et fleuri cette fois.

A l'injonction de la sonnerie du téléphone, la charmante jeune femme prête à sortir s'arrête et décroche.

— Oui, mon chéri, c'est toi — d'où m'appelles-tu ? — de Nancy ? Oui, je viens ce soir à la gare de l'Est à 23 heures t'attendre avec la voiture... Quelle gare glaciale... oui, tu as fait Strasbourg, Metz, Nancy cette semaine — tu es fatigué... je comprends... c'est la rançon de ton nouveau grade mon chéri. Et puis, cela ne fait rien, pour te détendre tu vas avoir une fin de semaine qui te fera plaisir, j'en suis sûre. J'ai accepté que nous dînions demain samedi, chez les « Pleins d'esprit » où nous retrouverons la bande que tu aimes — puis dimanche nous irons au tennis l'après-midi avec les enfants — et le soir, ton ami architecte vient dîner pour que nous discutions de l'aménagement de la maison d'Arcachon.

— Que penses-tu de ce programme ?...

— Pas tout à fait d'accord ?... Pas le dîner demain, car tu as sommeil — Je comprends pauvre chéri... dimanche matin un rapport à finir ?... L'après-midi... on verra — Comment, tu repars dimanche soir pour Toulouse, vraiment ?... et la maison ?... que je m'arrange... oui, je ferai comme d'habitude bien sûr — oui, je t'embrasse.

(Voir suite page 17)

15

Source *Organisation Paul Planus à ses amis*, janvier 1958, p. 15

LES HISTOIRES DE L'ORGANISATEUR

« Vous devez en voir de bien jolies sur vos chantiers » nous disent souvent nos clients. Mais oui, bien sûr, un peu de sens de l'humour (nous en aurions plutôt à revendre), il nous est facile de recueillir des perles. n nous permette d'en raconter, en toute gentillesse d'ailleurs, car nous savons très bien que chez nous, .P.P., nous en trouvons également de bonne taille. Nous le savons même si bien que la première des histoires d'aujourd'hui est arrivée à l'O.P.P., voici deux mois.

it fermé.

M. PLANUS (P. P. pour tout le monde ou presque), partant en voyage avait vivement recommandé à ne, sa secrétaire fidèle (pléonasme) de prendre un rendez-vous avec un chef d'entreprise important (un dat-client très sérieux — vous vous rendez compte ?)

Source *Organisation Paul Planus à ses amis*, janvier 1958, p. 16

ANNEXE 4 : TABLEAU DES BIOGRAPHIES DES COLLABORATEURS DE PAUL PLANUS

Tableau 69 - Eléments biographiques sur des collaborateurs du cabinet Paul Planus, à la fin des années 1950 et au début des années 1960 (source : *L'Organisation Paul Planus à ses amis – numéros de 1956 à 1961*)

Nom	prénom	Date de naissance	diplômes et dates d'obtention	Date d'entrée	Carrière, Emplois occupés chez Planus	Situation matrimoniale familiale
Planus	Paul	1892	Bachelier (1910), *triple échec à l'X en 1911, 1912 et 1913*	1925	Fondateur (préalablement ingénieur-conseil chez C.B. Thompson)	Divorcé 2 filles; remarié en 1955 (source who's who 1962)
Katz	**Maguy**	**1908**	**HECJF (1930 -ancienne élève- non diplômée)**	**1932**	**Conseillère en organisation**	**Célibataire**
Boehm	André	1913	HEC (1933)	1934	ingénieur d'exécution, 1941 ingénieur en chef, directeur de l'opp en 1958	nd
Lombard	Roger	1902	Ingénieur Arts et métiers (1929)	1936	dès 1939 ingénieur en chef	nd
Teinturier	Jules	1884	Conservatoire arts et métiers	1941	ingénieur en chef (1941)	nd
Teper	Maurice	1911	Ecole Centrale 1934	1941	ingénieur ppal 1946, en chef 51, directeur en 57	nd
de Sauville	Jean	1914	Polytechnique (1934 "bon rang") Ecole d'application artillerie de fontainebleau	1943	Ingénieur principal (1956)	nd
Gillonnier	André	1913	Polytechnique (entré en 1932) - licence de droit	1944	ingénieur à ingénieur en chef puis Directeur commercial (1957)	marié à la secrétaire de Paul Planus, 3 enfants
Cabanes	Jean-Marc	1915	Ingénieur Arts et Métiers (1936) Ingénieur école spéciale travaux aéronautiques (1937)	1946	ingénieur principal 1950, ingénieur en chef 1956	nd
Froidevaux	Roger	1913	Ingénieur Arts et Métiers (1934)	1946	Ingénieur en chef (1957)	nd

Nom	prénom	Date de naissance	diplômes et dates d'obtention	Date d'entrée	Carrière, Emplois occupés chez Planus	Situation matrimoniale familiale
Seegman	Max	1914	Ecole d'application commerciale et adm - Ecole d'organisation scientifique du travail ; suit les cours du soir des Arts et Métiers	1947	emploi service technique ; photographe (accompagne planus dans ses conférences (France, Suisse, Belgique) - puis ingénieur d'exécution	nd
Poullain	Paul	1913	Ingénieur de l'OST (cours des Arts et Métiers) et ingénieur Arts et Métiers 1956	1949	"ingénieur permanent" ?	nd
Martin	Daniel	1926	Elève de science po en 1946	1951		marié
Napoli	Ernest	1923	Brevet élémentaire 1939 – Bachelier (1949, 1951) ingénieur du conservatoire des arts et métiers en 1953	1951	Ingénieur d'exécution, affecté à des missions d'organisation puis au département formation	nd
Collette	Serge	1926	Ingénieur Arts et Métiers (1948)	1952	Directeur OPP Portugal (1961)	Marié, 4 enfants
Mahieu	Robert	1923	Institut catholique des Arts et Métiers de Lille (1944)	1952	Département formation	nd
de Resseguier	**Monique**	**NC (1930 ?)**	**Stage business school US + stages US**	**1953**	**Département t formation/assistante administrative**	**nd**
Mme A	**(anonyme)**	**NC**	**Ecole Polytechnique Féminine**	**1953**	**Adjointe au service technique en charge de la documentation**	**nd**
Girard	Claude	1926	HEC (1950)	1954	nd	nd
Ventura	Elie	1915	X-MINES (1935)	1960	Direction des mines-dir adjt à la division charbon de la Commission économique pour l'Europe (ONU) - 1949 : responsable de la sous répartition des crédits du plan Marshall - 1951 à 53 : Conférence intle des matières premières (Washington) - A partir de 1957 : fondateur et principal animateur de Société d'études pratiques de recherche opérationnelles (SEPRO)- Chargé de cours à l'école des mines	nd
Mme B	**(anonyme)**	**NC**	**HEC JF**	**NC**	**Aide au service technique**	**nd**

Nom	prénom	Date de naissance	diplômes et dates d'obtention	Date d'entrée	Carrière, Emplois occupés chez Planus	Situation matrimoniale familiale
Bontoux	NC	NC	NC	NC	responsable de Paul Planus Marseille - formateur de nombreux collaborateurs comme Lanoux ou Napoli	nd
de Schotten	Igor	1922		NC	Organisation puis formation	gendre de Paul Planus
Mme C	**(anonyme)**	**NC**	**HEC JF**	**NC**	**Aide au service technique**	**nd**

Les collaboratrices sont indiquées en gras.

ANNEXE 5 : TABLEAU DES ANCIENNES D'HECJF

Tableau 70 - Tableau des anciennes HECJF en postes dans des cabinets de conseil en organisation en 1958 (source : annuaire des anciennes HECJF 1958)

Firmes classées dans la catégorie « conseil en organisation »	Noms des anciennes HECJF (et lettre/chiffre de la promotion)	Fonctions occupées (reprise des intitulés de l'annuaire)
Bossard	Bossard-Beau E2	Secrétariat d'une affaire familiale d'organisation
BTE	Dinkespiller (K2)	Agent technique de bureau d'étude au BTE (assoc interprof pour l'étude du travail)
CEGOS	Haas-Vainrib (I2), Brauman (J), Legué-Descors (E2)	Legué (assistante technique, adjointe au dir de division), Antoinette Brauman (licence en droit) (contrôleur de gestion de la cegos ; directrice gérante des éditions hommes et techniques), Haas-Vainrib (assistante technique)
(M.)Cordonnier (Ingénieur Conseil)	Meynieux (K2)	Secrétaire (d'un ingénieur conseil indépendant)
Kahn (Organisateur conseil)	Kahn-Netter (A2)	Collaboratrice de son mari, organisateur conseil
Loichot (M.Marcel) (Cabinet d'organisation)	Carré (G2) ; Rudaux (K2)	Pas de fonction /
Mesure et analyse du travail (sté continentale de) (Conseils en organisation scientifique du travail)	Soulheban (O)	Soulheban (déléguée de promo – attachée au service technique de la sté …
Office technique de la vente (Ingénieurs conseils en organisation commerciale études de marché)	Cordier (I2), Franken (K2), Galtier (K2), Giraud (K2), Haranger (J2), Levêque (H2), Proust (J2)	Cordier (attachée de direction), Leveque (chef de service études) Haranger (att de direction), Proust (Etudes commerciales Maurice Vidal), Fraenken (secrétaire technique), Galtier (Chef de section) (statistiques), Giraud, (technicienne d'application)
Organisation rationnelle des entreprises (« études/renseignements économiques »)	Lanz (Y)	Secrétariat
Planus (organisation Paul)	Katz (N)	Non diplômée – directrice administrative
Ricq et cie (SA) (consultation industrielle)	Rouyer (C2)	Secrétaire de direction
SOCIETEX (organisation de groupements d'entreprise ?)	Serre (H2)	Secrétaire
S.O.G.E.I (études de marché)	Roger (L2); Vigneau-Bossut (L2)	Roger (Documentaliste), Vigneau (Ingénieur)

Vau (Sté) Ingénieurs Conseils	Vau (B2)	(Licence en droit ; associée direction commerciale et administrative d'une entreprise familiale)
Vidal André Ingénieur conseil en organisation	Vincent (J2)	Secrétaire
Vigan (A.de) (Ingénieur conseil, organisation d'entreprises, expertises, études éco, stats, atelier de machines à cartes perforées)	Salles (I2)	Salles (Licence en droit, diplômé de l'EPF, Expert comptable diplômé d'état) (Fonctions ?)
ETMAR (Institut pour l'Etude des marchés en France et à l'étranger)	Riffault (Y)	Directeur

ANNEXE 6 : TABLEAU DES PIONNIERES DE L'ESSEC

Tableau 71 - Biographies de pionnières de l'ESSEC (entretiens réalisés en juin et juillet 2011)

Pseudonyme (âge au moment de l'entretien)	Trajectoires scolaires, classes préparatoires	Année sortie ESSEC	Carrière conjugale et familiale	Carrière professionnelle	Périodes d'interruption vie professionnelle
Marie-Claire (58 ans)	Lycée Hoche (Versailles) (1971-1973)	1976	Mariée en 1976 (conjoint ESSEC) ; 2 enfants (1977, 1978)	1976 : Cadre rattachée à la Direction Financière et comptable d'une entreprise agroalimentaire 1983-1994 : Secrétaire Générale puis Directrice Générale adjointe de la même entreprise (Entre au Conseil d'administration de l'ESSEC et présidente d'ESSEC Alumni) 1994-1996 : Responsabilité de l'institut Polytechnique Saint Louis 1996-2002 : Secrétaire Générale de l'Institut Catholique Depuis 2002 : DRH puis Directrice Générale Adjointe Cabinet de formation et conseil en management	Aucune
Christine (57 ans)	Lycée Chaptal (Paris) (1972-1973) (Boursière d'Etat)	1976	Mariée en 1976 (conjoint ESSEC) ; 2 enfants (1979 ; 1983)	1976 : Audit (Grand cabinet BIG) 1978 : Cadre contrôleuse de gestion (grand constructeur informatique) ; différents postes dans la fonction finance (nombreux déplacements à l'étranger) ; puis postes commerciaux et de management dans le secteur dédié aux clients banque et assurance	Aucune 1997/1998 : période de chômage conjoint 2008 : conjoint au chômage, « pré-retraite »
Damienne (54 ans)	Lycée Janson de Sailly (Paris) (1974-1975)	1978	Mariée en 1978 2 enfants (1980 ; 1984) Divorcée en 1997 ; Vit avec 2ème compagnon	1978-1983 : Cadre marketing secteur pharmaceutique – gros labo puis chassé par un petit labo 1988-1996 : dir.vente, dir Business secteur pharma 1996-2000 : DG d'une filiale groupe anglais + responsabilités fonctionnelles croissantes 2000-2002 : directrice Europe entreprise de mat. Médicale Depuis 2005 : coach dans un cabinet d' »accompagnement de dirigeants »	1983-1988 : Expatriation mari Ile Maurice, Madagascar et Afrique de l'Ouest 2002-2005 : Période sabbatique dans le midi

Catherine (56 ans)	Prépa Claude Monnet (prépa HECJF) puis Henri IV (Paris) (1973-1975)	1978	Restée célibataire	Dominante Compta – contrôle de gestion Stages dans automobile (père dir. Comptable chez constructeur automobile) 1978 – 1981 : Audit (Grand cabinet BIG) 1981-1991 : Audit interne puis contrôle de gestion filiale « camion » constructeur automobile – promotion cadre supérieure (1ère femme nommée) 1991-2000 : Directrice financière de plusieurs filiales à Londres, Madrid et aux Etats Unis Depuis 2000 : différentes fonctions de direction à la Direction des Achats	
Clarisse (55 ans)	Prépa Lycée Henri IV (Paris) (1975-1976) 1998 : CAPES d'anglais	1979	Mariée en 1979 ; 3 enfants (1986 ; 1988 ; 1991) ; veuve depuis 2009	1979 : stage d'un an de contrôle de gestion dans une banque à New York 1980 : Auditrice interne groupe de chimie 1981 : Auditrice interne groupe aéronautique 1992 : Consultante puis rapidement associée dans un petit cabinet de conseil en stratégie ; puis directrice associée et DRH (exerce à temps partiel : 2/5ème pendant plusieurs années) ; enseigne en parallèle au Lycée International 2005 : Bilan de compétence, commence à se former au coaching 2006 : cabinet racheté par un groupe d'informatique 2010 : départ négocié de son cabinet, intègre un autre groupe de conseil	1984-1988 : expatriation mutation du conjoint au Royaume Uni (cours à l'Université de Birmingham)
Sylvette (53 ans)	Prépa lycée public (Caen) (1975-1976)	1979	Mariée en 1985 (collègue auditeur) ; 2 enfants (1991 ; 1994)	1979 : Audit (BIG) 1982 : 1 an à Londres – auditrice senior 1985 : différents postes de direction financière (dans filiales ou divisions) dans une grande entreprise industrielle 1998 : Direction financière division d'un opérateur télécom 2001 : Secrétaire Générale et DRH d'un fabricant de progiciels de gestion	Aucune
Jacqueline (54 ans)	Prépa Lycée Michelet (1974-1976)	1979	Mariée; 2 enfants (1985 et 1986) ; divorcée en 2004	1979 : Cadre dans industrie (bureau de recherche opérationnelle) 1987 – 1994 : Montage de différents projets autour de la petite enfance en Allemagne (Crèche, activités manuelles) 1995 : Consultante en SI dans grosse SSII 2000 : se fait chasser pour entrer au GAN ; abandonne au bout de 4 jours (« mortel ») Depuis 2001 : Evolution au sein d'un très grand groupe d'informatique – différents postes de gestion projet et de lancement d'offres informatiques (« Business Intelligence » et « Customer Relationship Management »)	Congé parental (1 an) : 1987 1987 – 1994 : expatriation mari en Allemagne (3 déménagements)

ANNEXE 7 : QUESTIONNAIRE DEFINITIF ENQUETE 2008

Le document présente l'ensemble des questions telles qu'elles ont été mises en ligne en juin 2008, pour l'enquête quantitative conduite auprès de 23 firmes de conseil en management adhérentes de SYNTEC Conseil en management.

Le questionnaire est découpé en quatre thématiques permettant de recueillir des données s'agissant des pratiques et du rapport à l'emploi des professionnel-le-s :

- Q2 à Q27 : questions relatives aux **pratiques professionnelles et aux conditions de travail** et d'emploi, ainsi qu'à la trajectoire professionnelle de la/du répondant-e ;
- Q28 à Q32 : questions relatives à la **relation à l'emploi et à l'échelle de valeurs professionnelles** (qualification des attentes et de la satisfaction professionnelle, comparaison du métier à d'autres univers professionnels) et question ouverte
- Q33 à Q45 : questions relatives aux **caractéristiques sociodémographiques** de la/du répondant-e (sexe, âge, situation familiale, profession de la/du conjoint-e, des parents, etc…)
- Q46 à Q48 : questions relatives aux **pratiques extraprofessionnelles** (loisirs, engagements associatifs, religieux ou politiques, pratiques sportives)

QUESTIONNAIRE

SYNTEC

Juin 2008

Q1. Bonjour, Syntec Conseil en Management vous remercie de participer à cette enquête sur le métier de consultants. Menée auprès des consultants des sociétés membres, elle nous permettra de mieux connaître les pratiques et les perceptions du métier. Ce questionnaire durera entre 10 et 15 mn. Pour vous remercier de votre participation, un extrait des résultats vous sera adressé à l'issue de l'étude.

Q2. Pour commencer, parlons de votre itinéraire professionnel. Dans combien de sociétés de consulting avez-vous travaillé, y compris l'entreprise actuelle ?
~ sociétés

Q3. Avez-vous travaillé… ?
[1] uniquement dans des petits cabinets
[2] d'abord dans des petits cabinets, puis dans des grands
[3] d'abord dans des grands cabinets, puis dans des petits
[4] uniquement dans des grands cabinets
[5] A la fois dans des grands et des petits cabinets, sans ordre ni tendance particulière
[6] Sans réponse

Q4. Quelle est actuellement votre position au sein de votre cabinet ?
[1] Consultant junior
[2] Consultant senior
[3] Manager
[4] Senior Manager (ou Principal)
[5] Director, directeur
[6] Autre (Merci de préciser) :

Q5. Détenez-vous des parts du capital de votre entreprise ?
[1] oui
[2] non

Q6. Etes-vous le fondateur, ou l'un des fondateurs de votre entreprise ?
[1] oui
[2] non

Q7. Où votre entreprise a-t-elle son siège social ?
[1] France
[2] Europe (hors France)
[3] USA
[4] Autre partie du monde

Q8. Quelle est la taille de votre entreprise ?
[1] Moins de 10 salariés
[2] De 10 à 49 salariés
[3] De 50 à 99 salariés
[4] De 100 à 499 salariés
[5] De 500 à 999 salariés

[6] 1000 salariés et plus

Q9. Depuis combien d'années exercez-vous ce métier de consultant ?
~ années

Q10. *(Doit être inférieur ou égal à la valeur donnée en Q9*) **Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre entreprise actuelle ?**
~ années

Q11. Avez-vous, ou avez-vous eu un mentor/parrain au sein de votre cabinet ?
[1] Oui
[2] Non

Q12. Avez-vous, ou avez-vous eu un rôle de mentoring / parrainage au sein de votre cabinet ?
[1] Oui
[2] Non

Q13. *(Si Oui en Q11 et Q12)* **A quoi doit selon vous servir en priorité un parrain/une marraine ? (Une seule réponse possible)**
[1] Défendre le dossier de son ou sa filleul(e) dans le processus de promotion interne
[2] Accompagner/conseiller le ou la filleul(e) dans son développement professionnel
[3] Être à l'écoute du ou de la filleul(e) dans les moments critiques
[4] Lui donner des clés de compréhension de l'organisation ou de la philosophie du cabinet
[5] Autres (Merci de préciser)

Q14. Votre cabinet exerce-t-il dans le domaine suivant ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Conseil en stratégie
[2] Conseil en organisation
[3] Conseil en systèmes d'information
[4] Autres domaines (Merci de préciser) :

Q15. Auprès de quelles fonctions intervenez-vous chez vos clients ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Directions financières/contrôle de gestion
[2] Directions générales/stratégies
[3] Directions marketing/commerciales
[4] Directions administratives, directions comptables, audit interne
[5] Directions production
[6] Directions des systèmes d'information/Directions de l'organisation
[7] Directions RH
[8] Autres fonctions (Merci de préciser) :

Q16. Réalisez-vous des missions dans un ou plusieurs des domaines d'expertise particuliers suivants ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Due Diligences (audit fusion/acquisition)
[2] Conduite du changement
[3] Optimisation/refonte de processus
[4] Diagnostic/Audit (d'organisation, de système …)
[5] Maîtrise d'ouvrage informatique
[6] Conception de nouvelles organisations
[7] Conception de méthodologies, guides pratiques …
[8] Etudes stratégiques, études d'opportunités
[9] Autres domaines (Merci de préciser) :

Q17. Au cours des six derniers mois, comment s'est réparti votre temps (en %) entre les … (le total doit faire 100 %)
[1] Activités internes au cabinet (recrutement, formation, administration …)
[2] Business développement (rédaction de propositions commerciales, prospection …)
[3] Réalisation de projets ou missions (production/management/pilotage)

Q18. *(Si réponses 1 ou 2 en Q17 supérieures à « 0 »)* **Si vous avez réalisé des activités internes ou de business développement au cours des 6 derniers mois, veuillez cocher les activités réalisées**
[1] Recrutement/Gestion des carrières/bilan de compétences
[2] Formation dispensée
[3] Formation reçue
[4] Capitalisation des connaissances
[5] Rédaction de propositions commerciales
[6] Soutenance de propositions commerciales
[7] Rendez-vous de prospection
[8] Actions de communication externe, préparation/animation d'actions de rayonnement du cabinet
Relations grandes écoles
Rédaction d'articles
[9] Actions de communication interne, préparation/animation d'événements internes
[10] Autres activités (Merci de préciser) :

Q19. *(Si réponse 3 en Q17 supérieure à « 0 »)* **Si vous avez travaillé sur des projets ou missions au cours des 6 derniers mois, veuillez cocher les activités réalisées**
[1] Réalisation travaux
[2] Management/pilotage

Q20. Vous diriez que votre activité principale, c'est … (Merci de les classer par ordre d'importance décroissante, en mettant en premier l'activité la plus importante)
[1] L'analyse, la mise en perspective de données
[2] L'écoute, les échanges avec des interlocuteurs multiples
[3] L'animation de groupe, la création d'une dynamique collective
[4] La diffusion d'un savoir, d'une expertise, la circulation d'idées nouvelles
[5] La conception, l'organisation d'une démarche projet

Q21. Vous diriez qu'en dehors de votre temps de travail, il vous arrive de penser à votre travail :
[1] Très souvent
[2] Assez souvent
[3] De temps en temps
[4] Rarement
[5] Jamais

Q22. Au cours des 6 mois écoulés, avez-vous passé au moins une nuit en dehors de votre domicile pour des déplacements professionnels ?
[1] Non
[2] Moins d'une nuit par mois
[3] Entre 1 et 4 nuits par mois
[4] De 5 à 8 nuits par mois
[5] Plus de 8 nuits par mois

Q23. Avez-vous été amené à vous déplacer à l'étranger toujours au cours des 6 derniers mois ?
[1] Non
[2] Moins d'un voyage par mois
[3] Entre 1 et 4 voyages par mois
[4] 5 voyages et plus par mois

Q24. Quels sont les outils ou facilités mis à votre disposition par votre entreprise dans votre vie quotidienne ?
[1] Ordinateur portable
[2] Téléphone portable
[3] Pad (assistant personnel type Blackberry, Palm Pilot...)
[4] Concierge-Facilities management (personne pour faciliter vos démarches pratiques quotidiennes, courses...)
[5] Carte 3 G (ou Token, permettant d'accéder au serveur de l'entreprise de partout dans le monde)
[6] Carte de crédit professionnelle
[7] Autres (Merci de préciser) :

Q25. Au cours de l'année écoulée (12 mois glissants), vous avez travaillé :
[1] Pour un seul client
[2] Pour 2 à 5 clients
[3] Pour 6 à 10 clients
[4] Pour plus de 10 clients

Q26. Dans quels secteurs d'activité se trouvent vos clients ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Secteur primaire (agriculture,...)
[2] Secteur industriel
[3] Secteur tertiaire
[4] Administration, collectivités publiques
[5] Autres

Q27. A combien d'événements professionnels (soirées, séminaires, sorties sports ou loisirs) avez-vous participé au cours des 12 derniers mois ?
[1] ~ avec des collègues ou autres membres du cabinet
[2] ~ avec des clients ou autres interlocuteurs externes

Q28. Parlons maintenant de votre perception du métier. Voici des raisons pouvant expliquer le choix d'être consultant. Pouvez-vous dire pour chacune d'elle si cette motivation a été très, assez, peu ou pas du tout importante dans votre choix de devenir consultant ?

	Très important	Assez important	Peu important	Pas du tout important	Sans opinion
[1] Possibilité de se former à des méthodes					
[2] Progresser rapidement, être dans un métier évolutif					
[3] Nouer des amitiés professionnelles durables avec des professionnels compétents					
[4] Se donner des opportunités de carrière variées					
[5] Se constituer un bon carnet d'adresse					
[6] Variété et diversité des problématiques					
[7] Rémunération attractive					
[8] Sentiment d'être utile aux entreprises					
[9] Valorisation sociale, métier valorisé					
[10] Le fait de travailler dans un cabinet reconnu, enrichir un CV					
[11] Interagir avec des clients à un haut niveau					
[12] Possibilité d'initiative, de créativité, d'autonomie					

Q29. Et dans la pratique, dans quelle mesure vous estimez-vous satisfait de ces différents aspects de votre métier de consultant ?

	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait	Sans opinion
[1] Possibilité de se former à des méthodes					
[2] Progresser rapidement, être dans un métier évolutif					
[3] Nouer des amitiés professionnelles durables avec des professionnels compétents					
[4] Se donner des opportunités de carrière variées					
[5] Se constituer un bon carnet d'adresses					
[6] Variété et diversité des problématiques					
[7] Rémunération attractive					
[8] Sentiment d'être utile aux entreprises					
[9] Valorisation sociale, métier valorisé					
[10] Le fait de travailler dans un cabinet reconnu, enrichir un CV					
[11] Interagir avec des clients à un haut niveau					
[12] Possibilité d'initiative, de créativité, d'autonomie					

Q30. Voici différents métiers, dont les métiers de consultants. Pouvez-vous leur donner une note de 0 à 10, 0 si vous en avez une très mauvaise opinion, et 10 si vous en avez une très bonne opinion ?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[1] Artisan											
[2] Chercheur											
[3] Consultant indépendant											
[4] Consultant en cabinet											
[5] Professeur											
[6] Entrepreneur											
[7] Professions libérales (médecin, avocat, architecte)											

Q31. Voici des qualificatifs pouvant s'appliquer à ces différentes professions. Pour chacun d'eux, pouvez-vous dire auxquelles de ces professions il s'applique bien ? (Plusieurs réponses possibles par ligne)

	[1] Artisan	[2] Chercheur	[3] Consultant indépendant	[4] Consultant en cabinet	[5] Professeur	[6] Entrepreneur	[7] Prof libérale	[8] Aucune
[1] Diversité, variété du travail								
[2] Socialement valorisant								
[3] Rémunération attractive								
[4] Sécurité de l'emploi								
[5] Possibilité d'évolution rapide								
[6] Ouverture possible vers d'autres métiers								
[7] Horaires raisonnables								
[8] Requiert peu de déplacements								
[9] Richesse relationnelle, contacts humains								
[10] Moralement gratifiant								
[11] Autonomie dans le travail, liberté d'action								
[12] Résultats visibles								

Q32. Qu'est-ce qui vous manque le plus aujourd'hui pour vous épanouir encore plus dans votre travail ?

_____
_____
_____
_____
_____

Q33. Pour terminer, quelques renseignements sur vous pour affiner notre analyse. Pouvez-vous préciser votre âge ?
~ans

Q34. Vous êtes :
[1] Un homme
[2] Une femme

Q35. Pouvez-vous préciser votre niveau d'études le plus élevé ?
Bac + _____

Q36. Quelle est votre formation ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Formation universitaire
[2] Ecoles de commerce
[3] Ecoles d'ingénieurs
[4] Sciences Po
[5] Autres (Merci de préciser)

Q37. De quelle origine êtes-vous ?
[1] Française
[2] Union Européenne
[3] Europe Hors Union Européenne
[4] Amérique du Nord
[5] Amérique Latine
[6] Asie
[7] Afrique
[8] Océanie
[9] Sans réponse

Q38. Quelle est votre situation de famille ?
[1] Marié(e)
[2] Célibataire
[3] Concubinage, pacsé(e)
[4] Séparé(e), divorcé(e), veuf/veuve

Q39. *(Si réponses 1 ou 3 en Q38)* **Votre conjoint(e) ou ami(e) travaille t-il (elle) aussi dans le conseil ou l'audit ?**
[1] Oui
[2] Non

Q40. *(Si réponses 1 ou 3 en Q38)* **Pouvez vous préciser quelle est la profession de votre conjoint(e) ou ami(e) ?**
[1] Agriculteur, exploitant agricole
[2] Artisan, commerçant, chef d'entreprise
[3] Profession libérale, profession intellectuelle supérieure, cadre supérieur
[4] Professions intermédiaires (agents de maîtrise, instituteurs …)
[5] Employé
[6] Ouvrier
[7] Retraité
[8] Autres inactifs :
[9] - Militaire
[10] - Religieux
[11] - Femme au foyer
[12] - Sans emploi
[13] Ne sais pas/sans réponse

Q41. Avez-vous des enfants ?
[1] Non
[2] 1 enfant
[3] 2 enfants
[4] 3 enfants
[5] 4 enfants
[6] 5 enfants et plus

Q42. *(Si réponses 2, 3, 4, 5 ou 6 en Q41)* **Quel âge ont vos enfants ? (Plusieurs réponses possibles)**
[1] moins de 3 ans
[2] 3 à 8 ans
[3] de 9 à 15 ans
[4] 16 ans et +

Q43. Quelle est la profession de vos parents ?

	[1] Profession de votre père	[2] Profession de votre mère
[1] Agriculteur, exploitant agricole		
[2] Artisan, commerçant, chef d'entreprise		
[3] Profession libérale, profession intellectuelle supérieure, cadre supérieur		
[4] Professions intermédiaires		
[5] Employé		
[6] Ouvrier		
[7] Retraité		
[8] Autres inactifs :		
[9] Militaire		
[10] Religieux		
[11] Femme au foyer		
[12] Sans emploi		
[13] Ne sais pas/sans réponse		

Q44. *(Si réponses 7 en Q43)* **Quelle était la dernière profession de vos parents avant leur retraite ?**

	[1] Profession de votre père	[2] Profession de votre mère
[1] Agriculteur, exploitant agricole		
[2] Artisan, commerçant, chef d'entreprise		
[3] Profession libérale, profession intellectuelle supérieure, cadre supérieur		
[4] Professions intermédiaires		
[5] Employé		
[6] Ouvrier		
[7] Retraité		
[8] Autres inactifs :		
[9] Militaire		
[10] Religieux		
[11] Femme au foyer		
[12] Sans emploi		
[13] Ne sais pas/sans réponse		

Q45. Dans votre entourage familial (conjoint, parents, frères et sœurs…), combien de personnes exercent ou ont exercé une activité dans le conseil/l'audit/la prestation informatique ?
~ personnes

Q46. Quelles sont vos activités extra professionnelles ? (Plusieurs réponses possibles)
[1] Pratique d'un sport en individuel
[2] Pratique d'un sport dans un club de remise en forme
[3] Pratique d'un sport d'équipe
[4] Sorties culturelles (théâtre, cinéma, concert, musée …)
[5] Syndicats, partis politiques
[6] Associations de quartiers, syndic de copropriété
[7] Associations de parents d'élèves
[8] Associations caritatives
[9] Spiritualité, religion
[10] Activités artistiques (pratique de la peinture, de la musique, du théâtre, de la danse...)
[11] Associations d'anciens élèves, réseaux Alumni
[12] Syndicats ou associations professionnelles
[13] Cercles de réflexion
[14] Autres
[15] Aucune

Q47. *(Si réponses 1 en Q46)* **Parmi les sports individuels suivants, lesquels pratiquez vous ?**
[1] Tennis
[2] Squash
[3] Golf
[4] Equitation
[5] Aviation
[6] Ski
[7] Natation
[8] Cyclisme
[9] Jogging
[10] Autres

Q48. *(Si réponses 3 en Q46)* **Parmi les sports en équipe suivants, lesquels pratiquez vous ?**
[1] Football
[2] Rugby
[3] Polo
[4] Basket
[5] Handball
[6] Aviron
[7] Voile
[8] Volley-ball
[9] Autres

ANNEXE 8 : EXTRAIT DES REPONSES A LA QUESTION 32

Q 32 : Qu'est ce qui vous manque le plus aujourd'hui pour vous épanouir encore plus dans votre travail ?

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
Certaines formations spécifiques me permettant d'agrandir mon champ de compétences et de valoriser beaucoup plus mes capacités
meilleure rémunération je commence tout va bien.
Tâches plus diversifiées et plus attrayantes
Une ambiance de travail plus sereine, moins de politique interne, davantage de respect des consultants envers le client.
Des horaires mieux définis
Possibilité de créer et proposer plus de qualité au client Rémunération alignée au marché et pus attractive Plus de transparence, honnêteté et franchise de la direction
Une perspective claire d'évolution professionnelle
avoir des tâche plus diversifiées
Plus de moyens
Formation et dévelopment
Plus de collaborateurs de qualité sur lesquels je puisse m'appuyer
RAS
plus de rencontre client
seminaires SYNTEC pour les consultants salariés..
Du temps pour partager mes connaissances avec les autres
Un Chiffre d'Affaire plus important Une bonne synergie au sein du Cabinet
Des outils efficaces (portable, bases de données pertinentes) + valorisation salariale sur le variable
une plus grande autonomie - mettre la qualité de service devant larentabilité
Avoir une spécialisation
Moins de pression commerciale Une rémunération plus attractive
Plus de moyens et de support pour gérer plus de missions
Missions pas assez variées, trop de cloisonnement
- Disposer d'un EQUILIBRE DE VIE(horaires sacrifiés) - Avour une promotion hiérarchique interne (voir.rétribution des efforts consentis et sentiment de compter pour l'entreprise) - Pouvoir ENCADRER - Disposer d'un management IMPLIQUE (qui ne retourne pas toujours la faute, les non-faits vers le consultant) - Pouvoir éviter les JEUX DE SCENE (on doit toujours "en faire trop", il faut "être vu") - Disposer d'OBJECTIFS, qu'ils soient CLAIRS et PAS UNIQUEMENT QUALITATIFS
De l'expérience
D'arriver à faire croître encore plus vite mon entreprise.
des missions internationales

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
la conciliation de mon travail avec mes centres d'intérêt majeurs : la musique et le cinéma
RAS
Avoir des horaires plus souples
plus de concret
du temps
.
Moyens et autonomie
un plan défini de progresion de carrière (mise en oeuvre, moyen...), une rémunération différée (participations, stock-options, véhicule de fonction, etc.), entre autres.
NA
la vie en province et/ou au bord de la mer
du temps pour réfléchir
Perspective de management de petites équipes sur un projet complet ou sur des lots au sein de grands projets
de bons collaborateurs
- Un système de rémunération intéressant, avec un variable plus attractif - Un manque de cohérence parfois entre les objectifs commerciaux et ceux des producteurs - Certains de mes clients n'ont pas encore compris le système de partenariat
le pouvoir de décision
Du terrain et de l'autonomie
CHANGER DE METIER
l'experience
prendre du recul et le temps de la réflexion et de l'analyse
DES PERSPECTIVES DE DEVELOPPMENT PLUS CLAIRES VERS UN METIERS ENCORE + TRANSVERSES DANS L'ORGANISATION
Plus de temps libre
rémunération supérieure contribuer au developpement commercial des nuits à la maison
Un feedback plus regulier sur ma performance
Une rémunération en adéquation avec l'investissement temps/ deplacements et une retribution de la contribution des operationnels aux ventes et à la fidelisation des clients. Un cadre, des moyens et services facilitant la vie quotidienne (outils mis à disposition, concierge, facility management, standards de vie, conditions de déplacement)
Visibilité sur le plan d'action mis en oeuvre par le cabinet pour atteindre ses objectifs
Proximité familiale Projets plus grands
Un véritable projet d'entreprise via une dynamique de groupe dans un esprit de cohérence entre la structure du capital (ouvert aux salariés) et l'exigence de résultats à tout niveau
N/A
Disposer de plus de temps libre
l'experience
plus de business local - france
Travailler à l'international
reconnaissance et évolution

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
Plus de variété De relations professionnelles plus proches
rémunération
Ne sait pas
-
passion
Avoir la possibilité de profiter un peu plus de ma famille. A savoir, la possibilité de travailler de mon domicile avec les outils actuels sans avoir à justifier de ma présence au travail.
NC
Une responsabilité RH au sein de mon entreprises.
plus d'autonomie plus de créativité
Un accompagnement en formation non réalisé à ce jour.
de la clarté dans le cursus professionnel et l'accompagnement dans la progression
Sans opinion
Moins de transports, moins de pression, plus de temps pour ma famille et moi-même
MISSION DE GRANDE ENVERGURE
Un peu de temps pour réfléchir
Une expertise sérieuse, des missions un peu moins système d'information
plus de reconnaissance au sein de l'entreprise moins d'abus sur les horaires de travail et sur la quantité de travail Reconnaissance de la part des clients, qui considèrent les consultants souvent comme des petites mains (en assistance à maitrise d'ouvrage notamment) et et ne les utilisent pas à leur juste valeur
Une prise de responsabilité supérieure et une rémunération supérieure.
Evolution professionnelle Intervention sur des problémtaiques différentes
Une équipe Des formations Une rémunération plus en rapport avecc le marché
LE CHOIX DES MISSIONS
un salaire correspondant au niveau de qualification
une meilleure écoute des souhaits de staffing un suivi de carière plus proche via un système de coaching RH un système de rémunération plus en phase avec la réalité du marché
Sincérité des gens
une rémunération à la hauteur de l'investissement professionnel et à l'état du marché
NA
Du temps pour moi, ce qui me permettrait de mieux apprécier et profiter du temps au travail. Que le travail ne se transforme pas en contrainte.
Etre amenée à encadrer des consultants junior sur des missions de conseil en organisation
La reconnaissance
du temps
plus de confiance
l'encadrement de personnes
relations sociales avec le client
La variété des sujets et clients abordés en missions.

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
des responsabilités mais ça viendra
Faire descendre un peu la pression afin de mieux séparer vie professionnelle et vie personnelle
du temps autre que chez le client pour prndre du recul
autonomie, évolution de carrière
NSP
D'intégrer dans une entreprise d'industrie.
Expertise métier
Du temps libre
Rien
Du temps de loisirs
le sentiment de faire quelque chose de réellement utile
Des WE et congés sans penser au travail / sans travailler
Diversité des missions et des clients
Plus de missions variées
Je souhaiterais avoir moins de déplacements journaliers à faire et être plus écoutée par mon management concernant les missions que je souhaiterais effectuer.
Rien
Autonomie Audacité commerciale
a
Une ligne directrice dans ma carrière, une cohérence dans les types de missions et le niveau d'autonomie et de responsabilité qui m'est dévolu
rien de particulier
Reconnaissance
l'expérience
opportiunités à l'internaitonal
1 / travailler (beaucoup) moins (ie pas le soir après 21h, pas les WE) 2 / avoir plus de temps pour échanger et participer à la vie du cabinet (moins de mission, moins d'activité commerciale, plus de RH et de capitalisation, plus de réflexion sur le développement du groupe)
Donner du sens à mon activité professionnelle en m'engageant pour le bien-être de mes concitoyens ; réduire le stress ; avoir une vision claire de mon évolution future (en sachant appréhender les enjeux du secteur dans lequel je compte développer mes compétences ; maîtriser complètement les compétences qui me sont demandées sur chacune de mes mission, disposer de plus de temps libre etc.
- Stabilité - Temps - Repos
Autonomie, encadrement, diversité
Un élargissement du secteur de travail
Etre immpliquée dans l'entreprise
de la considération de l'humanité
pad d'opinion
bon encadrement qui fait progresser, méthodes fomalisées
Du temps libre pour équilibrer travail et vie personnelle

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
Un espace d'écoute managérial
Gestion des relations humaines, des objectifs ... sur le long terme
Du temps pour capitaliser sur les nouveaux sujets
plus de temps pour ma vie privée.
La rémunération.
Plus de missions dans une année
rémunération attractive
Un salaire qui reflète l'investissement réel fourni chez le client et pour le cabinet
un peu plus de congès plus de liberté pour prendre ses vacances
Reconnaissance
- une meilleure rémunération - des missions plus variées (trop d'AMO informatique)
Pouvoir vraiment faire coexister ma vie de famille avec mon job.
plus d'international plus d'intervention à haut niveau
De façon très transparente, la non maitrise de l'anglais qui m'empêche, pour l'instant, d'élargir mon champs d'activité à l'international.
du temps et des formations
Plus de formations de qualité, plus d'interactions avec d'autres consultants, managers, partners, un coaching plus suivi, un travail plus transversal au sein du cabinet avec partage des connaissances.
1. Une ouverture vers l'international (des missions en anglais ou des courtes missions à l'étranger) 2. Des missions d'une durée inf. à 1 an 2. Plus de temps à consacrer à la vie personnelle (famille, repos, loisirs). 2. Plus de flexibilité dans les horaires de travail.
Une mission..
Des responsabilités plus importantes avec des horaires plus raisonnables et une rémunération plus importante
Des tâches de management, être associé aux prises de décisions, meilleur nototiété de la société
Un salaire en adéquation avec les compétences, sans que l'âge soit un frein. Un peu de temps pour pouvoir mieux anticiper le développement commercial et la structuration des équipes en interne.
visibilité sur évolutions de carrière vers d'autres métiers
De la reconnaissance et de l'expertise. L'un étant lié à l'autre dans le sens inverse à celui énoncé.
implication dans les activités de business development
Une plus grande facilité dans le travail à distance (mentalités parfois rigides et exigeant une présence physique au bureau, pas de smart phone payé par le bureau) Une rémunération plus intéressante
temps
temps libre
Travailler en teleworking lors des intercontrats
Oui la reconnaissance
Horaires raisonnables pour VRAI vie de famille Pouvoir prendre des initiatives professionnelles (créativité, responsabilité, choix, interaction...)
...
un peu plus de temps libre (horaires trop lourds)
Moins de supervision

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
rien
la reconnaissance
Manque n'est pas forcément le bon adjectif, mais il est vrai que la reconnaissance de son équipe et donc de soi même et l'exemplarité du management consoliderai la notion d'épanouissement
la visibilité sur les résultats et la reconnaissance financière
- visibilité sur plan de carrière en lien avec les compétences acquises - une spécialisation "secteur" ou "capabilité"
participer à un projet de développement d'activité
de la reconnaissance par les clients
la reconnaissance
Une visibilité sur mes perspectives de carrière Un salaire attractif
-
autonomie
Confiance / Reconnaissance / Responsabilité
Stimulation intellectuelle, rémunération.
> diversité des missions > un "mentor" > une rémunération attractive
plus de variété dans les missions
Formation
le respect de ma personalité, une plus grande autonomie
Meilleure équilibre vie professionnelle-vie privée Moins de déplacements
- management - business developpement
Le management d'une équipe de consultants dédiée au sein d'un / de plusieurs projets.
Du temps pour mon développement personnel et familiale
Plus d'autonomie et la possibilité de transmettre le savoir acquis jusqu'à présent.
Un coaching personnalisé indépendant de ma hierarchie
+ de formation
De la méthode et du travail en équipe
RAS
Une dynamique de travail plus stable. Le rythm projet présente beaucoup de hauts et énormément de bas. Souvent, je me demande à quoi je sers...
La dimension internationale, la formation.
Reconnaissance
Equilibre travail / vie perso
être entouré de moins de requins...
une rémunération bien plus en adéquation avec les heures de travail fournies !
Une meilleur gestion des ressources
Rémunération attractive, accompagnement mobilité internationale (logistique, financière, risques associés), reconnaissance
Salaire plus élevé Missions plus variées
Ouverture culturelle

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
Plus de visibilité sur les affectations de mission.
rôle de management
La reconnaissance
Du coaching sur les missions
La connaissance et la maîtrise
de la reconnaissance
Les managers devraient être formés aux techniques de management et non être de simples experts. Une rémunération plus attractive
Une meilleure gestion et répartition des temps de travail
Temps personnel
salaire plus en adéquation avec le niveau d'intervention et de responsabilité, la charge de travail, les enjeux financiers et la pression
e
possibilité d'initiative dans une hiérarchie
un veritable impact client dans le travail accompli
Reconnaissance et respect de la hiérarchie
Gestion des carrières Formation de haut niveau sur des problématiques variées
Peut-être un peu plus de visibilité à moyen terme sur l'activité
Plus d'autonomie, une signification plus forte pour moi du contenu des missions
Equilibre vie professionnelle / vie privée
1) Missions plus amont (stratégie) 2) Horraires plus souples 3) Informations de qualités à disposition 4) Rémunération plus attractive
Aquérir des compétences dans de nouveaux domaines
Une meilleur rémunération et des missions de haut niveau
c
Le temps pour le développement personnel, la vie de famille et les contacts avec des amis.
Travailler plus en amont du cycle d'un projet
Du temps libre
Des problématiques plus prenantes intellectuellement
Perspectives d'évolution professionnelle
Des relations avec mes collègues.
Une plus grande rétribution financière du travail accompli
Le choix des missions
Un bon salaire
Reconnaissance/Implication managériale
un vrai cursus contruit, une véritable gestion de ma carrière professionnelle au sein du cabinet
des déplacements à l'étranger
plus de responsabilités domaine de compétence spécialisée expertise internationale renforcée plus de challenges et de primes

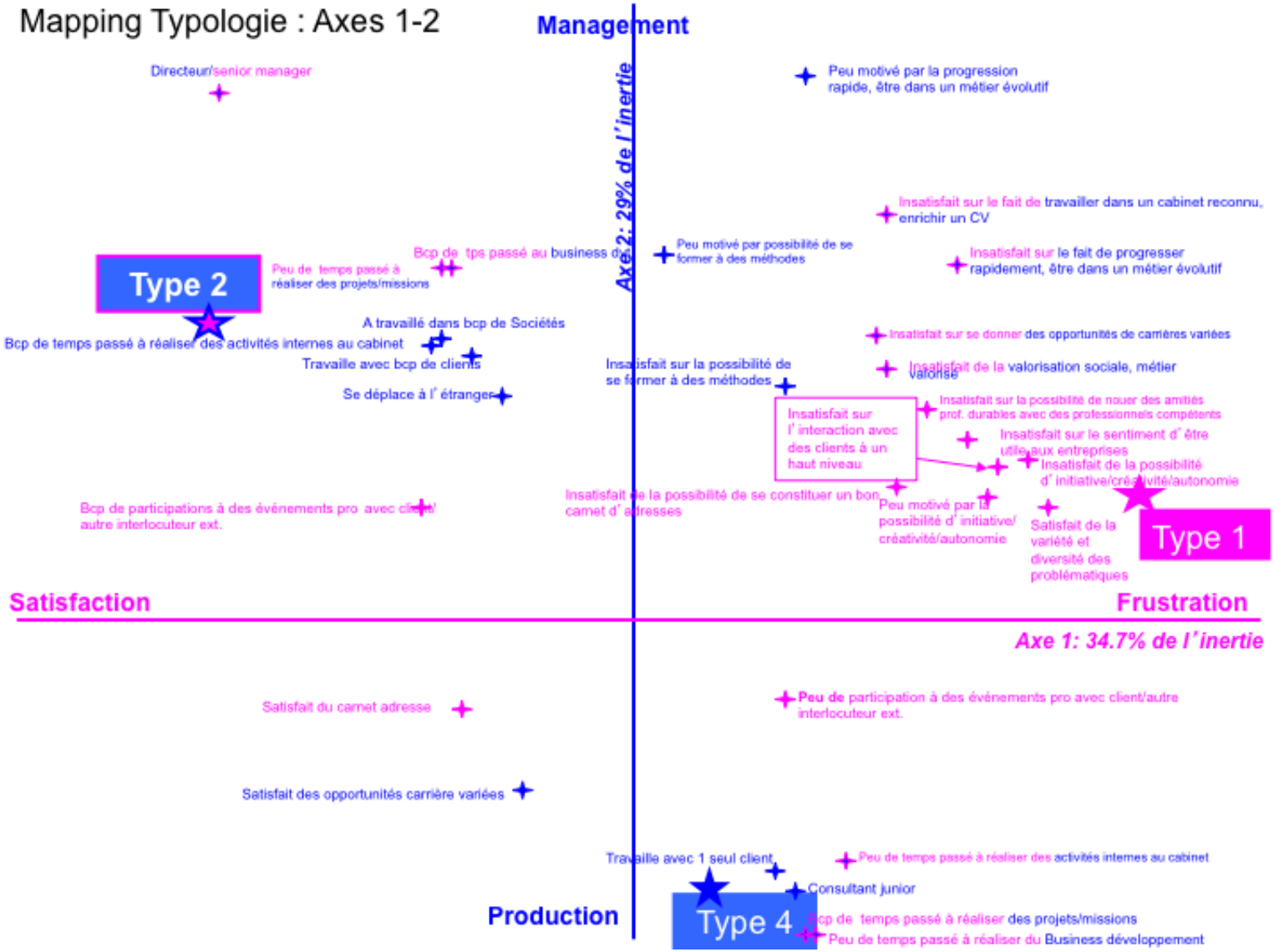
Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
L'ouverture d'esprit de mes collègues
l'écoute de la hiérarchie
la partie "humaine" de ressources humaines
Une rémunération à la hauteur de mon investissement
Moins de déplacements ...
Une réussite à la hauteur de mes ambitions
- un sentiment d'appartenance à une entreprise - une stabilité géographique - une expertise sur un domaine précis
Variété des problématiques
Du temps
Niveau des contraintes élevé (déplacements professionnels, suivi administratif) au détriment parfois du temps de réflexion sur les dossiers ou démarches
reconnaissance dans mon travail
Un lien fort avec le client pour lequel je travaille, une adhésion forte à ses objectifs internes. En tant que prestataire, je ne fais pas partie de l'entreprise pour laquelle je travaille et ne partage donc pas exactement les mêmes objectifs que mes clients
Plus de diversité dans les missions Meilleure rémunération
Travailler à l'étranger
l'argent et la reconnaissance affirmée de ma hiérarchie
je ne sais pas
Liberté d'action intermission, possibilité de télétravail = flexibilité des horaires
un management à la hauteur de la part de mes supérieurs
Un vrai métier
Ne disposant à ce jour que de peu d'ancienneté dans le métier, je n'ai pas à ce jour la possibilité de comparer des missions client différentes.
- Attraction vers activité commerciale - ouverture sur des missions à l'étranger - encadrement d'une équipe
moins de pression sur les horaires
Pas mal de choses
de la reconnaissance
Plus de responsabilité ainsi qu'une rémunération plus importante
Autonomie
Une rémunération correcte, et en phase avec mon investissement professionnel.
la maitrise parfaite de la langue anglaise
un retour (positif ou négatif) sur les actions entreprises, sur la mission...
Autonomie, plus de diversité dans les missions
Du temps à consacrer à des activités autres que le développement commercial et la production opérationnelle sur les dossiers : relations internes au travail sur des sujets divers et variés
Plus d'autonomie, une meilleure reconnaissance de notre métier
un cadre de travail accueillant favorisant le repos et l'échange avec les collègues des outils et des services adaptés à la vraie vie d'itinérant permettant de rester en contact avec l'entreprise une meilleure gestion du parcours du salariés dans l'entreprise en phase avec son potentiel et ses envies

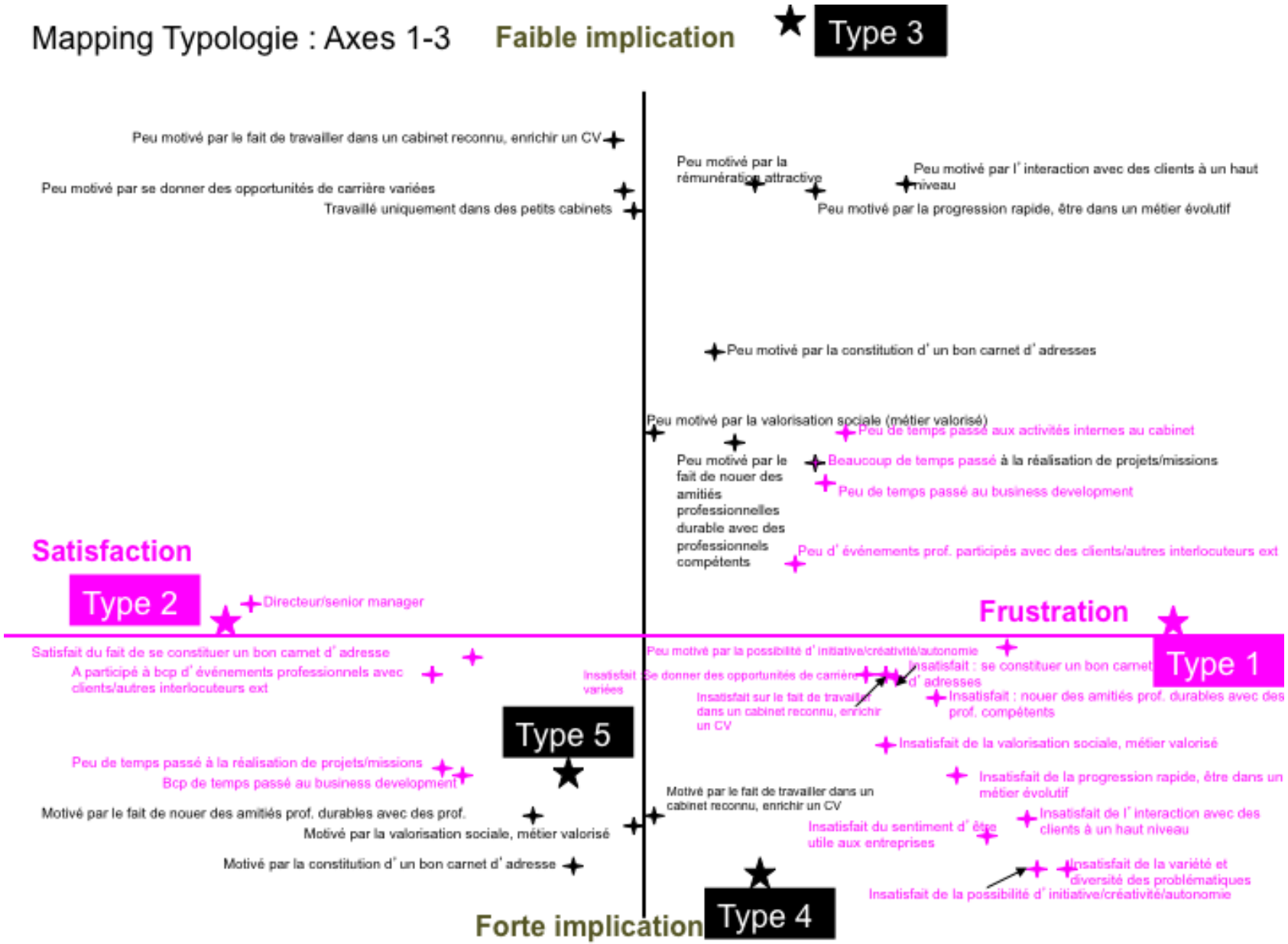
Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
Le temps
contacts avec l'international reconnaissance de ses pairs
Diminution du stress
Des méthodes. Des patrons qui ne passent pas leur temps à : - survendre les missions - mentir sur tous les sujets => perte de confiance en leurs capacités à me faire évoluer.
Salaire + élevé Ambiance de travail plus agréable/ sympa Trop d'activités internes "fortement recommandées" et sans intérêt
- une écoute et une prise en compte des remarques/problèmes de management, dont harcèlement moral avéré, par la hiérarchie - une remise en cause du principe "l'associé a toujours raison surtout quand il a tort"
L'argent (salaire, bonus, téléphone,...) et le temps
Des valeurs plus humaines, des travaux à plus fortes valeurs sociales.
Rémunération attractive bon equilibre vie privé vie professionnelle
La liberté : de partir en vacances, de pouvoir créer, d'être inventive,
Un positionnement et une stratégie clair de ma société visant à developper une réelle reconnaissance sur un domaine d'intervention. La prise en compte de mes désir d'évolution profesionnel dans l'attribution des missions. Un salaire plus attractif.
Salaire plus élevé Missions plus intéressantes: tâches moins tournées systèmes /moins de tâches basiques Pas de risque d'être envoyé en province pour 6-8 mois
un peu plus de déplacments à l'étranger
Avoir un impact réel sur les situations étudiées, fournir une véritable valeur ajoutée.
DE LA RECONNAISSANCE
Plus d'avantages en rémunération et en nature plus de communication au sein du cabinet Un meilleur comité d'entreprise
Un équilibre entre investissement en mission et investissement en interne cabinet Une valorisation par le cabinet des travaux réalisés
Une plus grande diversité de missions
Une perspective d'évolution claire Une rémunération plus élevée
Une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle
Un contexte international
la possibilité de choisir les missions
Beaucoup de choses...
Rémunération plus élevée
Visibilité
RAS
L'amour de mes collègues
ras
-
Pas grand chose
.
meilleure rémnération pour arrêter de penser à changer de travail

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
RELATIONS INTERPERSONNELLES PRISE DE RESPONSABILITES
la reconnaissance
Une vraie expertise
NA
Davantage de relationnel avec le client, d'écoute de ses besoins Meilleure rémunération
La possibilité de diversifier rapidement le panel de missions effectuées
Ne possédant pas assez de recul sur le métier de consultant (1 mois d'expérience), cette question est un peu prématurée pour mon cas.
/
des travaux à plus haute valeur ajoutée
Un contexte extérieur différent
Davantage de visibilité du cabinet
Reconnaissance de la part de l'entreprise
Visibilité sur l'avenir proche, transparence du management sur les trois mois à venir
Rien
Qualité des clients
- Du temps pour la prise de recul et le développement commercial. - Un meilleur équilibre entre vie professionelle et vie privée.
Du temps. Des moyens(collaborateurs.
des équipes au bon niveau
Reconnaissance
dimension internationale
conciliation vie familiale et travail
avoir du temps pour faire du sport
l'enseignement du métier de consultant (méthodes et compétences) par le cabinet la diversité des missions
Des ressources compétentes autour de moi(pb de recrutement)
no comment
Pas assez d'experience dans la fonction pour répondre
RAS
Accès à des conférence sur des sujets de prospective, sur les tendances ou les évolutions des métiers pour les années à venir. Sujets de réflexion.
être complètement opérationnel sur une mission
du temps libre
Un salaire plus important Des horaires moins chargés
niveau d'intervention élevé
Clareté sur les perspectives d'évolution dans la structure ou perspectives à l'extérieur
Une vraie vision sur mon staffing à moyen terme
x
Flexibilité dans l'organisation du travail Accompagnement social

Extrait des réponses fournies - Enquête 2008 (Données non triées) – chaque ligne correspond à un-e répondant-e
1. De la reconnaissance sur la compétence et expertise 2. De l'honnêteté et de la franchise dans les relations 3. Moins de politique
Possibilités d'évoluer au sein du même cabinet, dans un bureau à l'étranger.
rien
Un salaire en accord avec ma charge de travail et mon implication
le temps
la reconnaissance du travail accompli
L'accès à des missions diversifiées.
Un vrai équilibre vie privée / vie professionnelle Variété des sujets Meilleure perméabilité avec le monde des entreprises (faciliter les allers-retours entreprise-cabinet) Une meilleure transparence sur les processus RH
Vision claire à 3-5 ans de la stratégie du cabinet
travailler moins
NP
Du temps
de la formation, une rémunération attractive,
- Davantage de déplacements auprès des clients - Plus de temps pour approfondir certains thèmes rencontrés pendant une mission - Une notoriété accrue du cabinet - Conditions matérielles : des espaces de convivialité dans le cabinet ; peut-être des staff moins grands. - Un plus gros salaire, bien sûr...
Avoir la possibilité de changer de mission plus souvent afin de ne pas rester plus d'un an chez un même client.
temps disponible et rémunération
une perspective d'évolution et à la fois, moins de pression du management sur des objectifs irréalistes, sauf (et encore !) à travailler 20 heures par jour ...
Du temps.
Collaborateurs compétents Temps libre Prestige Confort matériel
Plus de motivation / compréhension / moilisation du management
Mission à l'international
Des horaires moins chargés Une meilleure rémunération De l'autonomie
Du temps...
Temps
autonomie d'action dans un grand cabinet
un management qui permette davantage le transfert de compétences et qui encourage l'interactivité cognitive
Du temps et de la stabilité des équipes de consultants !
le temps et des sujets toujours intéressants
Le sentiment d'être utile aux autres

ANNEXE 9 : REPRESENTATIONS GRAPHIQUES DE L'ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES




Mapping Typologie : Axes 1-3
Faible implication
Type 3
Peu motivé par le fait de travailler dans un cabinet reconnu, enrichir un CV
Peu motivé par se donner des opportunités de carrière variées
Travaillé uniquement dans des petits cabinets
Peu motivé par la rémunération attractive
Peu motivé par l'interaction avec des clients à un haut niveau
Peu motivé par la progression rapide, être dans un métier évolutif
Peu motivé par la constitution d'un bon carnet d'adresses
Peu motivé par la valorisation sociale (métier valorisé)
Peu motivé par le fait de nouer des amitiés professionnelles durable avec des professionnels compétents
Peu de temps passé aux activités internes au cabinet
Beaucoup de temps passé à la réalisation de projets/missions
Peu de temps passé au business development
Peu d'événements prof. participés avec des clients/autres interlocuteurs ext
Satisfaction
Type 2
Directeur/senior manager
Satisfait du fait de se constituer un bon carnet d'adresse
A participé à bcp d'événements professionnels avec clients/autres interlocuteurs ext
Frustration
Type 1
Peu motivé par la possibilité d'initiative/créativité/autonomie
Insatisfait : se constituer un bon carnet d'adresses
Insatisfait : nouer des amitiés prof. durables avec des prof. compétents
Insatisfait de la valorisation sociale, métier valorisé
Insatisfait de la progression rapide, être dans un métier évolutif
Insatisfait de l'interaction avec des clients à un haut niveau
Insatisfait de la variété et diversité des problématiques
Insatisfait de la possibilité d'initiative/créativité/autonomie
Type 5
Peu de temps passé à la réalisation de projets/missions
Bcp de temps passé au business development
Motivé par le fait de nouer des amitiés prof. durables avec des prof.
Motivé par la valorisation sociale, métier valorisé
Motivé par la constitution d'un bon carnet d'adresse
Motivé par le fait de travailler dans un cabinet reconnu, enrichir un CV
Insatisfait du sentiment d'être utile aux entreprises
Type 4
Forte implication

ANNEXE 10 : TABLEAU DES FIRMES ENQUETEES : STRUCTURE DE L'EMPLOI, HISTORIQUE ET CLASSEMENT SELON LE REGIME DE GENRE

Pseudo organisation (catégorie historico thématique	Date de création[1606]	Histoire du cabinet	Forme d'actionnariat[1607]	Due Diligence[1608]	Etudes stratégiques	Diagnostic organisation	Optimisation de processus	Conception d'organisation	Conception de méthodologies	Maîtrise d'ouvrage info.	Condition du changement	Conseil en RH, recrutement, coaching	Effectifs[1609] (effectifs conseil France)	Taux de féminisation[1610]	Répartition F/H postes de direction[1611]	Classement régime de genre[1612]
ConsultAudit1	2002	Cabinet racheté par un groupe d'associé-e-s. Issu d'une firme d'audit.	Non cotée Partnership				X			X			840	30%	1F/8H (0%)	Ségrégation ciblée
ConsultAudit2	2001	Cabinet né au moment de la séparation des activités audit et conseil d'un cabinet d'audit	Non cotée Partnership			X	X	X	X	X			691	32,8%	? (16,7%)	Ségrégation ciblée
ConsultAudit3	1998 (1849)	Cabinet créé par une firme d'audit pour relancer une activité de conseil	Non cotée Partnership	X									800	29,1%	6 H (20%)	Ségrégation ciblée
ConsultRH1	1984	Firme née de fusions/rachats de plusieurs cabinets de conseil en recrutement, ressources humaines, reclassement de salarié-e-s	Non coté, actionnariat classique								X	X	500	64,2%	? (23,5%)	Ségrégation ciblée
ConsultRH2	1988	Cabinet acquis par un groupe spécialisé dans les activités d'assurance	Filiale groupe non coté	X								X	80	65,6%	? (100%)	Banalisation
ConsultRH3	1980	Cabinet indépendant installé initialement en Province, puis implanté	Non coté, actionnariat classique									X	38	65,2%	1H (0%)	Ségrégation ciblée

[1606] S'il s'agit d'un groupe multinational, la date indiquée est celle de l'ouverture de l'implantation en France.

[1607] Quatre catégories ont été distinguées : non cotée en partnership, non cotée actionnariat classique (un ou plusieurs dirigeants détiennent l'essentiel du capital), filiale d'un groupe coté en bourse, filiale d'un groupe non coté en bourse

[1608] Sont notées les activités listées dans la question 16, pour lesquelles le cabinet s'écarte significativement de la moyenne.

[1609] S'il s'agit de firmes ayant vu leur effectif évoluer fortement entre 2008 et 2012, le chiffre 2012 est également indiqué. Le chiffre 2008 est le chiffre – souvent arrondi – fourni par le cabinet au moment de l'enquête.

[1610] Estimation à partir du taux de répondantes sur le total des réponses du cabinet

[1611] Données 2012 et entre () données de l'enquête (% de directrices ou associées)

[1612] Voir le chapitre 4. Commentaires de la partie 3. « Un essai de classification des firmes en fonction du régime de genre »

Pseudo organisation (catégorie historico thématique	Date de création[1606]	Histoire du cabinet	Forme d'actionnariat[1607]	Due Diligence[1608]	Etudes stratégiques	Diagnostic organisation	Optimisation de processus	Conception d'organisation	Conception de méthodologies	Maîtrise d'ouvrage info.	Condition du changement	Conseil en RH, recrutement, coaching	Effectifs[1609] (effectifs conseil France)	Taux de féminisation[1610]	Répartition F/H postes de direction[1611]	Classement régime de genre[1612]
		à Paris (depuis peu adhérent du syndicat Syntec Conseil en recrutement)														
ConsultInfo1	1973	Ancien cabinet en organisation « généraliste » intégré dans un groupe informatique	Filiale groupe non coté		X	X	X	X			X		220	41%	1F/13H (11,1%)	Ségrégation ciblée
ConsultInfo2	1959	Filiale française d'un grand groupe multinational spécialisé dans toute la gamme des services informatiques (développement, conseil, externalisation,…)	Filiale groupe coté				X	X		X	X		400	43,9%	? (pas de réponse)	Ségrégation ciblée
ConsultInfo3	ND	Cabinet de conseil informatique, racheté par une SSII en 2011	Filiale groupe non coté				X			X			200	27,2%	1F/12H (0%)	Contention
ConsultInfo4	2000	Cabinet de conseil créé par un groupe informatique multinational, suite à la cession d'activités de conseil par un BIG	Filiale groupe coté		X				X	X			400	38,1%	2F/30H[1613] (0%)	Ségrégation ciblée
ConsultInfo5	1967	Cabinet issu de la fusion de plusieurs cabinets de conseil en stratégie et organisation, filiale d'un groupe informatique multinational	Filiale groupe coté		X	X	X	X			X		800	47,6%	1F/11H[1614] (50%)	Ségrégation ciblée
ConsultInfo6 [1615]	*1989*	*Cabinet de conseil spécialisé dans le secteur des télécoms, racheté par un groupe spécialisé dans les solutions techniques télécoms*	*Filiale groupe coté*										*30*	*?*	*1F/2H*	*Banalisation*
ConsultOrg1	1996	Cabinet issu d'un *spin off* réalisé par d'anciens d'un même *BIG*	Non coté partnership				X				X		38	10,3%	5H (pas de rép.)	Contention
ConsultOrg2	2000	Cabinet indépendant créé par deux anciens de BOSSARD Consultants (voir chapitre 2)	Non coté, actionnariat simple			X			X		X		35/70(2012)	31,8%	? (0%)	Ségrégation ciblée

[1613] Données 2013, concernant le comité exécutif et les directions de « métiers » et « zones géographiques » du groupe

[1614] Le comité exécutif comprend 12 personnes, dont 11 hommes, par ailleurs, les « practices » sont dirigées par 20 directrices/eurs dont 19 hommes…

[1615] Hors enquête 2008 – Cabinet ayant fait l'objet d'une ethnographie en 2008 et 2009.

Pseudo organisation (catégorie historico thématique	Date de création[1606]	Histoire du cabinet	Forme d'actionnariat[1607]	Due Diligence[1608]	Etudes stratégiques	Diagnostic organisation	Optimisation de processus	Conception d'organisation	Conception de méthodologies	Maîtrise d'ouvrage info.	Condition du changement	Conseil en RH, recrutement, coaching	Effectifs[1609] (effectifs conseil France)	Taux de féminisation[1610]	Répartition F/H postes de direction[1611]	Classement régime de genre[1612]
ConsultOrg3	1992	Cabinet indépendant, *spin off* fondé par des hommes ingénieurs, spécialisés dans des secteurs peu féminisés : Défense-Armement, Aéronautique, Automobile	Non coté, partnership				X				X		30	29,4%	8H (0%)	Contention
ConsultOrg4	2000	Cabinet indépendant fondé par un ancien de BOSSARD Consultants	Non coté, actionnariat simple			X			X		X		20	12,5%	3H (0%)	Contention
ConsultOrg5	2007 ou 2009 ?	Cabinet indépendant racheté par une grande entreprise de télécoms	Filiale groupe coté		X						X		80	61,5%	ND (pas de rép.)	Banalisation
ConsultOrg6	2003	Cabinet indépendant fondé par deux ingénieurs spécialisés dans le domaine de l'industrie pharmaceutique – rapprochement avec un autre petit cabinet américain en 2012	Non coté, actionnariat simple			X	X						30	33,3%	3H (0%)	Ségrégation ciblée
ConsultOrg7	1987	Filiale d'un groupe de conseil anglosaxon de taille moyenne, implanté dans une quinzaine de pays	Filiale groupe non coté			X		X	X		X		70	18,2%	1F/5H (pas de rép.)	Contention
ConsultOrg8	2004	Cabinet issu d'un spin off de Gemini Consulting, avec deux associés principaux. Revente à un petit groupe de conseil français en 2013. 3ème associée exclue de la revente.	Non coté, partnership		X		X				X		60	0%	1F/2H (0%)	Contention
ConsultOrg9	2002	Cabinet fondé par un ancien cadre d'assurances, avec une équipe de direction mixte. Fusionne en 2013 avec autre cabinet : équipe de direction devient entièrement masculine	Non coté partnership								X		26	62,5%	2F/3H (2012) (50%)	*Banalisation-> contention*
ConsultOrg10	1983	Cabinet indépendant, co fondé par une américaine et un français. Une partie importante des projets est réalisée par des consultant-e-s *free lance* relativement expérimenté-e-s	Non coté, actionnariat simple			X					X		20	75%	1F/1H (50%)	Banalisation
ConsultOrg11	1995	Cabinet indépendant fondé par un	Non coté, actionnariat			X					X	X	15	57,1%	1H (pas	Ségrégation

Pseudo organisation (catégorie historico thématique	Date de création[1606]	Histoire du cabinet	Forme d'actionnariat[1607]	Due Diligence[1608]	Etudes stratégiques	Diagnostic organisation	Optimisation de processus	Conception d'organisation	Conception de méthodologies	Maîtrise d'ouvrage info.	Condition du changement	Conseil en RH, recrutement, coaching	Effectifs[1609] (effectifs conseil France)	Taux de féminisation[1610]	Répartition F/H postes de direction[1611]	Classement régime de genre[1612]
		autodidacte	simple												de rép.)	ciblée
ConsultOrg12	?	Cabinet indépendant fondé par un ancien de *BIG*, avec plusieurs associés anciens de grands cabinets. Spécialisé dans les secteurs télécom, média, énergie et transports.	Non coté, Partnership		X	X	X						23	0%	4H (0%)	Contention
ConsultOrg13 [1616]	*2003*	*Cabinet indépendant, fondé par deux anciens du cabinet ConsultInfo1*	*Non coté, actionnariat simple*										*23*	*30%*	*2H*	*Ségrégation ciblée*
ConsultStrat1 [1617]	*2002*	*Cabinet indépendant issu d'un spin off de plusieurs consultant-e-s d'un gros cabinet de conseil en management*	*Non coté partnership*										*112*	*33,9%*	*3F/13H*	*Ségrégation ciblée-> banalisation*
ConsultStrat2 [1618]	*1990*	*Filiale française d'un groupe de conseil en stratégie multinational*	*Non coté partnership*										*186*	*23%*	*1F/13H* [1619]	*Contention*

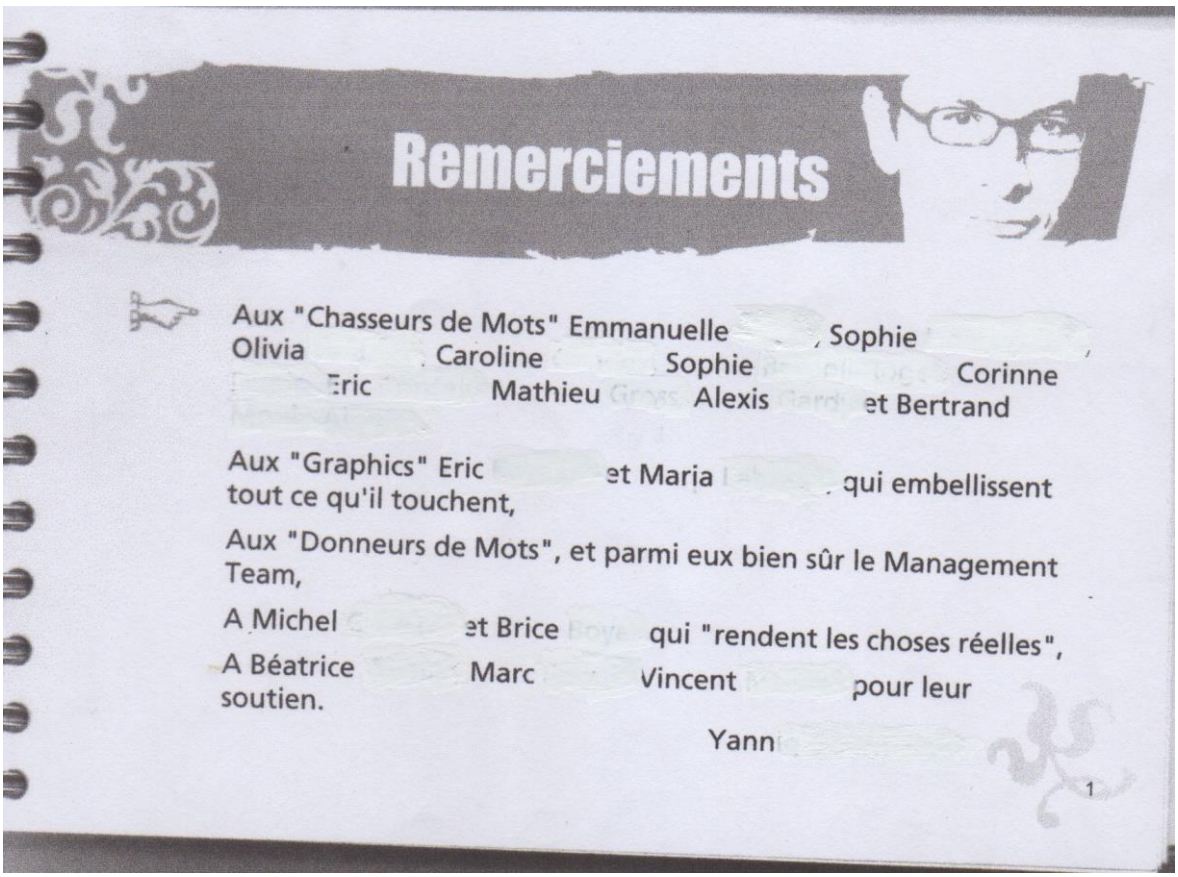
[1616] Hors enquête 2008 – Cabinet ayant fait l'objet d'une ethnographie.

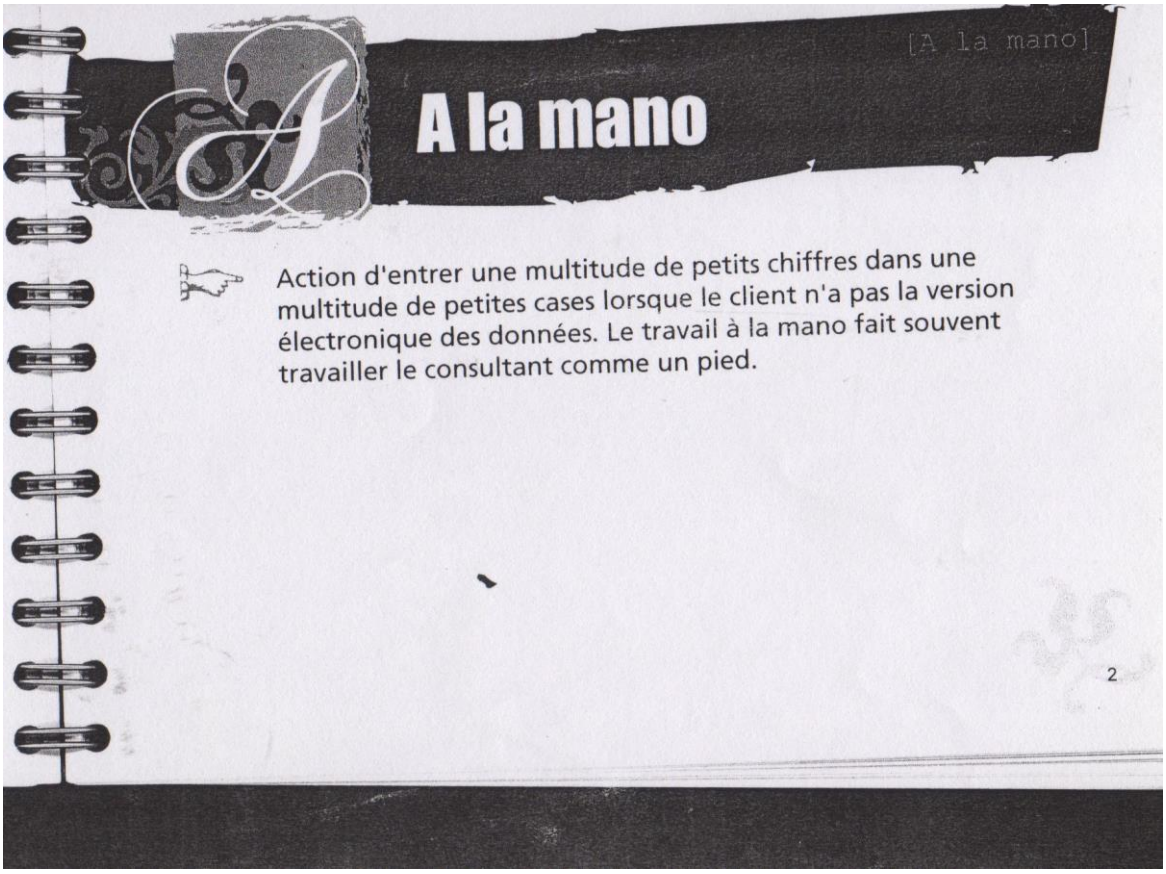
[1617] Hors enquête 2008 - Données 2012 fournies par le cabinet. Réalisation d'entretiens biographiques.

[1618] Hors enquête 2008 - Données 2012 fournies par des consultantes en charge d'un réseau féminin. Réalisation d'entretiens biographiques.

[1619] Cabinet comprenant 3 niveaux de *partnership* : les deux niveaux les plus élevés comptent 14 personnes, dont 13 hommes. Le premier niveau compte 17 personnes dont 2 femmes. Au total, 31 *partners* dont 3 femmes, soit moins de 10%.

ANNEXE 11 : « LE CONSEIL, 99 MOTS POUR S'EN SORTIR »



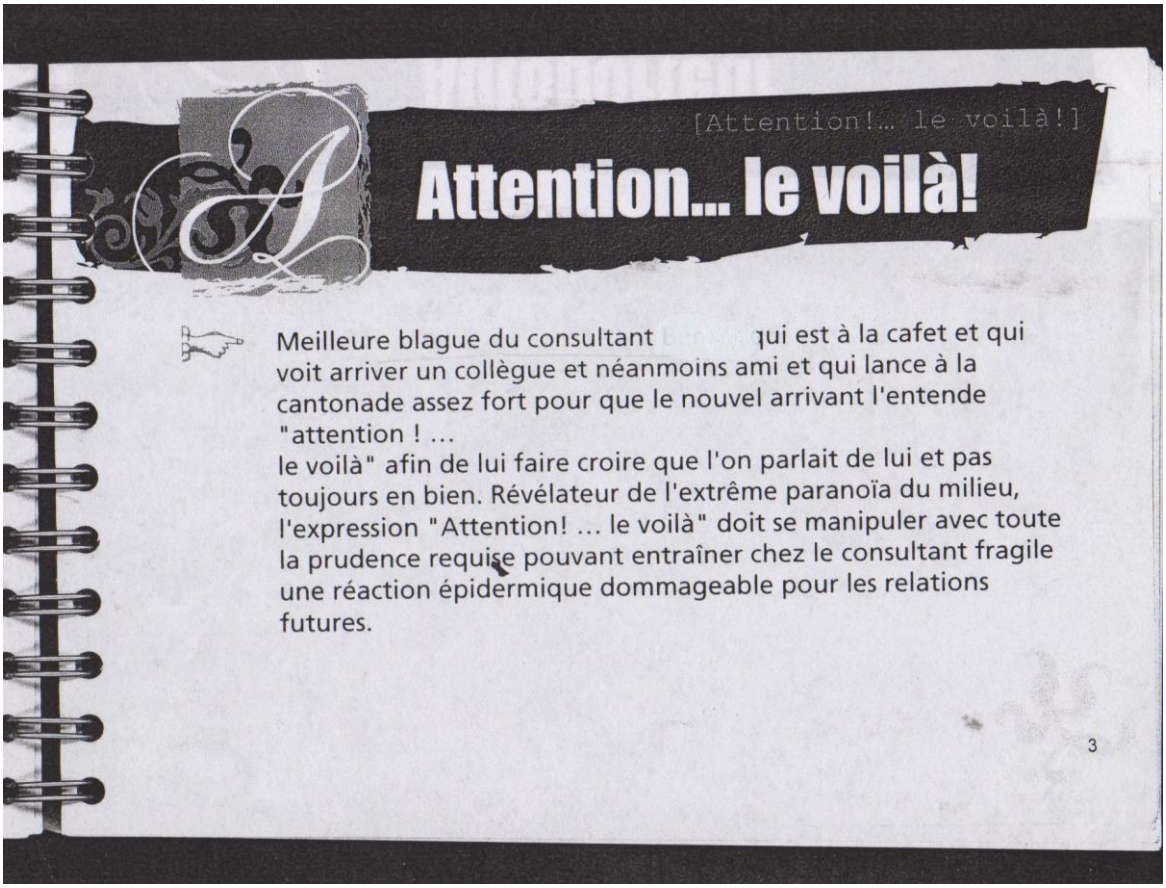


[A la mano]

A la mano

Action d'entrer une multitude de petits chiffres dans une multitude de petites cases lorsque le client n'a pas la version électronique des données. Le travail à la mano fait souvent travailler le consultant comme un pied.

2

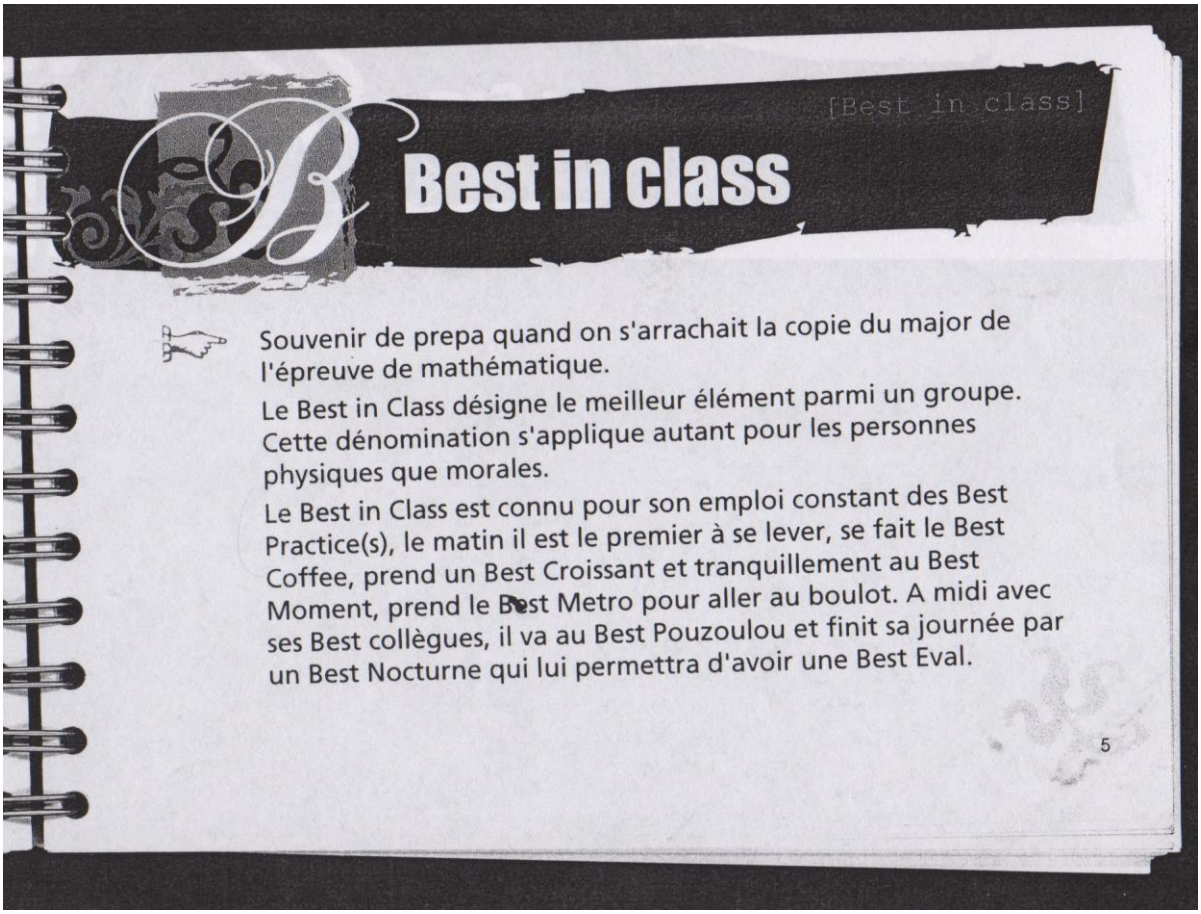


[Attention!... le voilà!]

Attention... le voilà!

Meilleure blague du consultant [illegible] qui est à la cafet et qui voit arriver un collègue et néanmoins ami et qui lance à la cantonade assez fort pour que le nouvel arrivant l'entende "attention ! ...
le voilà" afin de lui faire croire que l'on parlait de lui et pas toujours en bien. Révélateur de l'extrême paranoïa du milieu, l'expression "Attention! ... le voilà" doit se manipuler avec toute la prudence requise pouvant entraîner chez le consultant fragile une réaction épidermique dommageable pour les relations futures.

3



[Best in class]

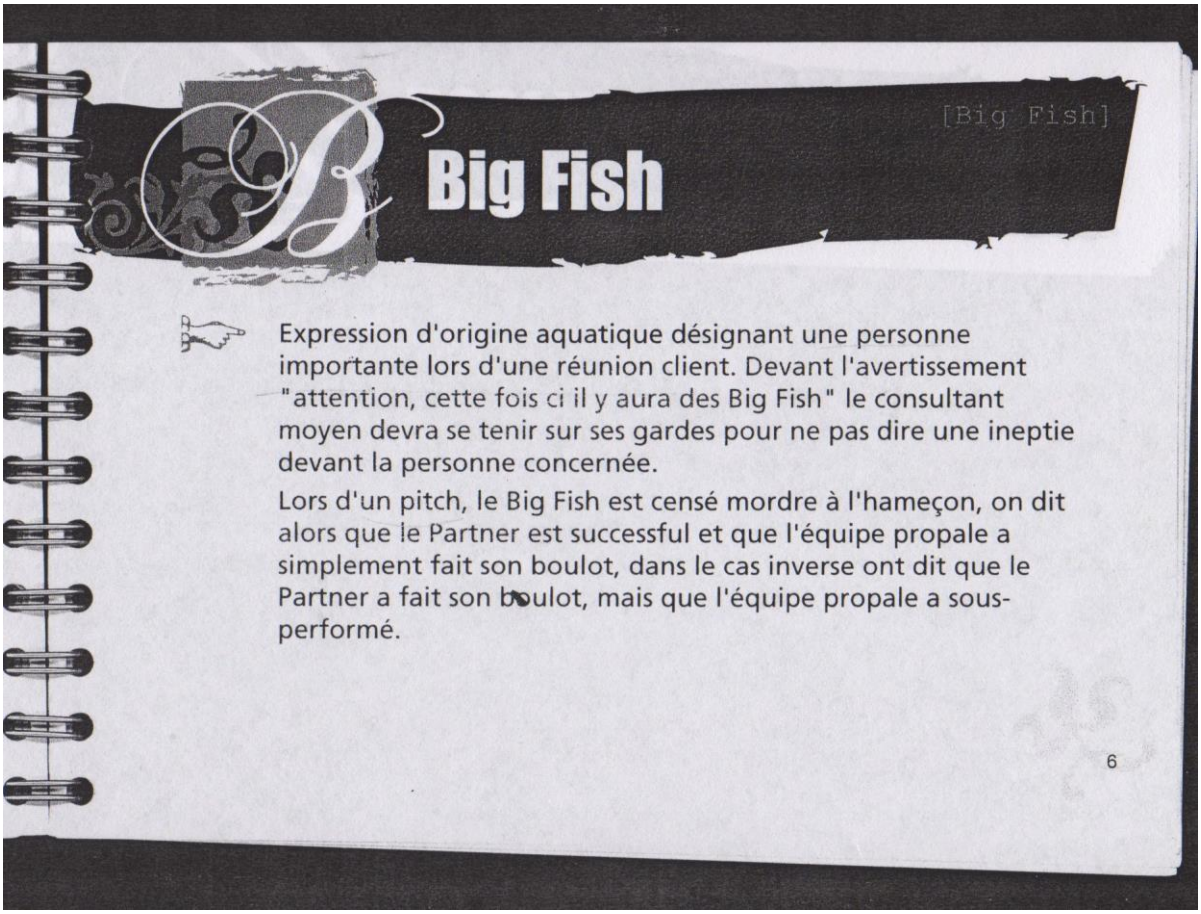
Best in class

Souvenir de prepa quand on s'arrachait la copie du major de l'épreuve de mathématique.

Le Best in Class désigne le meilleur élément parmi un groupe. Cette dénomination s'applique autant pour les personnes physiques que morales.

Le Best in Class est connu pour son emploi constant des Best Practice(s), le matin il est le premier à se lever, se fait le Best Coffee, prend un Best Croissant et tranquillement au Best Moment, prend le Best Metro pour aller au boulot. A midi avec ses Best collègues, il va au Best Pouzoulou et finit sa journée par un Best Nocturne qui lui permettra d'avoir une Best Eval.

5



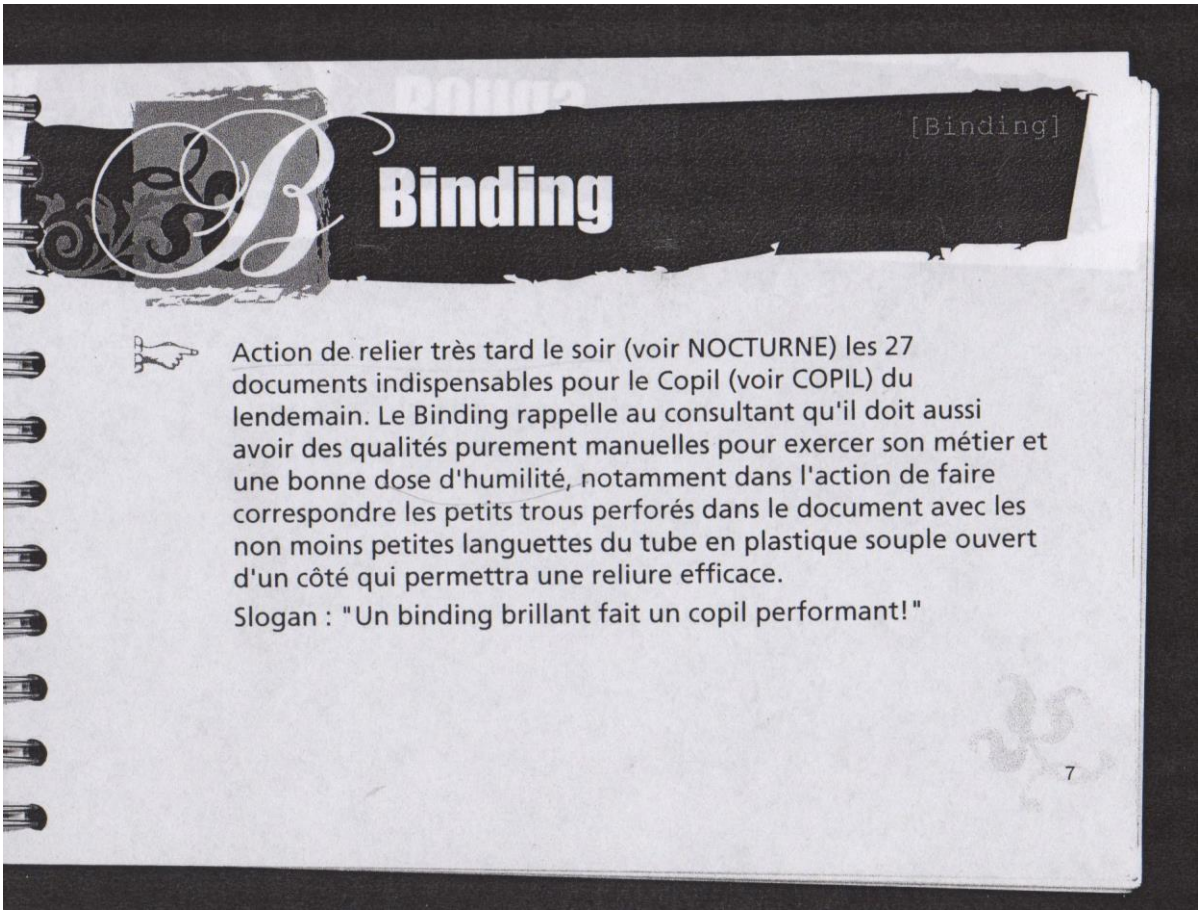
[Big Fish]

Big Fish

Expression d'origine aquatique désignant une personne importante lors d'une réunion client. Devant l'avertissement "attention, cette fois ci il y aura des Big Fish" le consultant moyen devra se tenir sur ses gardes pour ne pas dire une ineptie devant la personne concernée.

Lors d'un pitch, le Big Fish est censé mordre à l'hameçon, on dit alors que le Partner est successful et que l'équipe propale a simplement fait son boulot, dans le cas inverse ont dit que le Partner a fait son boulot, mais que l'équipe propale a sous-performé.

6



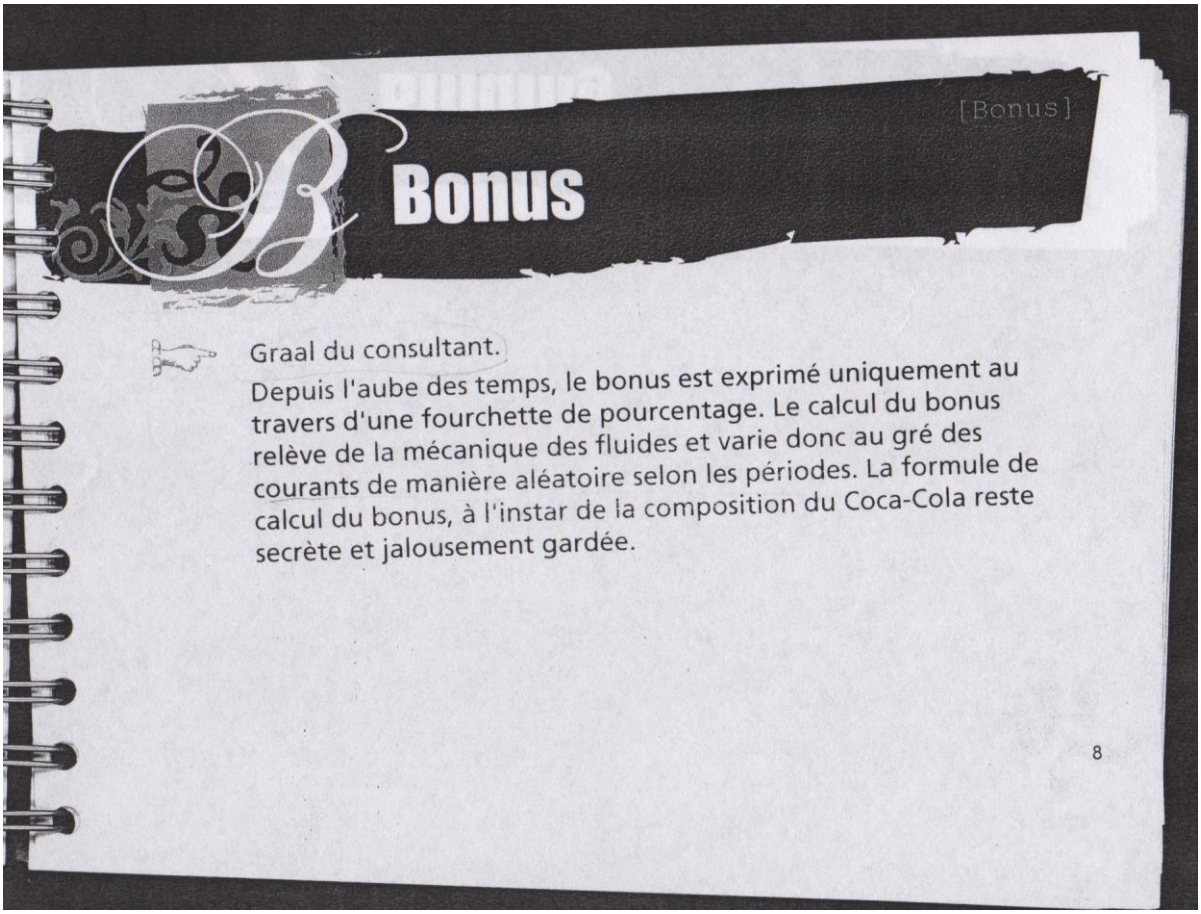
[Binding]

Binding

Action de relier très tard le soir (voir NOCTURNE) les 27 documents indispensables pour le Copil (voir COPIL) du lendemain. Le Binding rappelle au consultant qu'il doit aussi avoir des qualités purement manuelles pour exercer son métier et une bonne dose d'humilité, notamment dans l'action de faire correspondre les petits trous perforés dans le document avec les non moins petites languettes du tube en plastique souple ouvert d'un côté qui permettra une reliure efficace.

Slogan : "Un binding brillant fait un copil performant!"

7



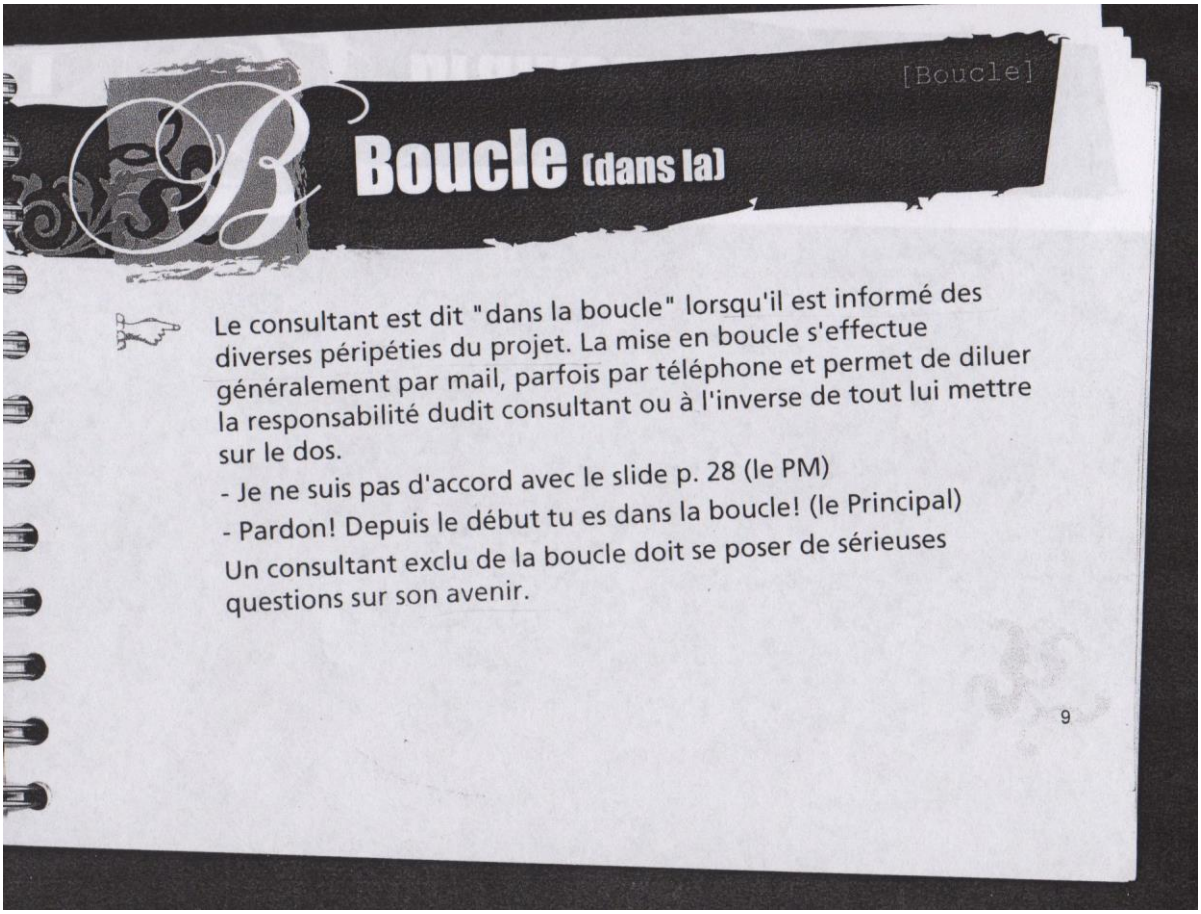
[Bonus]

Bonus

Graal du consultant.

Depuis l'aube des temps, le bonus est exprimé uniquement au travers d'une fourchette de pourcentage. Le calcul du bonus relève de la mécanique des fluides et varie donc au gré des courants de manière aléatoire selon les périodes. La formule de calcul du bonus, à l'instar de la composition du Coca-Cola reste secrète et jalousement gardée.

8



[Boucle]

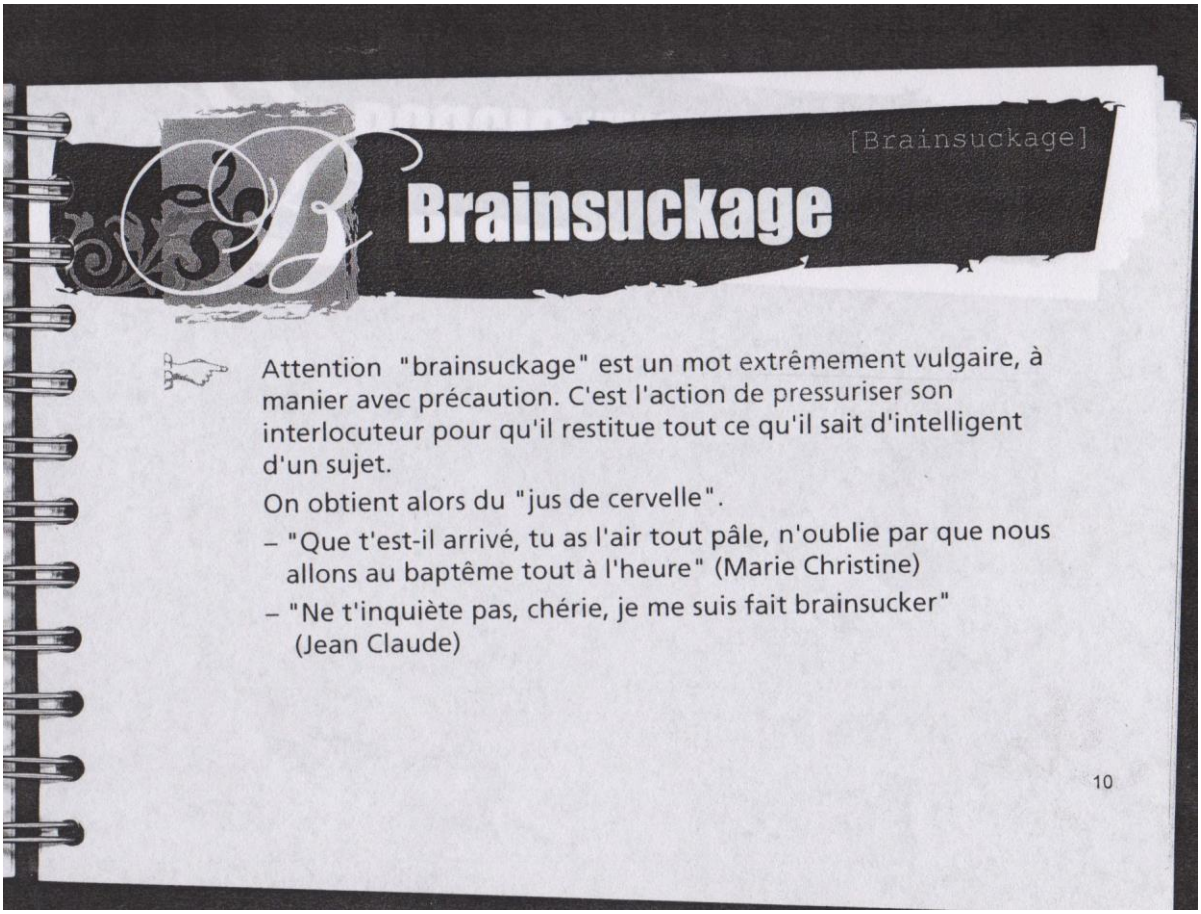
Boucle (dans la)

Le consultant est dit "dans la boucle" lorsqu'il est informé des diverses péripéties du projet. La mise en boucle s'effectue généralement par mail, parfois par téléphone et permet de diluer la responsabilité dudit consultant ou à l'inverse de tout lui mettre sur le dos.

- Je ne suis pas d'accord avec le slide p. 28 (le PM)
- Pardon! Depuis le début tu es dans la boucle! (le Principal)

Un consultant exclu de la boucle doit se poser de sérieuses questions sur son avenir.

9



[Brainsuckage]

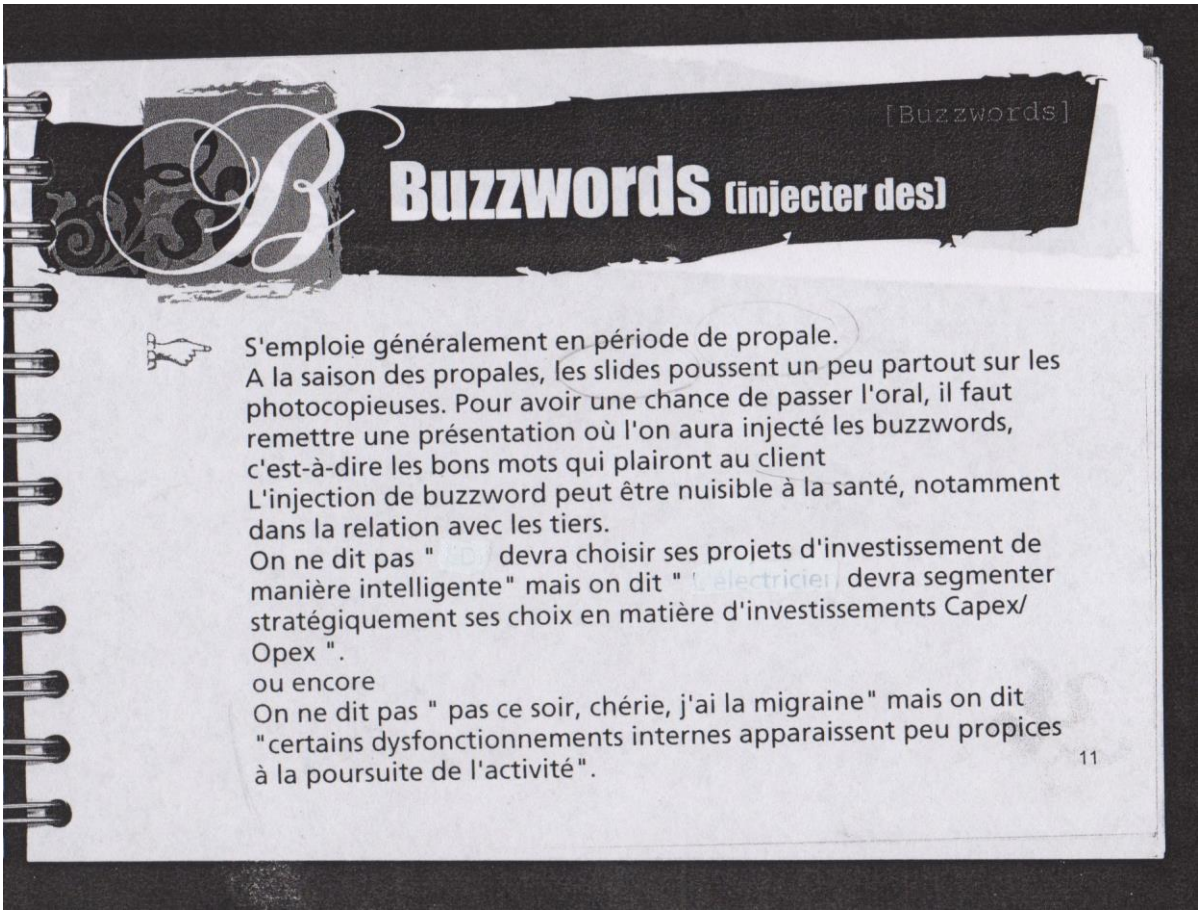
Brainsuckage

Attention "brainsuckage" est un mot extrêmement vulgaire, à manier avec précaution. C'est l'action de pressuriser son interlocuteur pour qu'il restitue tout ce qu'il sait d'intelligent d'un sujet.

On obtient alors du "jus de cervelle".

– "Que t'est-il arrivé, tu as l'air tout pâle, n'oublie par que nous allons au baptême tout à l'heure" (Marie Christine)
– "Ne t'inquiète pas, chérie, je me suis fait brainsucker" (Jean Claude)

10

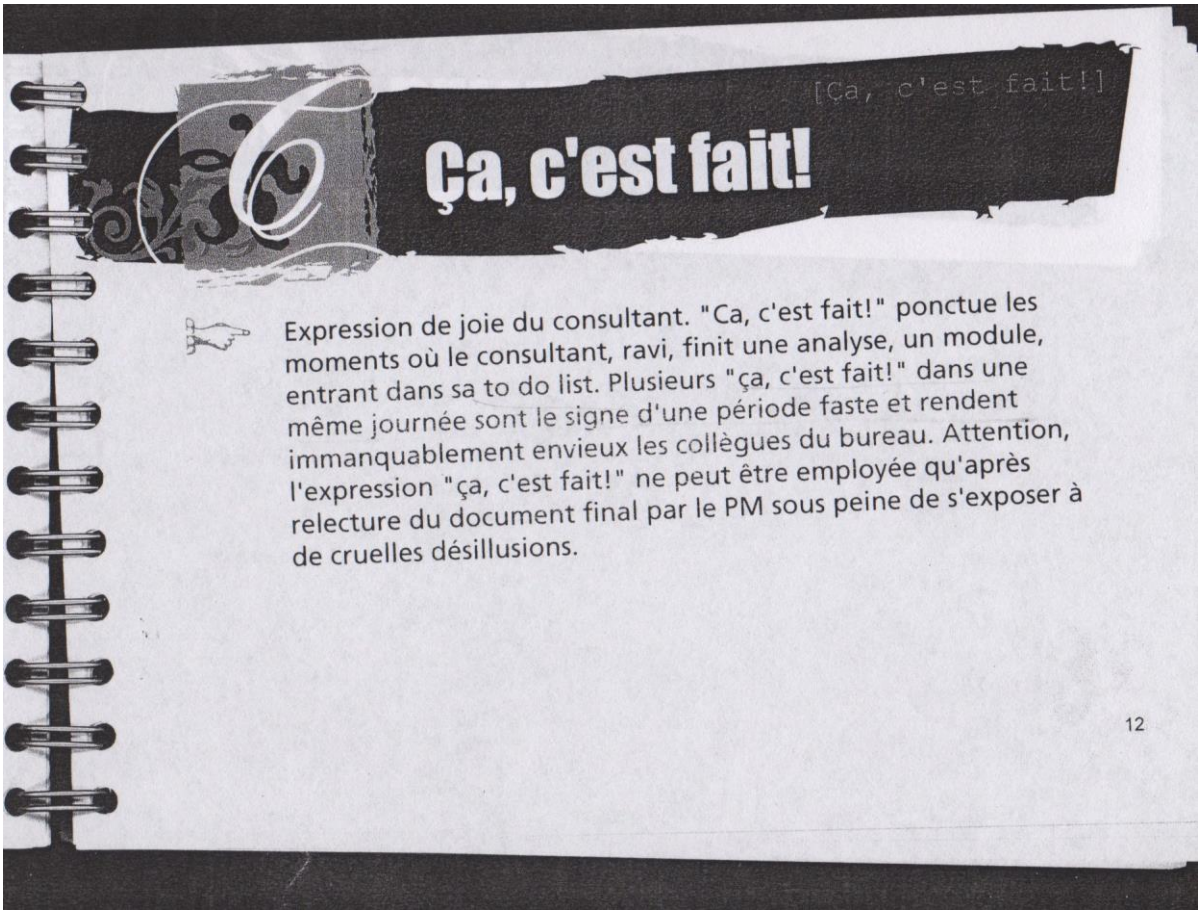


[Buzzwords]

Buzzwords (injecter des)

S'emploie généralement en période de propale.
A la saison des propales, les slides poussent un peu partout sur les photocopieuses. Pour avoir une chance de passer l'oral, il faut remettre une présentation où l'on aura injecté les buzzwords, c'est-à-dire les bons mots qui plairont au client
L'injection de buzzword peut être nuisible à la santé, notamment dans la relation avec les tiers.
On ne dit pas " devra choisir ses projets d'investissement de manière intelligente" mais on dit " devra segmenter stratégiquement ses choix en matière d'investissements Capex/ Opex ".
ou encore
On ne dit pas " pas ce soir, chérie, j'ai la migraine" mais on dit "certains dysfonctionnements internes apparaissent peu propices à la poursuite de l'activité".

11

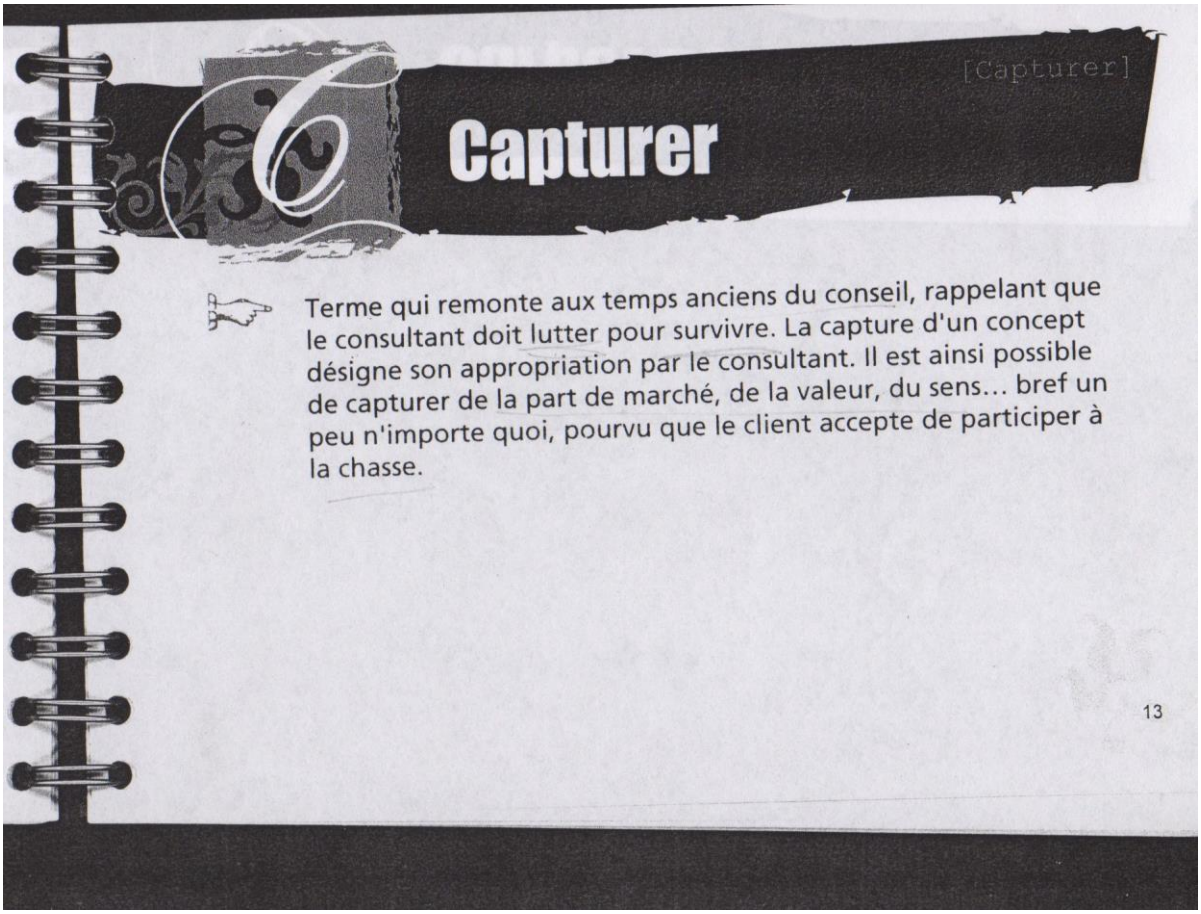


[Ça, c'est fait!]

Ça, c'est fait!

Expression de joie du consultant. "Ca, c'est fait!" ponctue les moments où le consultant, ravi, finit une analyse, un module, entrant dans sa to do list. Plusieurs "ça, c'est fait!" dans une même journée sont le signe d'une période faste et rendent immanquablement envieux les collègues du bureau. Attention, l'expression "ça, c'est fait!" ne peut être employée qu'après relecture du document final par le PM sous peine de s'exposer à de cruelles désillusions.

12

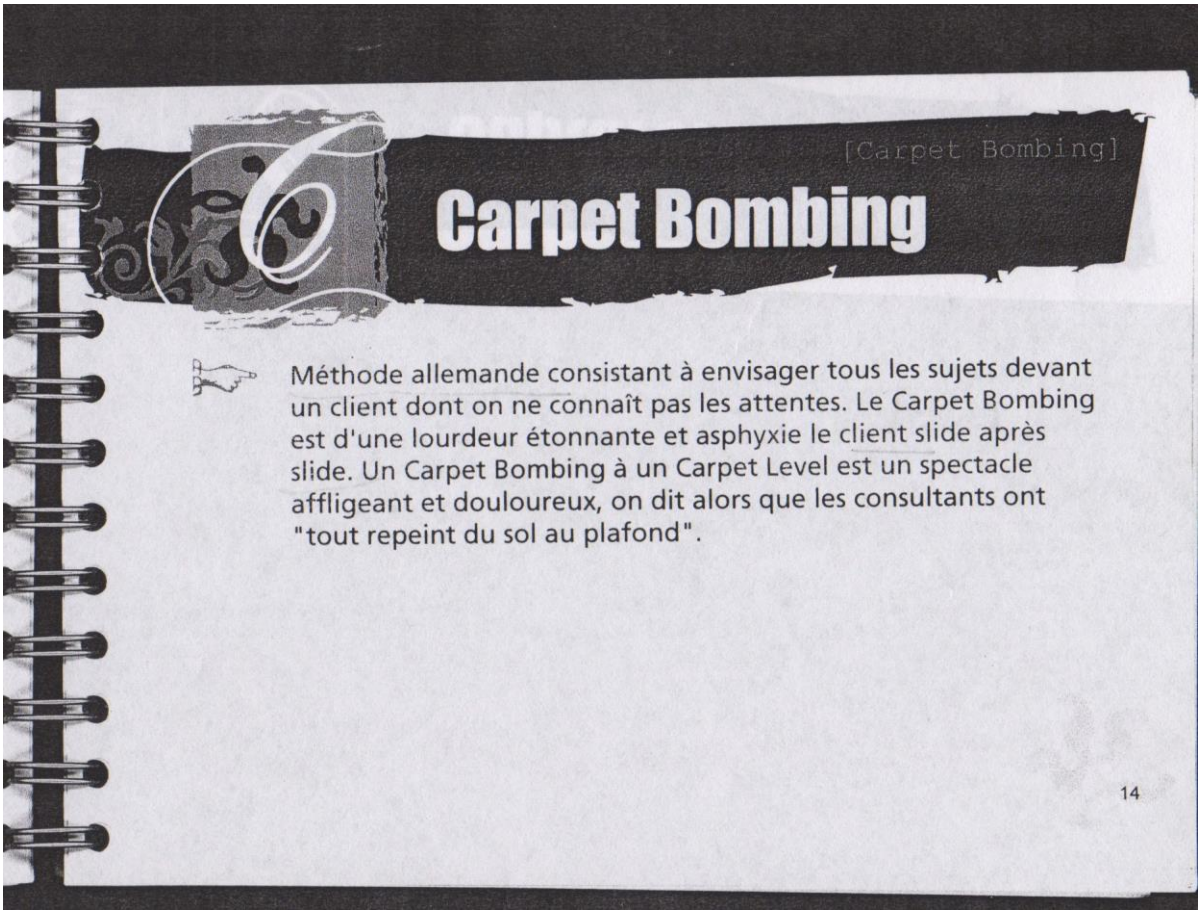


[Capturer]

Capturer

Terme qui remonte aux temps anciens du conseil, rappelant que le consultant doit lutter pour survivre. La capture d'un concept désigne son appropriation par le consultant. Il est ainsi possible de capturer de la part de marché, de la valeur, du sens... bref un peu n'importe quoi, pourvu que le client accepte de participer à la chasse.

13

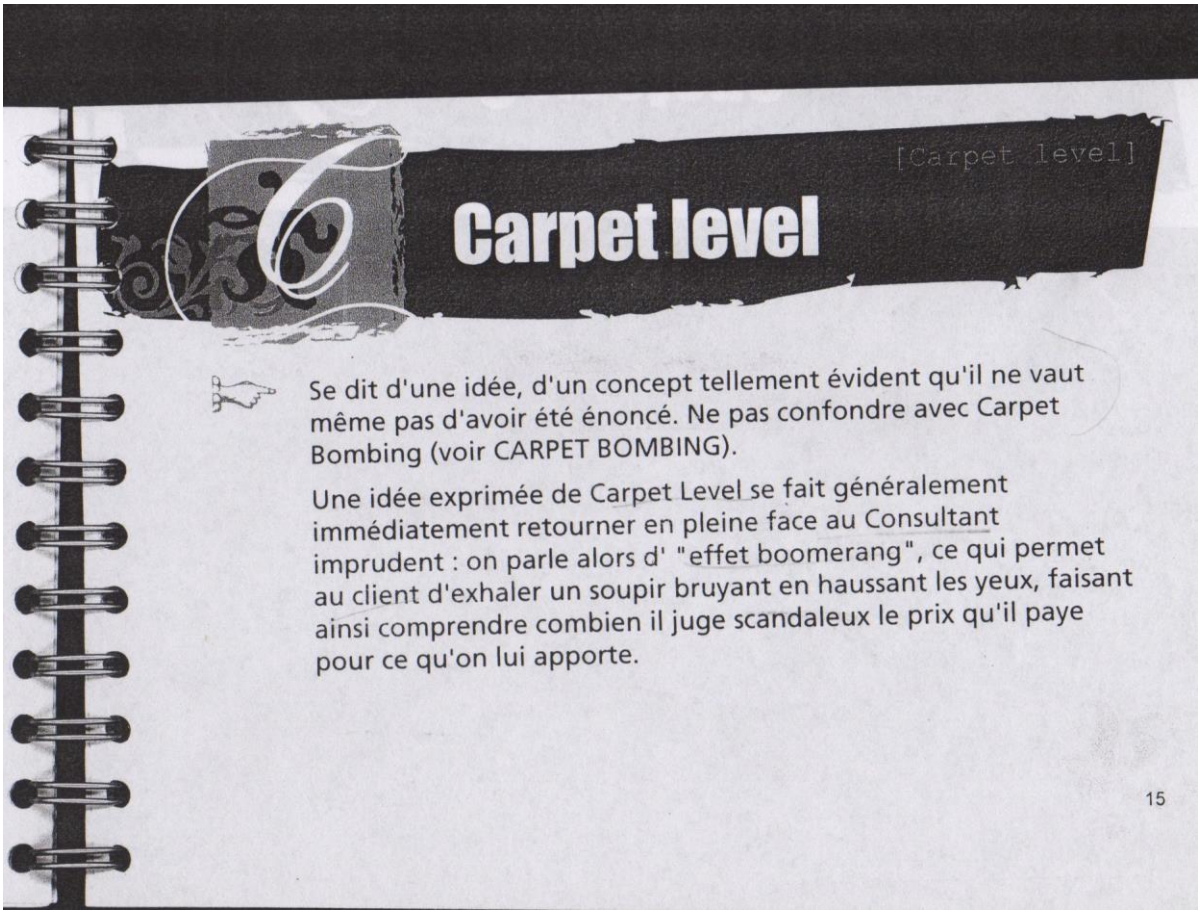


[Carpet Bombing]

Carpet Bombing

Méthode allemande consistant à envisager tous les sujets devant un client dont on ne connaît pas les attentes. Le Carpet Bombing est d'une lourdeur étonnante et asphyxie le client slide après slide. Un Carpet Bombing à un Carpet Level est un spectacle affligeant et douloureux, on dit alors que les consultants ont "tout repeint du sol au plafond".

14



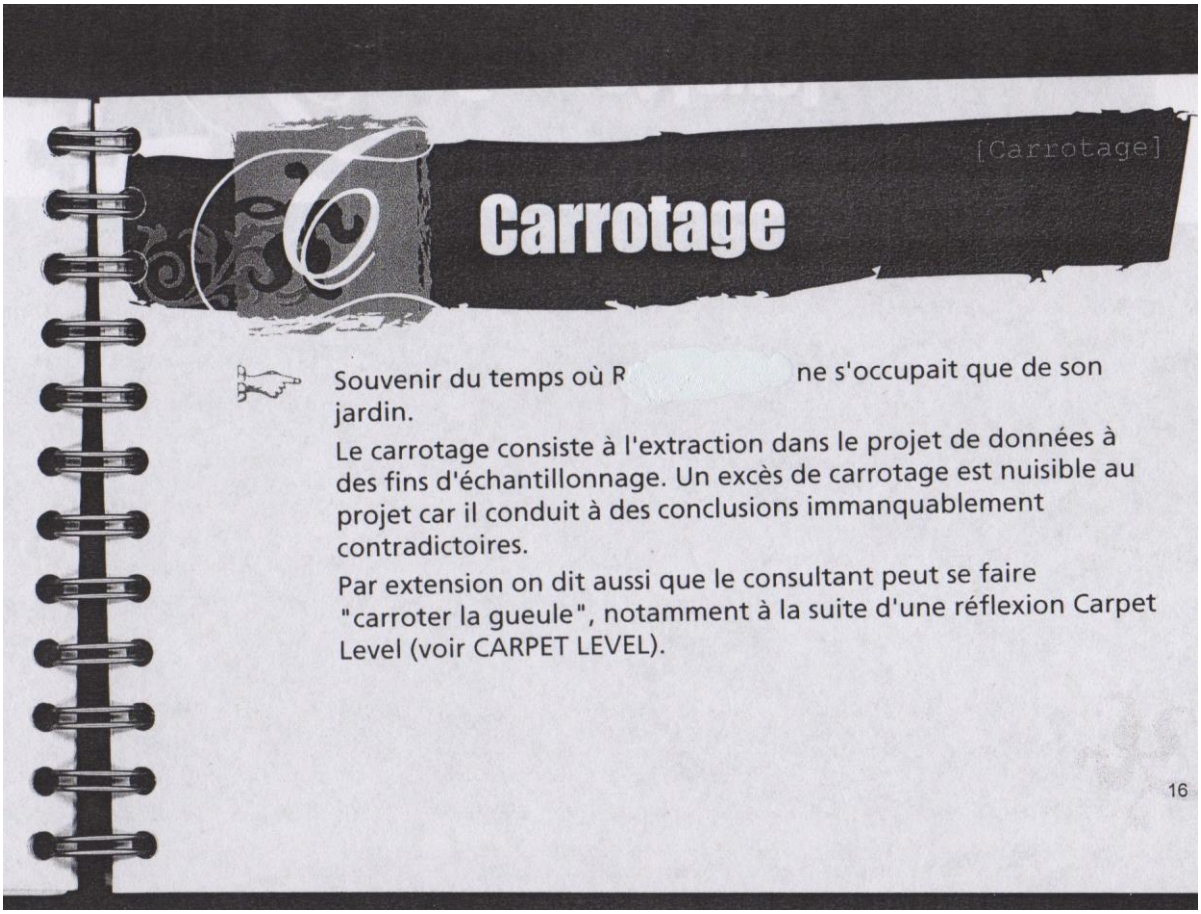
Carpet level

[Carpet level]

Se dit d'une idée, d'un concept tellement évident qu'il ne vaut même pas d'avoir été énoncé. Ne pas confondre avec Carpet Bombing (voir CARPET BOMBING).

Une idée exprimée de Carpet Level se fait généralement immédiatement retourner en pleine face au Consultant imprudent : on parle alors d' "effet boomerang", ce qui permet au client d'exhaler un soupir bruyant en haussant les yeux, faisant ainsi comprendre combien il juge scandaleux le prix qu'il paye pour ce qu'on lui apporte.

15



Carrotage

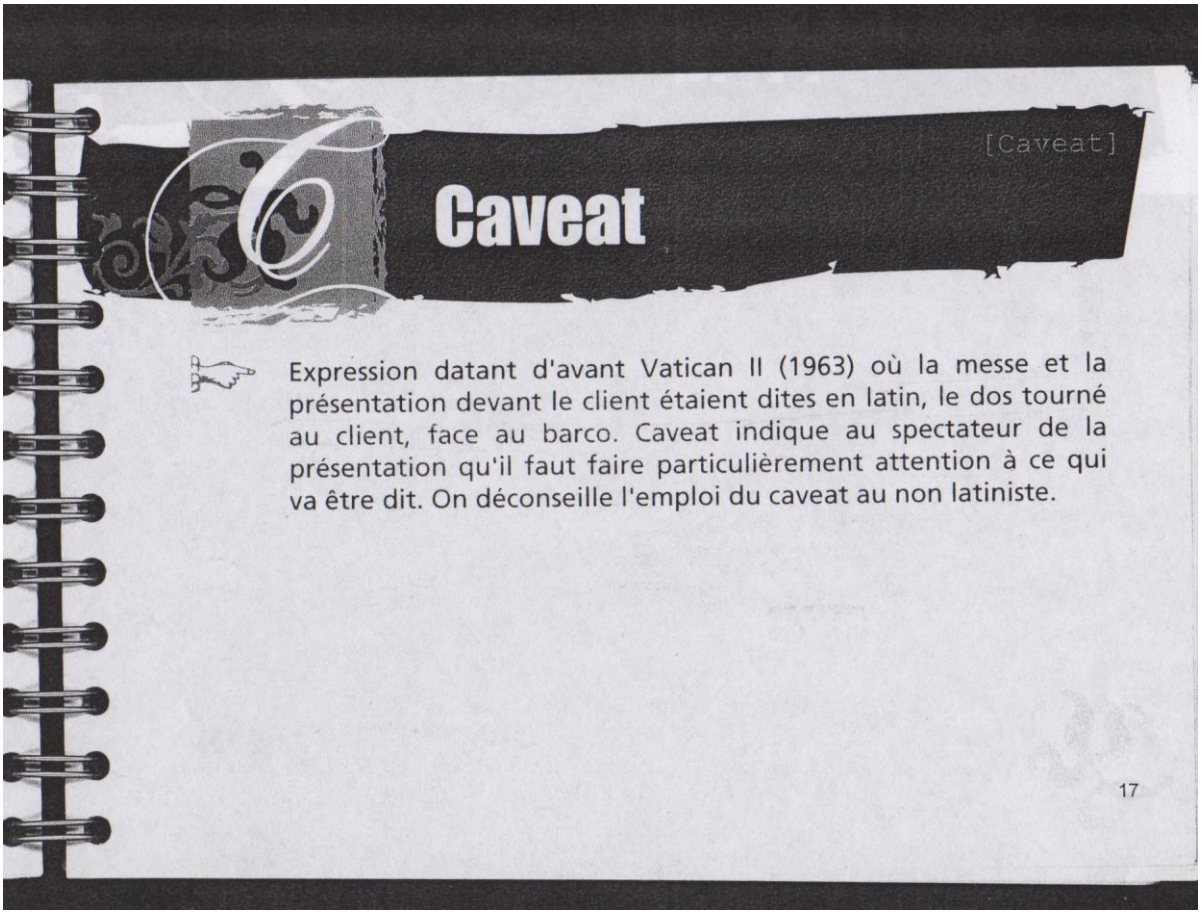
[Carrotage]

Souvenir du temps où R ne s'occupait que de son jardin.

Le carrotage consiste à l'extraction dans le projet de données à des fins d'échantillonnage. Un excès de carrotage est nuisible au projet car il conduit à des conclusions immanquablement contradictoires.

Par extension on dit aussi que le consultant peut se faire "carroter la gueule", notamment à la suite d'une réflexion Carpet Level (voir CARPET LEVEL).

16

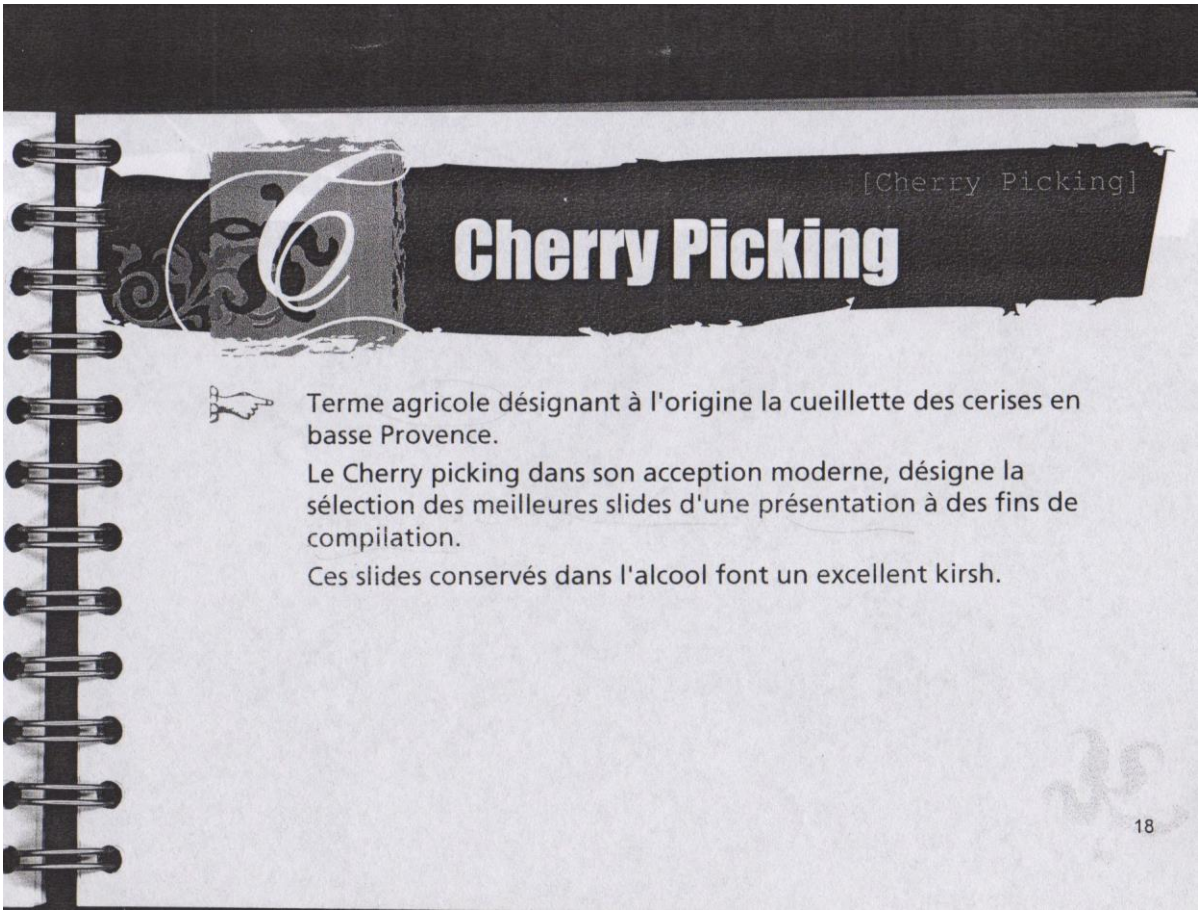


[Caveat]

Caveat

Expression datant d'avant Vatican II (1963) où la messe et la présentation devant le client étaient dites en latin, le dos tourné au client, face au barco. Caveat indique au spectateur de la présentation qu'il faut faire particulièrement attention à ce qui va être dit. On déconseille l'emploi du caveat au non latiniste.

17



[Cherry Picking]

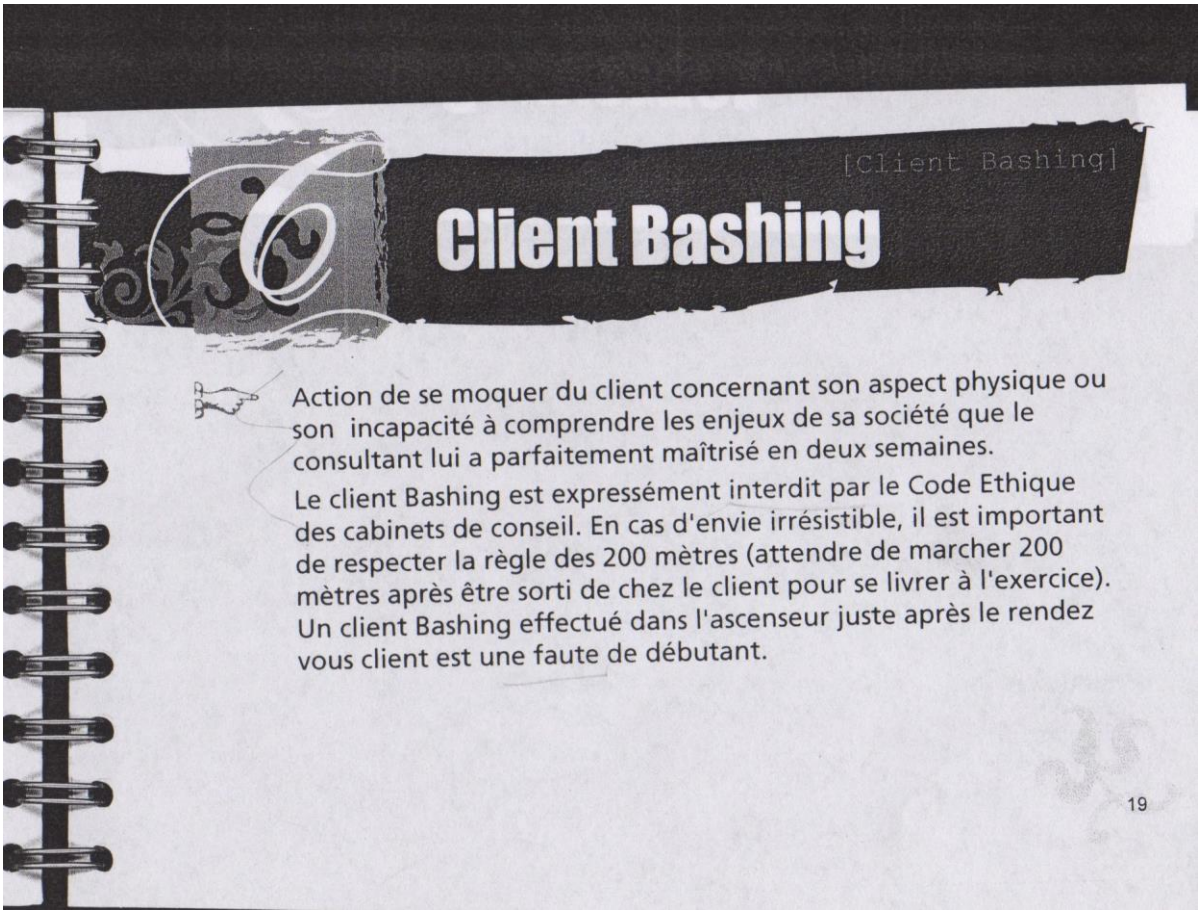
Cherry Picking

Terme agricole désignant à l'origine la cueillette des cerises en basse Provence.

Le Cherry picking dans son acception moderne, désigne la sélection des meilleures slides d'une présentation à des fins de compilation.

Ces slides conservés dans l'alcool font un excellent kirsh.

18



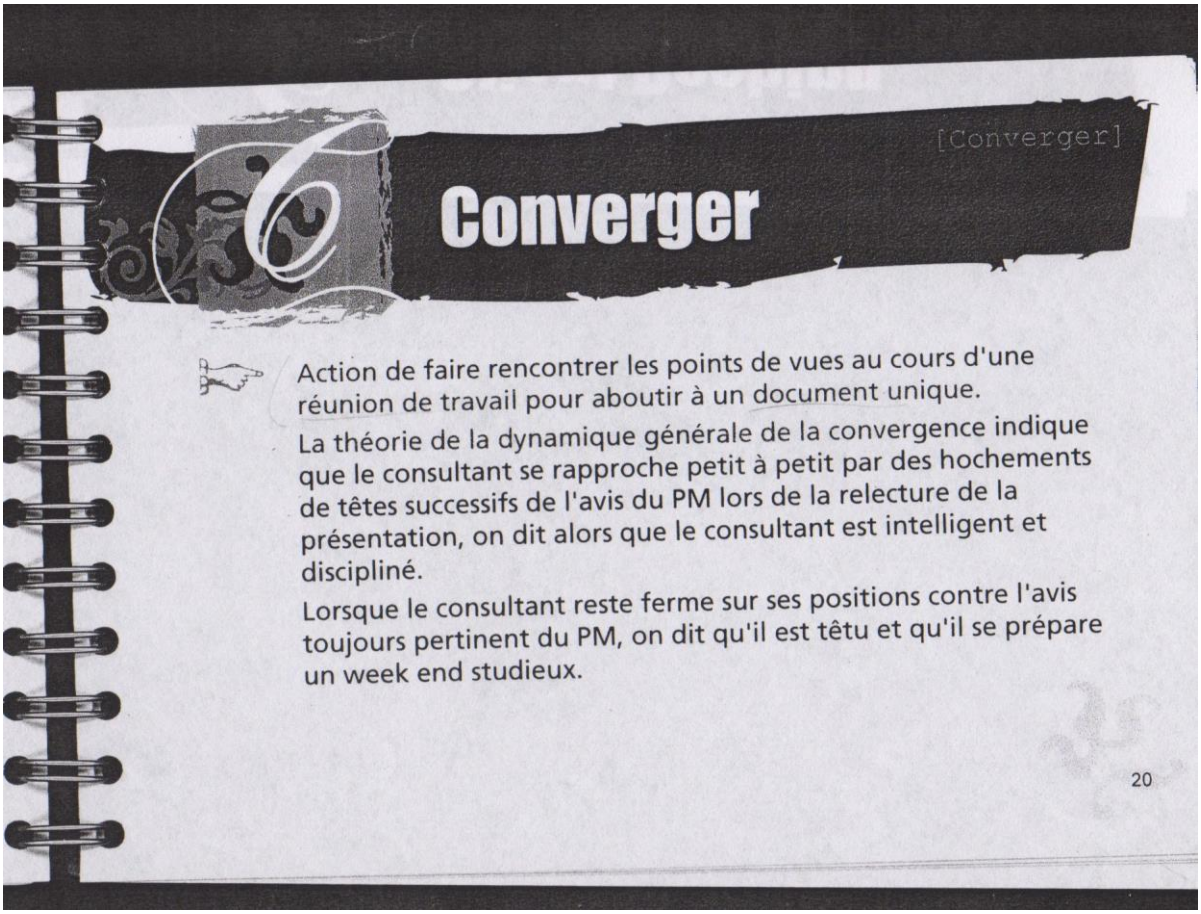
[Client Bashing]

Client Bashing

Action de se moquer du client concernant son aspect physique ou son incapacité à comprendre les enjeux de sa société que le consultant lui a parfaitement maîtrisé en deux semaines.

Le client Bashing est expressément interdit par le Code Ethique des cabinets de conseil. En cas d'envie irrésistible, il est important de respecter la règle des 200 mètres (attendre de marcher 200 mètres après être sorti de chez le client pour se livrer à l'exercice). Un client Bashing effectué dans l'ascenseur juste après le rendez vous client est une faute de débutant.

19



[Converger]

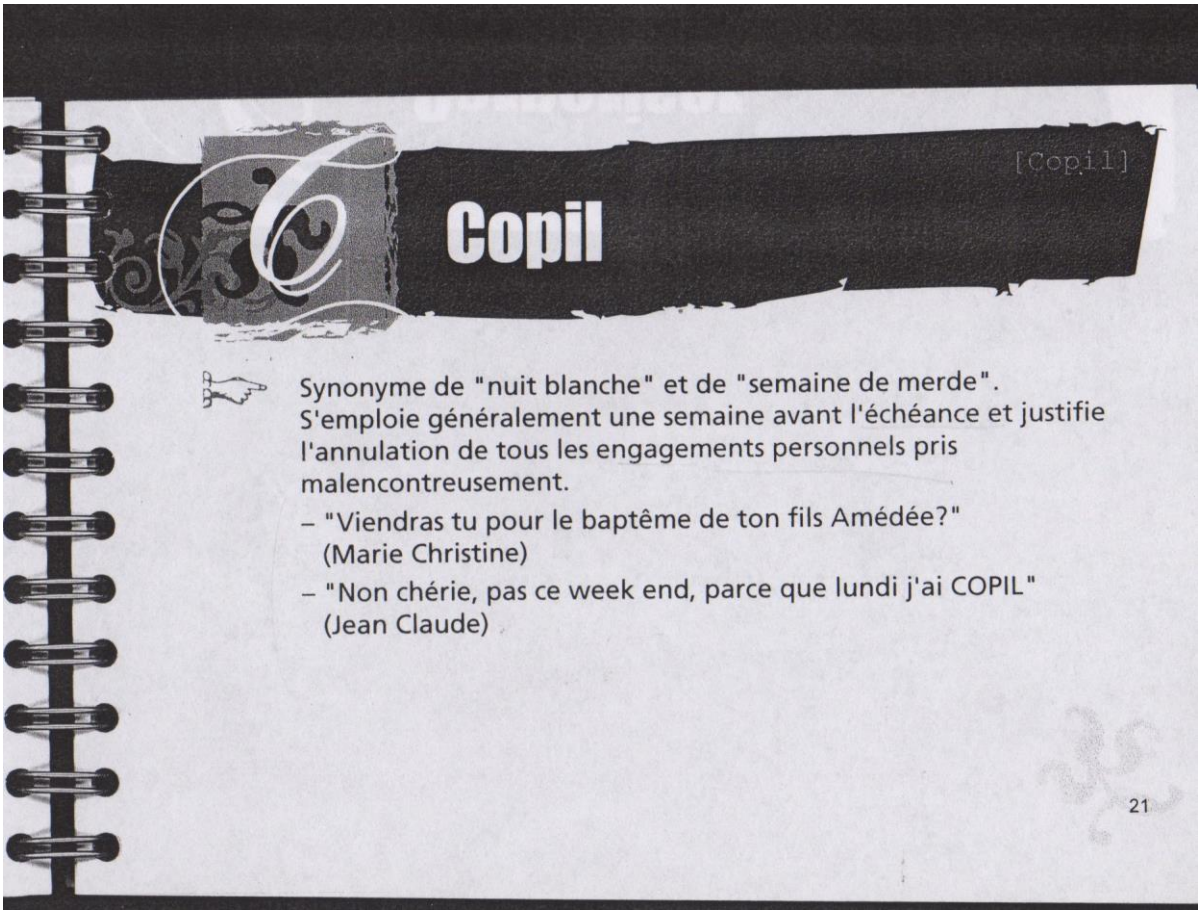
Converger

Action de faire rencontrer les points de vues au cours d'une réunion de travail pour aboutir à un document unique.

La théorie de la dynamique générale de la convergence indique que le consultant se rapproche petit à petit par des hochements de têtes successifs de l'avis du PM lors de la relecture de la présentation, on dit alors que le consultant est intelligent et discipliné.

Lorsque le consultant reste ferme sur ses positions contre l'avis toujours pertinent du PM, on dit qu'il est têtu et qu'il se prépare un week end studieux.

20



C

Copil

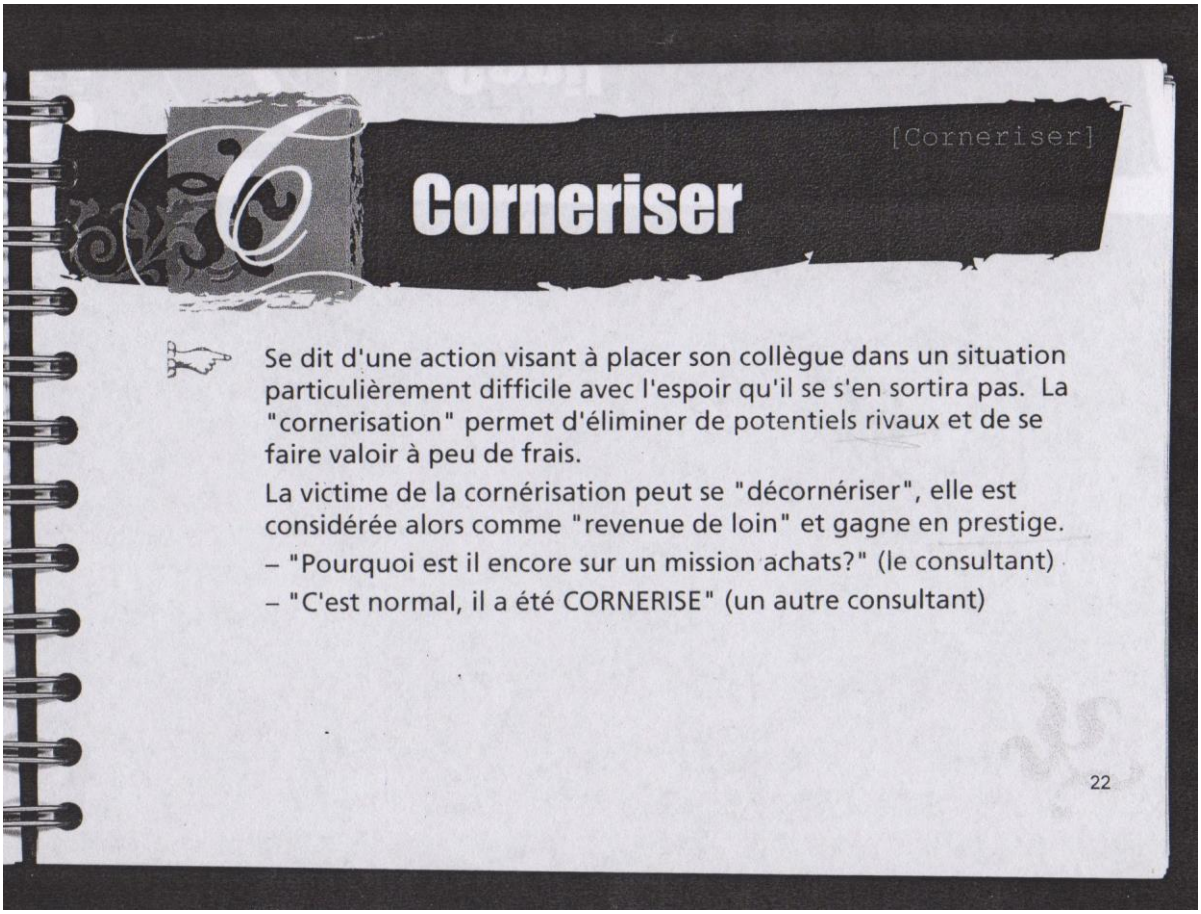
[Copil]

Synonyme de "nuit blanche" et de "semaine de merde". S'emploie généralement une semaine avant l'échéance et justifie l'annulation de tous les engagements personnels pris malencontreusement.

– "Viendras tu pour le baptême de ton fils Amédée?" (Marie Christine)

– "Non chérie, pas ce week end, parce que lundi j'ai COPIL" (Jean Claude)

21



C

Corneriser

[Corneriser]

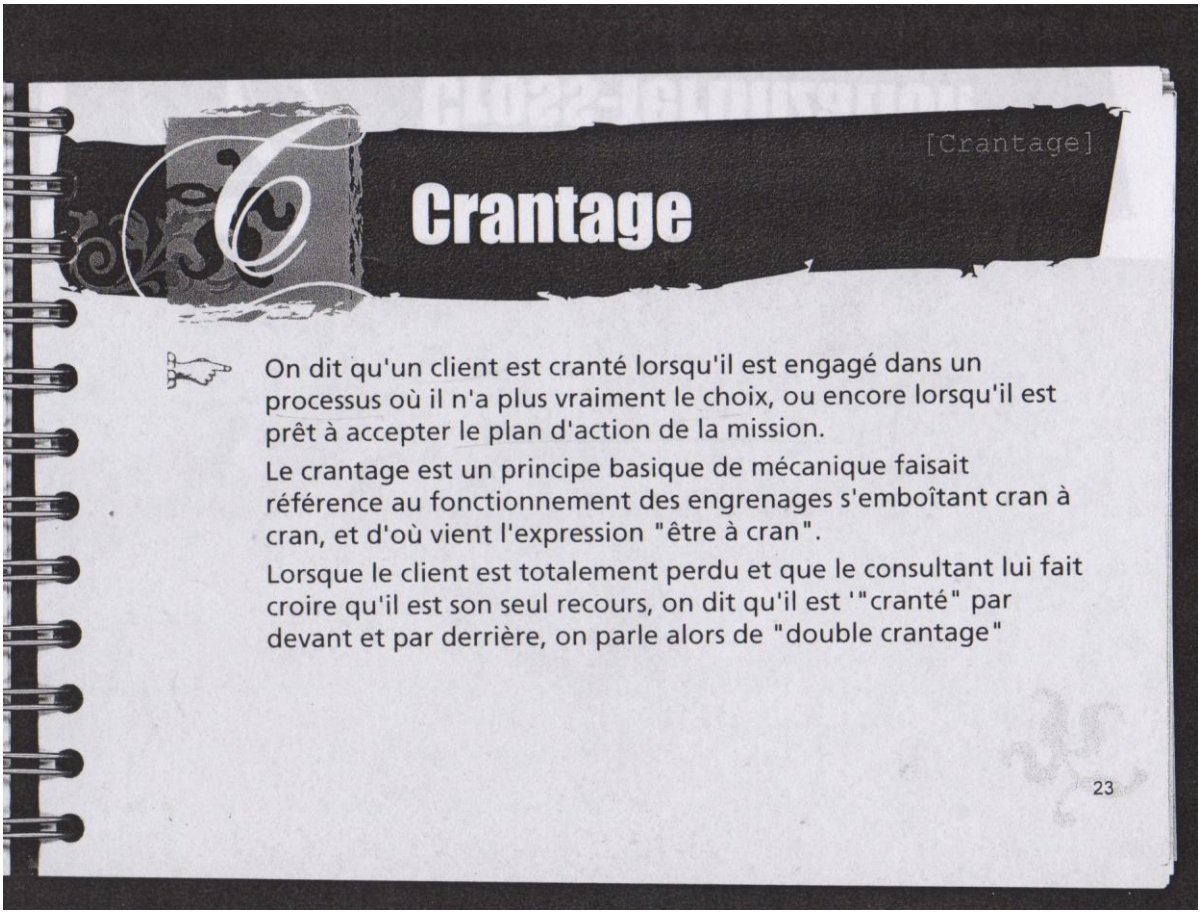
Se dit d'une action visant à placer son collègue dans un situation particulièrement difficile avec l'espoir qu'il se s'en sortira pas. La "cornerisation" permet d'éliminer de potentiels rivaux et de se faire valoir à peu de frais.

La victime de la cornérisation peut se "décornériser", elle est considérée alors comme "revenue de loin" et gagne en prestige.

– "Pourquoi est il encore sur un mission achats?" (le consultant)

– "C'est normal, il a été CORNERISE" (un autre consultant)

22



[Crantage]

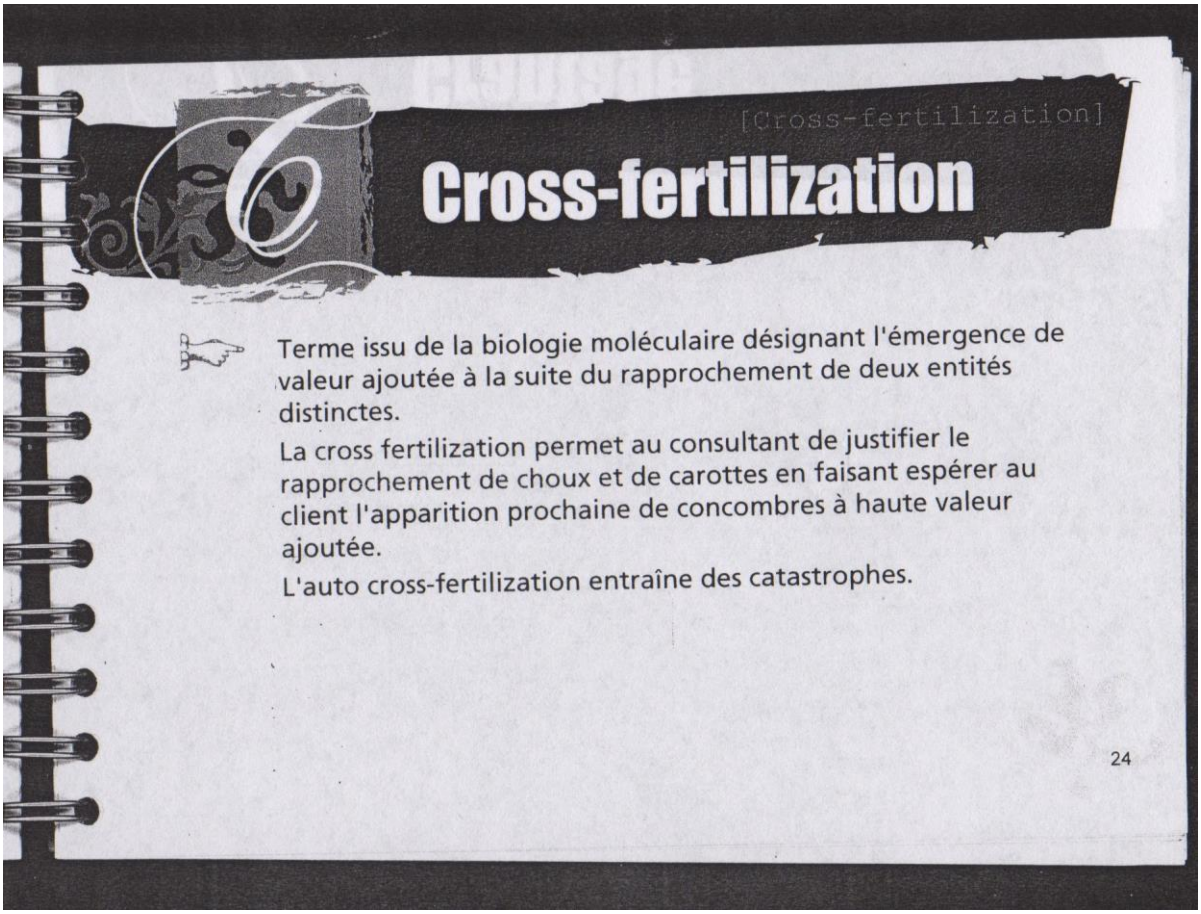
Crantage

On dit qu'un client est cranté lorsqu'il est engagé dans un processus où il n'a plus vraiment le choix, ou encore lorsqu'il est prêt à accepter le plan d'action de la mission.

Le crantage est un principe basique de mécanique faisait référence au fonctionnement des engrenages s'emboîtant cran à cran, et d'où vient l'expression "être à cran".

Lorsque le client est totalement perdu et que le consultant lui fait croire qu'il est son seul recours, on dit qu'il est '"cranté" par devant et par derrière, on parle alors de "double crantage"

23



[Cross-fertilization]

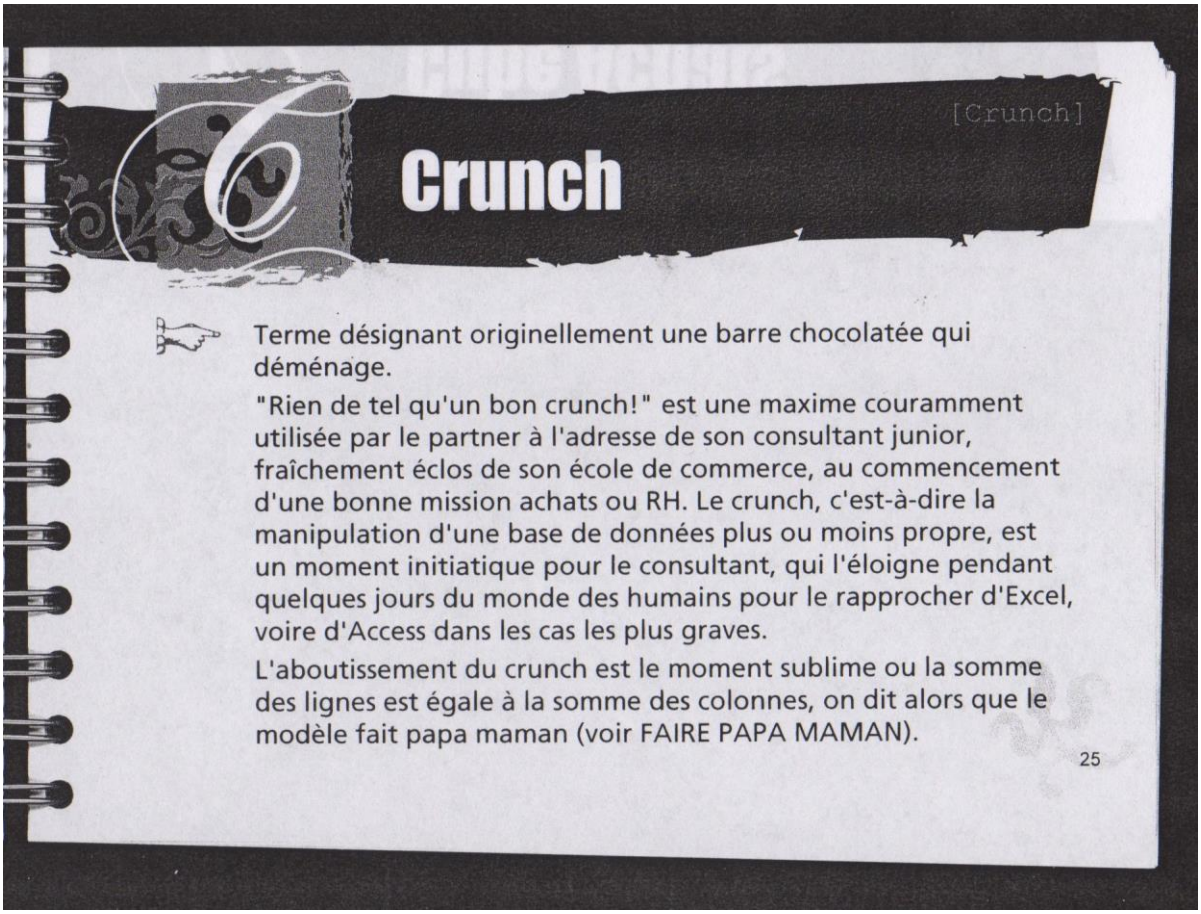
Cross-fertilization

Terme issu de la biologie moléculaire désignant l'émergence de valeur ajoutée à la suite du rapprochement de deux entités distinctes.

La cross fertilization permet au consultant de justifier le rapprochement de choux et de carottes en faisant espérer au client l'apparition prochaine de concombres à haute valeur ajoutée.

L'auto cross-fertilization entraîne des catastrophes.

24



[Crunch]

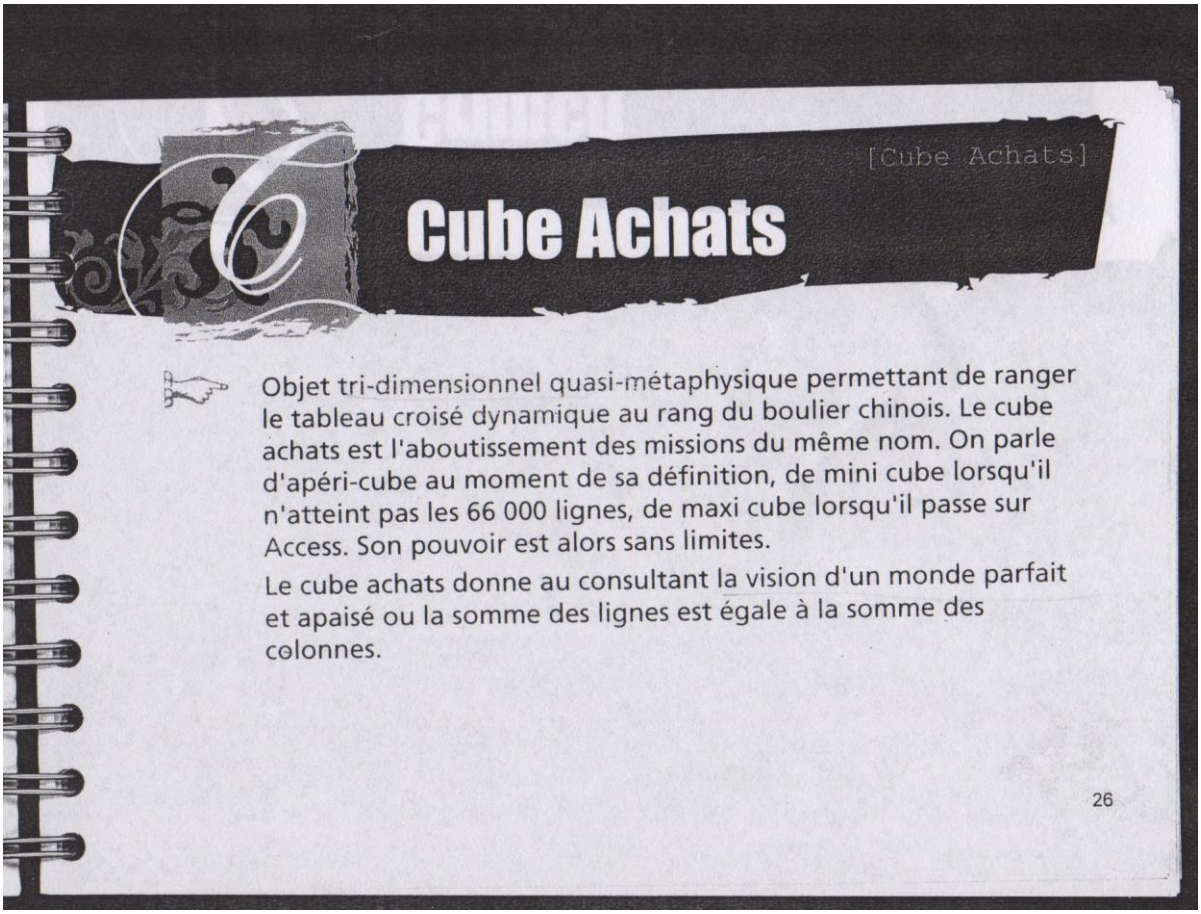
Crunch

Terme désignant originellement une barre chocolatée qui déménage.

"Rien de tel qu'un bon crunch!" est une maxime couramment utilisée par le partner à l'adresse de son consultant junior, fraîchement éclos de son école de commerce, au commencement d'une bonne mission achats ou RH. Le crunch, c'est-à-dire la manipulation d'une base de données plus ou moins propre, est un moment initiatique pour le consultant, qui l'éloigne pendant quelques jours du monde des humains pour le rapprocher d'Excel, voire d'Access dans les cas les plus graves.

L'aboutissement du crunch est le moment sublime ou la somme des lignes est égale à la somme des colonnes, on dit alors que le modèle fait papa maman (voir FAIRE PAPA MAMAN).

25



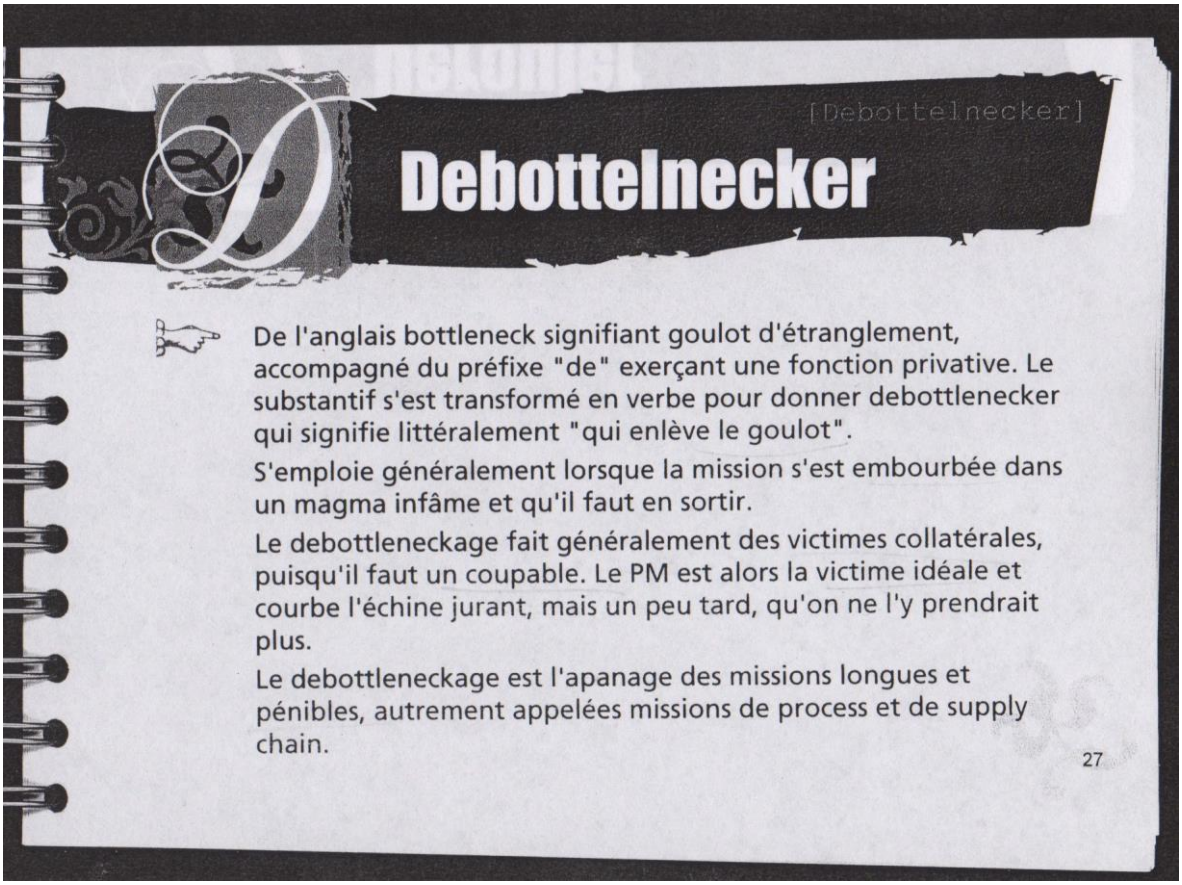
[Cube Achats]

Cube Achats

Objet tri-dimensionnel quasi-métaphysique permettant de ranger le tableau croisé dynamique au rang du boulier chinois. Le cube achats est l'aboutissement des missions du même nom. On parle d'apéri-cube au moment de sa définition, de mini cube lorsqu'il n'atteint pas les 66 000 lignes, de maxi cube lorsqu'il passe sur Access. Son pouvoir est alors sans limites.

Le cube achats donne au consultant la vision d'un monde parfait et apaisé ou la somme des lignes est égale à la somme des colonnes.

26



[Debottelnecker]

Debottelnecker

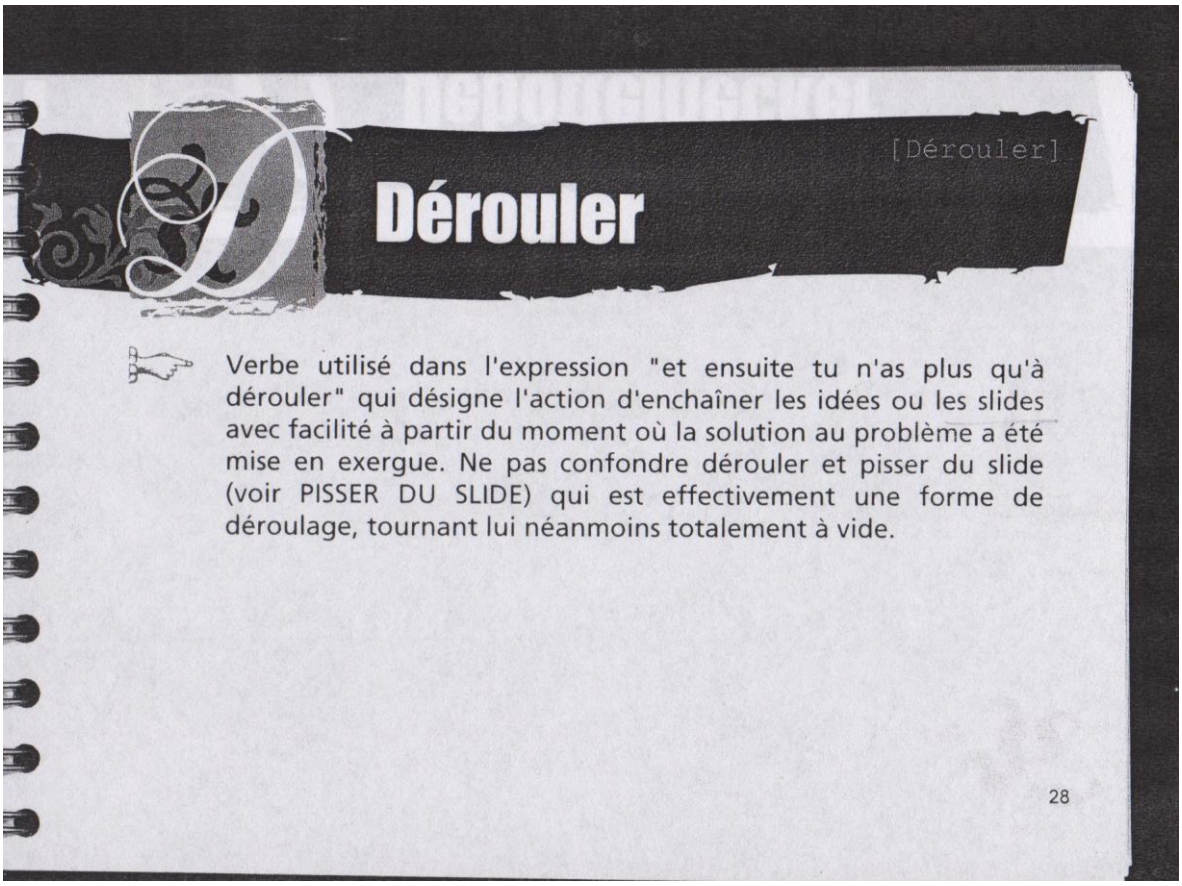
De l'anglais bottleneck signifiant goulot d'étranglement, accompagné du préfixe "de" exerçant une fonction privative. Le substantif s'est transformé en verbe pour donner debottlenecker qui signifie littéralement "qui enlève le goulot".

S'emploie généralement lorsque la mission s'est embourbée dans un magma infâme et qu'il faut en sortir.

Le debottleneckage fait généralement des victimes collatérales, puisqu'il faut un coupable. Le PM est alors la victime idéale et courbe l'échine jurant, mais un peu tard, qu'on ne l'y prendrait plus.

Le debottleneckage est l'apanage des missions longues et pénibles, autrement appelées missions de process et de supply chain.

27

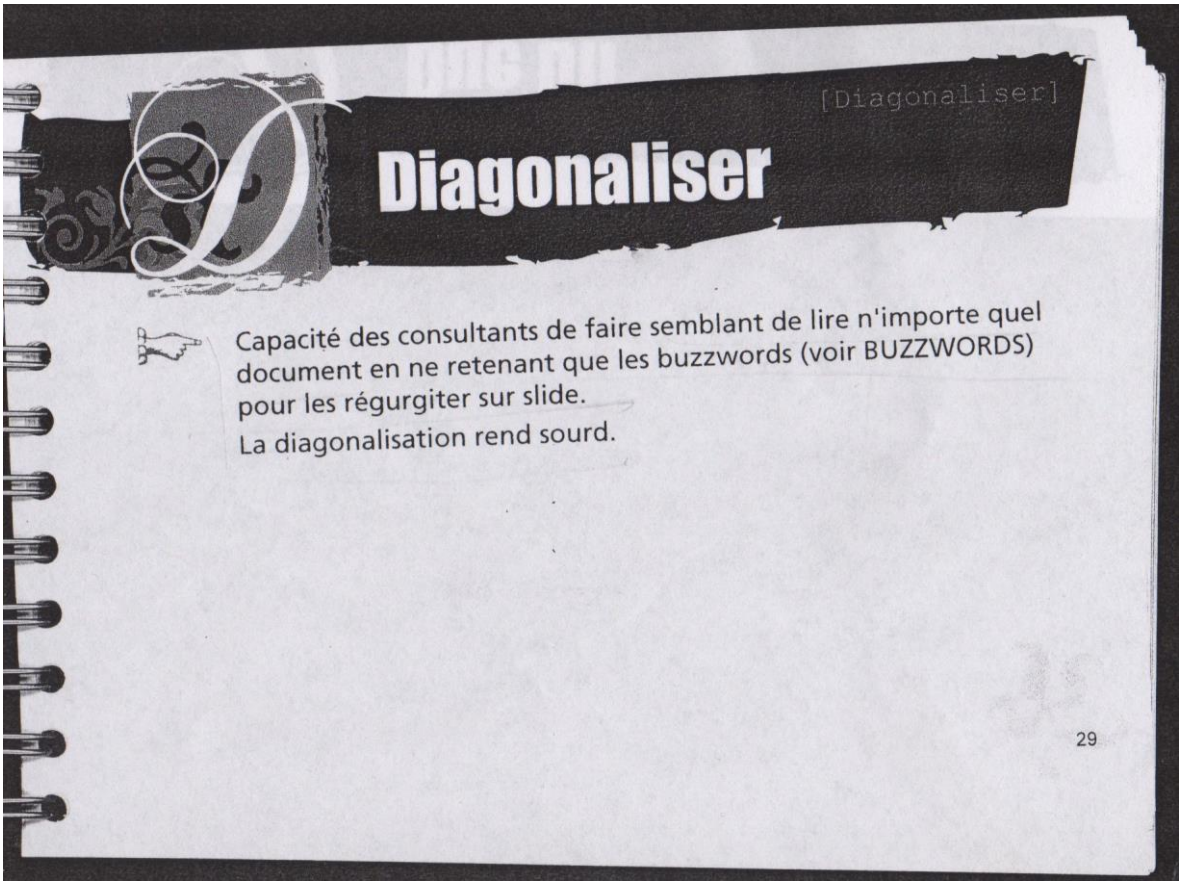


[Dérouler]

Dérouler

Verbe utilisé dans l'expression "et ensuite tu n'as plus qu'à dérouler" qui désigne l'action d'enchaîner les idées ou les slides avec facilité à partir du moment où la solution au problème a été mise en exergue. Ne pas confondre dérouler et pisser du slide (voir PISSER DU SLIDE) qui est effectivement une forme de déroulage, tournant lui néanmoins totalement à vide.

28



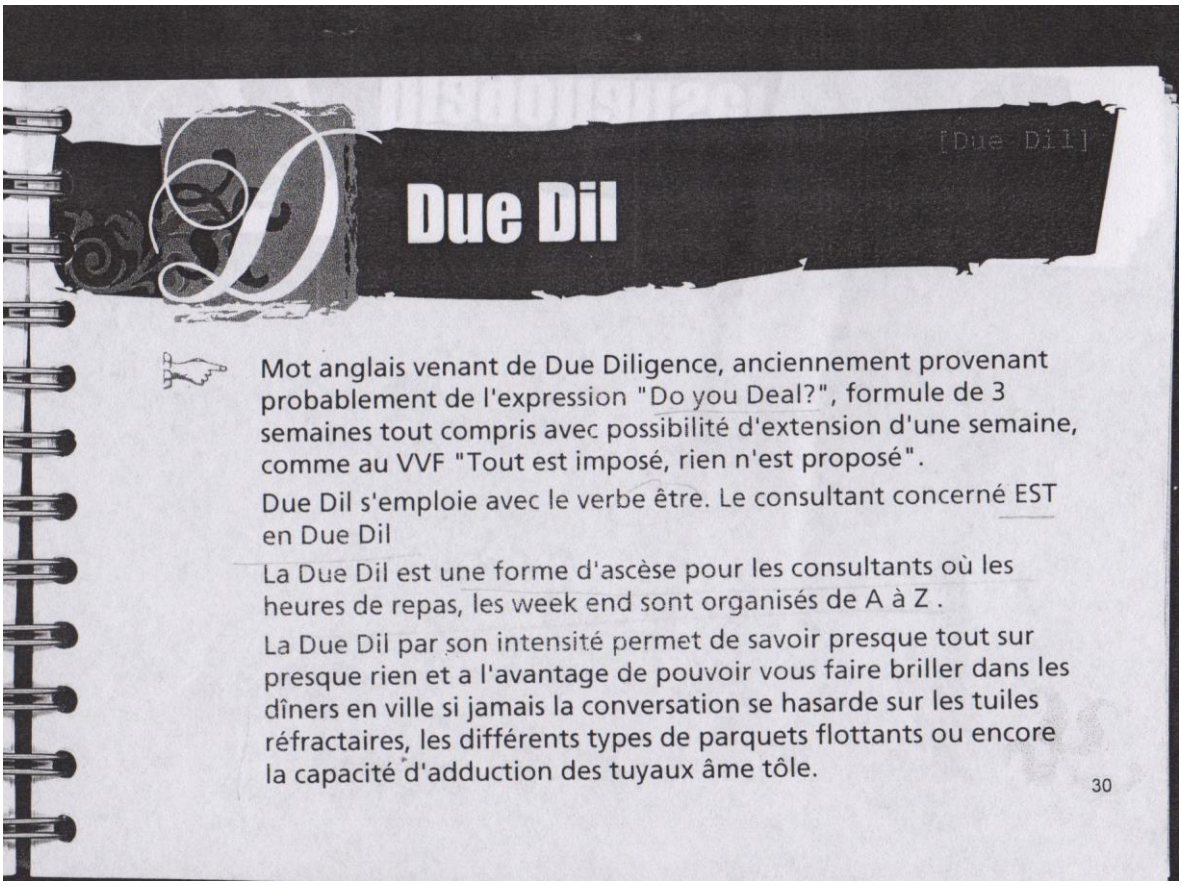
Diagonaliser

[Diagonaliser]

Capacité des consultants de faire semblant de lire n'importe quel document en ne retenant que les buzzwords (voir BUZZWORDS) pour les régurgiter sur slide.

La diagonalisation rend sourd.

29



Due Dil

[Due Dil]

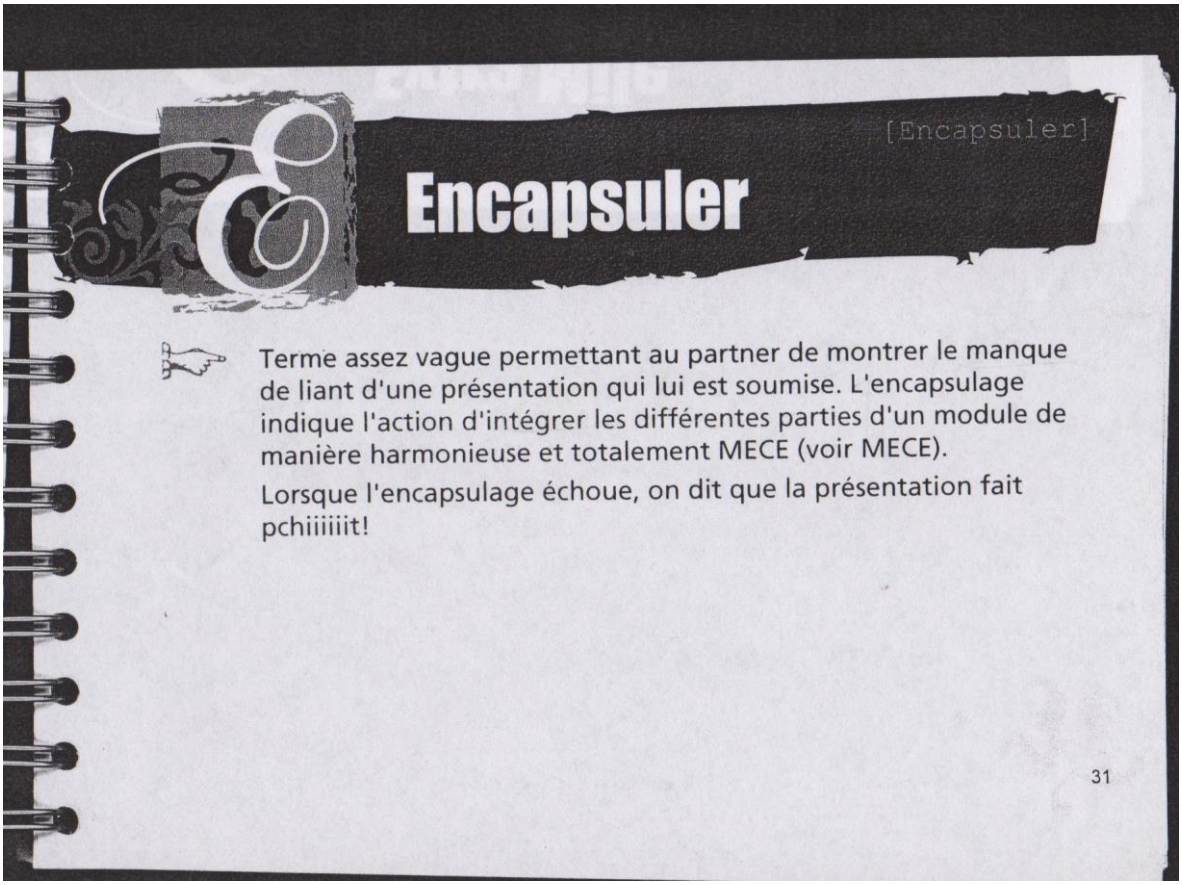
Mot anglais venant de Due Diligence, anciennement provenant probablement de l'expression "Do you Deal?", formule de 3 semaines tout compris avec possibilité d'extension d'une semaine, comme au VVF "Tout est imposé, rien n'est proposé".

Due Dil s'emploie avec le verbe être. Le consultant concerné EST en Due Dil

La Due Dil est une forme d'ascèse pour les consultants où les heures de repas, les week end sont organisés de A à Z .

La Due Dil par son intensité permet de savoir presque tout sur presque rien et a l'avantage de pouvoir vous faire briller dans les dîners en ville si jamais la conversation se hasarde sur les tuiles réfractaires, les différents types de parquets flottants ou encore la capacité d'adduction des tuyaux âme tôle.

30



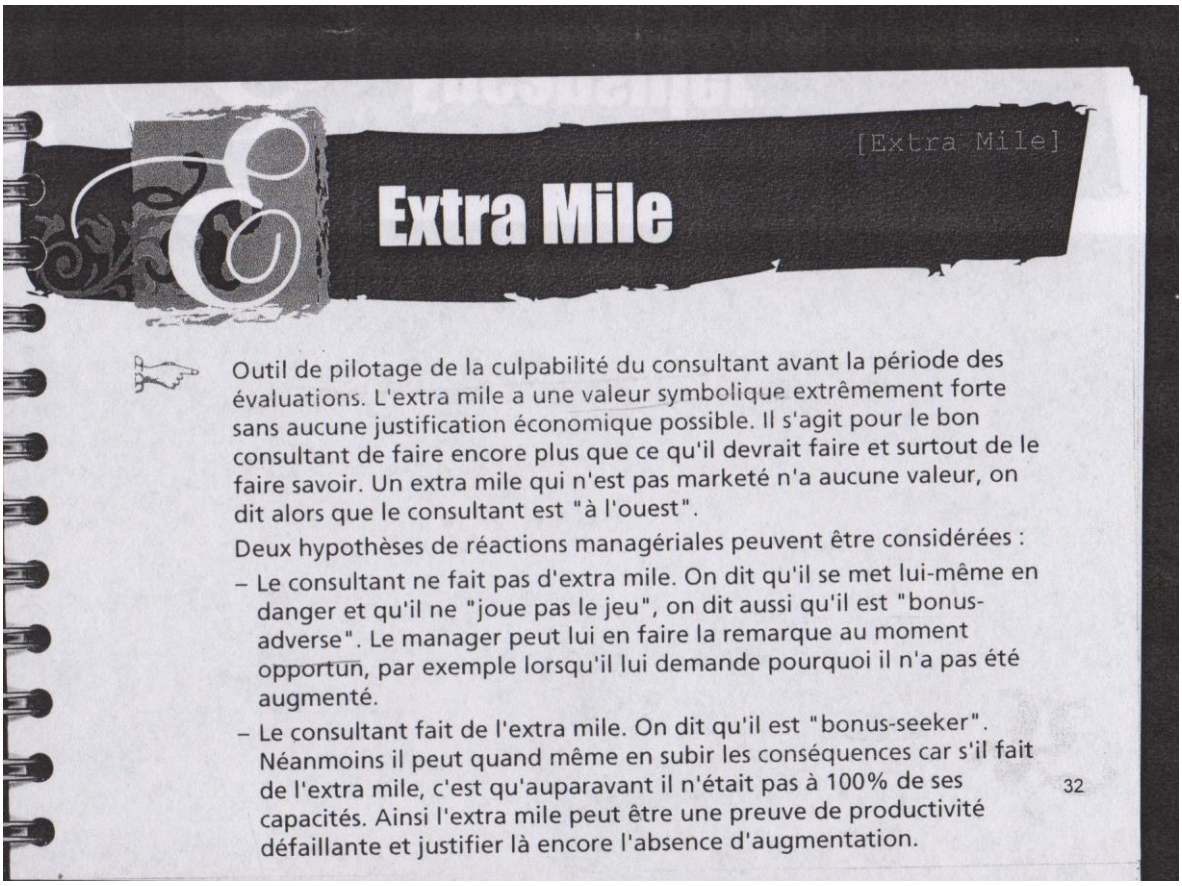
[Encapsuler]

Encapsuler

Terme assez vague permettant au partner de montrer le manque de liant d'une présentation qui lui est soumise. L'encapsulage indique l'action d'intégrer les différentes parties d'un module de manière harmonieuse et totalement MECE (voir MECE).

Lorsque l'encapsulage échoue, on dit que la présentation fait pchiiiiiit!

31



[Extra Mile]

Extra Mile

Outil de pilotage de la culpabilité du consultant avant la période des évaluations. L'extra mile a une valeur symbolique extrêmement forte sans aucune justification économique possible. Il s'agit pour le bon consultant de faire encore plus que ce qu'il devrait faire et surtout de le faire savoir. Un extra mile qui n'est pas marketé n'a aucune valeur, on dit alors que le consultant est "à l'ouest".

Deux hypothèses de réactions managériales peuvent être considérées :

- Le consultant ne fait pas d'extra mile. On dit qu'il se met lui-même en danger et qu'il ne "joue pas le jeu", on dit aussi qu'il est "bonus-adverse". Le manager peut lui en faire la remarque au moment opportun, par exemple lorsqu'il lui demande pourquoi il n'a pas été augmenté.
- Le consultant fait de l'extra mile. On dit qu'il est "bonus-seeker". Néanmoins il peut quand même en subir les conséquences car s'il fait de l'extra mile, c'est qu'auparavant il n'était pas à 100% de ses capacités. Ainsi l'extra mile peut être une preuve de productivité défaillante et justifier là encore l'absence d'augmentation.

32

[Finger pointing]

Finger pointing

La règle énoncée aux enfants dès leur plus bas âge est aussi valide pour le consultant en mission qui doit se garder de tout finger pointing, i.e. l'action de désigner nommément ou tacitement un individu ou une entité qui se trouverait en tort.

Il ne faut pas dire en copil (voir COPIL) dans le cadre d'une réduction de coûts : "M. John pratique une politique d'open bar (voir OPEN BAR) et trafique allègrement ses notes de frais", préférez plutôt, "l'augmentation soudaine du montant des frais exceptionnels doit attirer toute l'attention requise"

Le finger pointing est évidemment aussi très mal vu entre collègues.

33

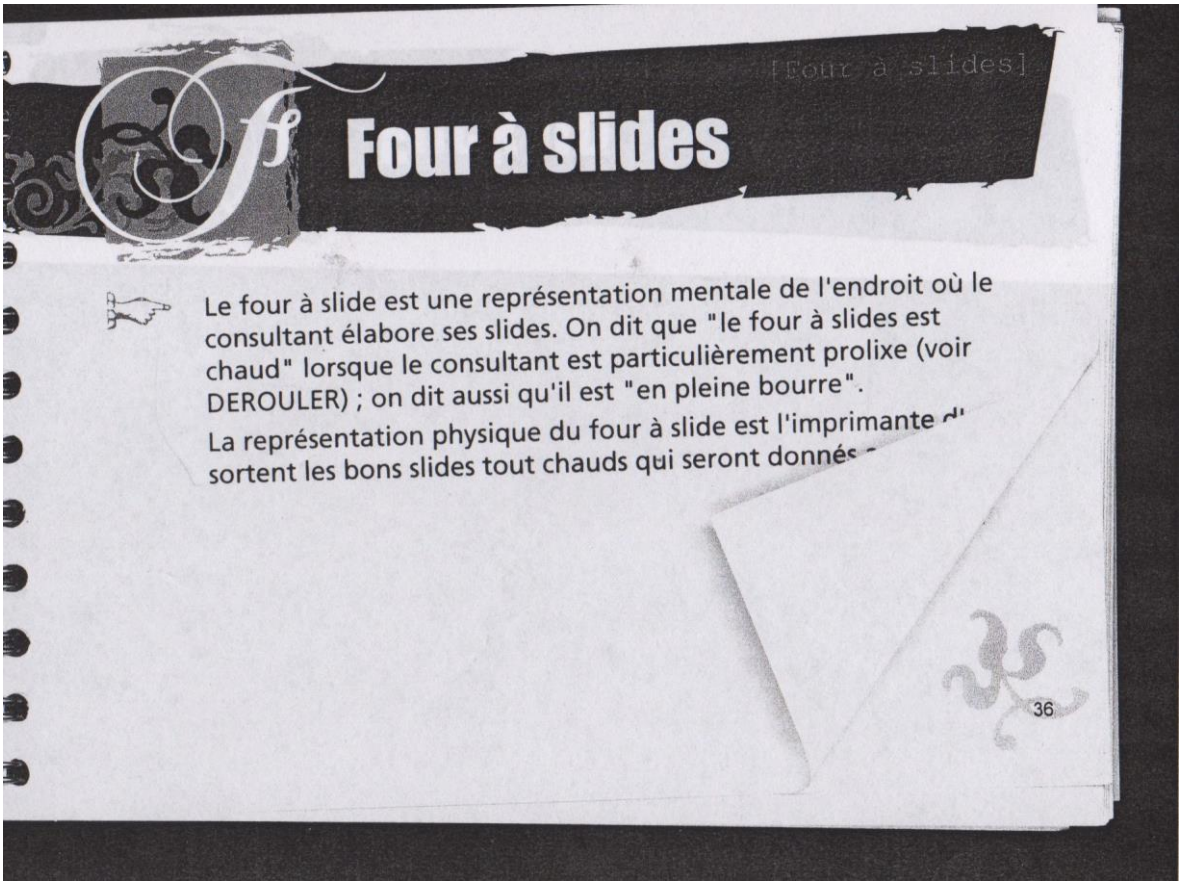
[Fouetter]

Fouetter

Action de mettre sous tension (voir TENSION) le consultant de manière appuyée et répétée afin qu'il passe en mode delivery (voir MODE DELIVERY) rapidement. Dans certains cas, le fouettage peut mener à la formation d'un syndrome de Stockholm inquiétant, signe qu'il est temps de prendre des vacances.

Lorsque que le fouettage devient indolore, on dit que l'équipe est dans les choux.

34



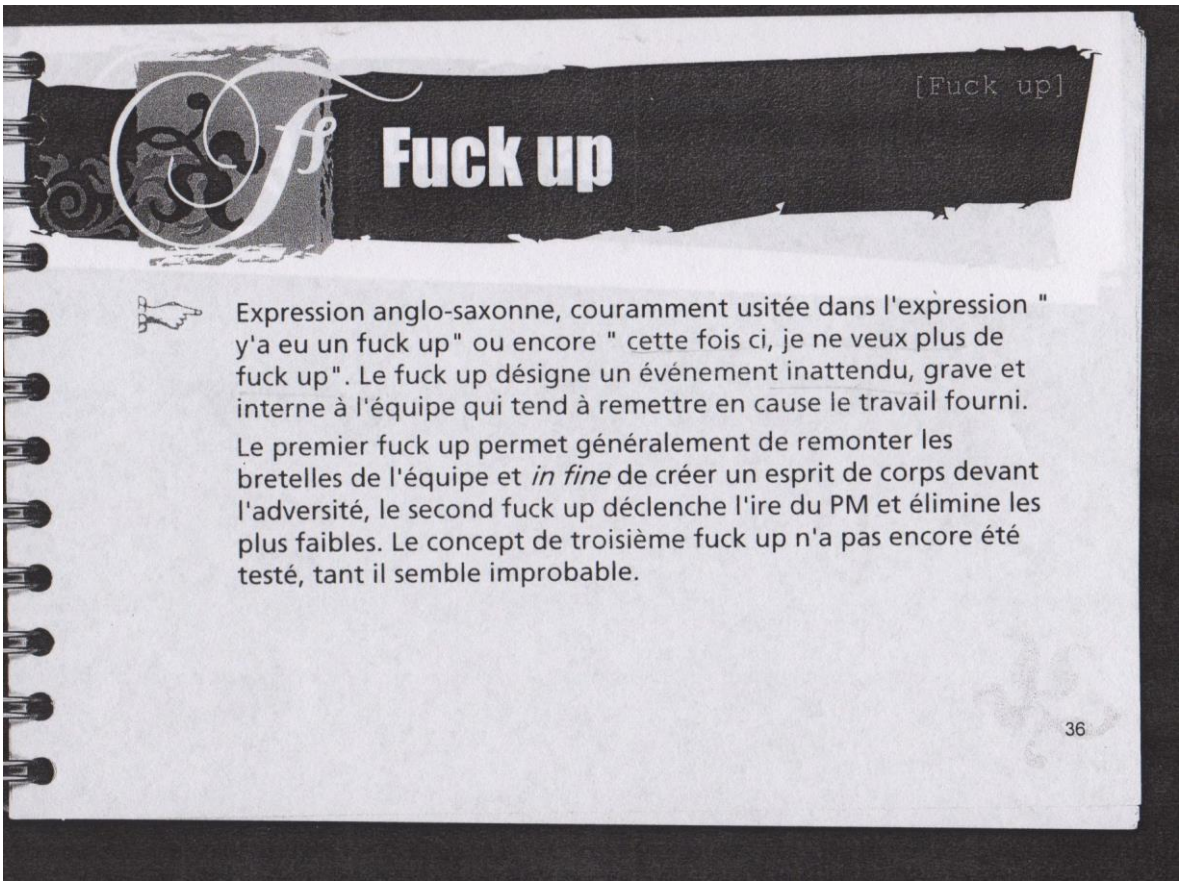
[Four à slides]

Four à slides

Le four à slide est une représentation mentale de l'endroit où le consultant élabore ses slides. On dit que "le four à slides est chaud" lorsque le consultant est particulièrement prolixe (voir DEROULER) ; on dit aussi qu'il est "en pleine bourre".

La représentation physique du four à slide est l'imprimante d' sortent les bons slides tout chauds qui seront donnés

36



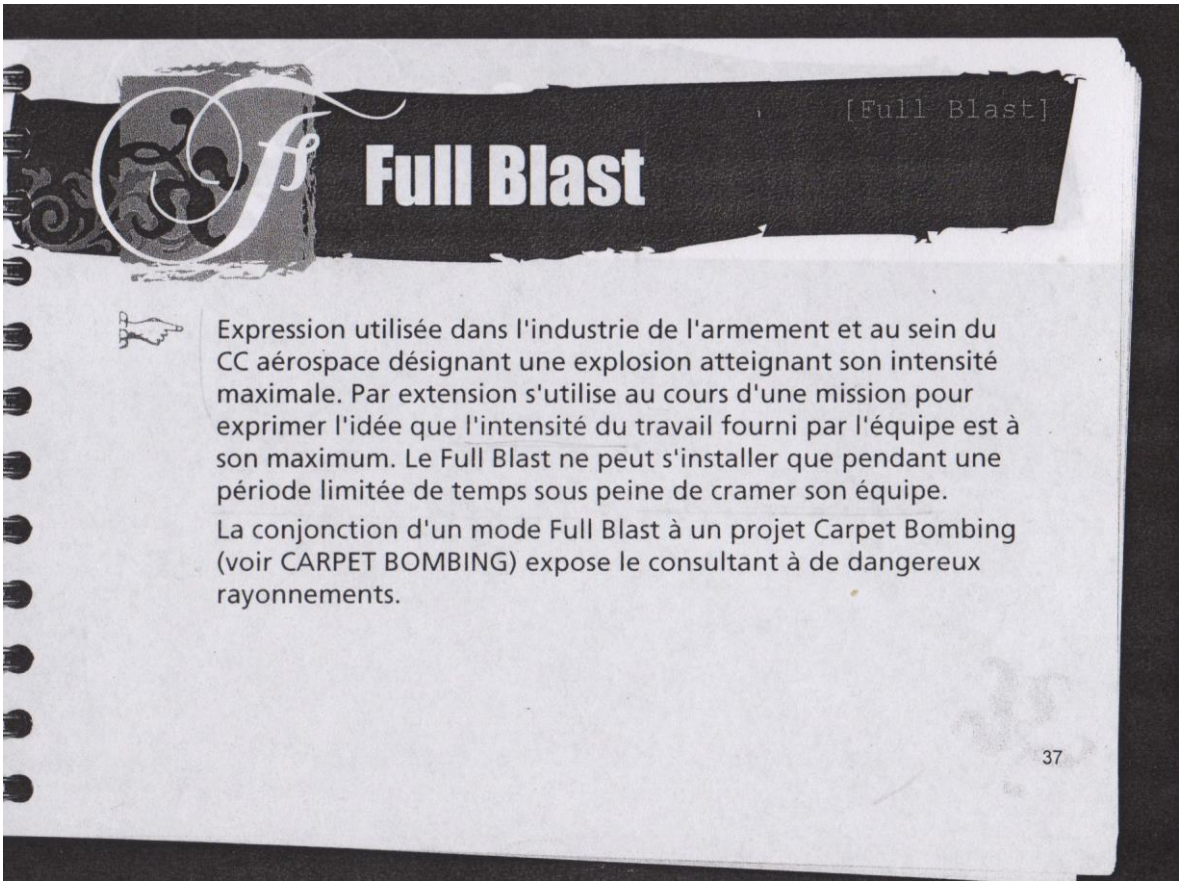
[Fuck up]

Fuck up

Expression anglo-saxonne, couramment usitée dans l'expression " y'a eu un fuck up" ou encore " cette fois ci, je ne veux plus de fuck up". Le fuck up désigne un événement inattendu, grave et interne à l'équipe qui tend à remettre en cause le travail fourni.

Le premier fuck up permet généralement de remonter les bretelles de l'équipe et *in fine* de créer un esprit de corps devant l'adversité, le second fuck up déclenche l'ire du PM et élimine les plus faibles. Le concept de troisième fuck up n'a pas encore été testé, tant il semble improbable.

36



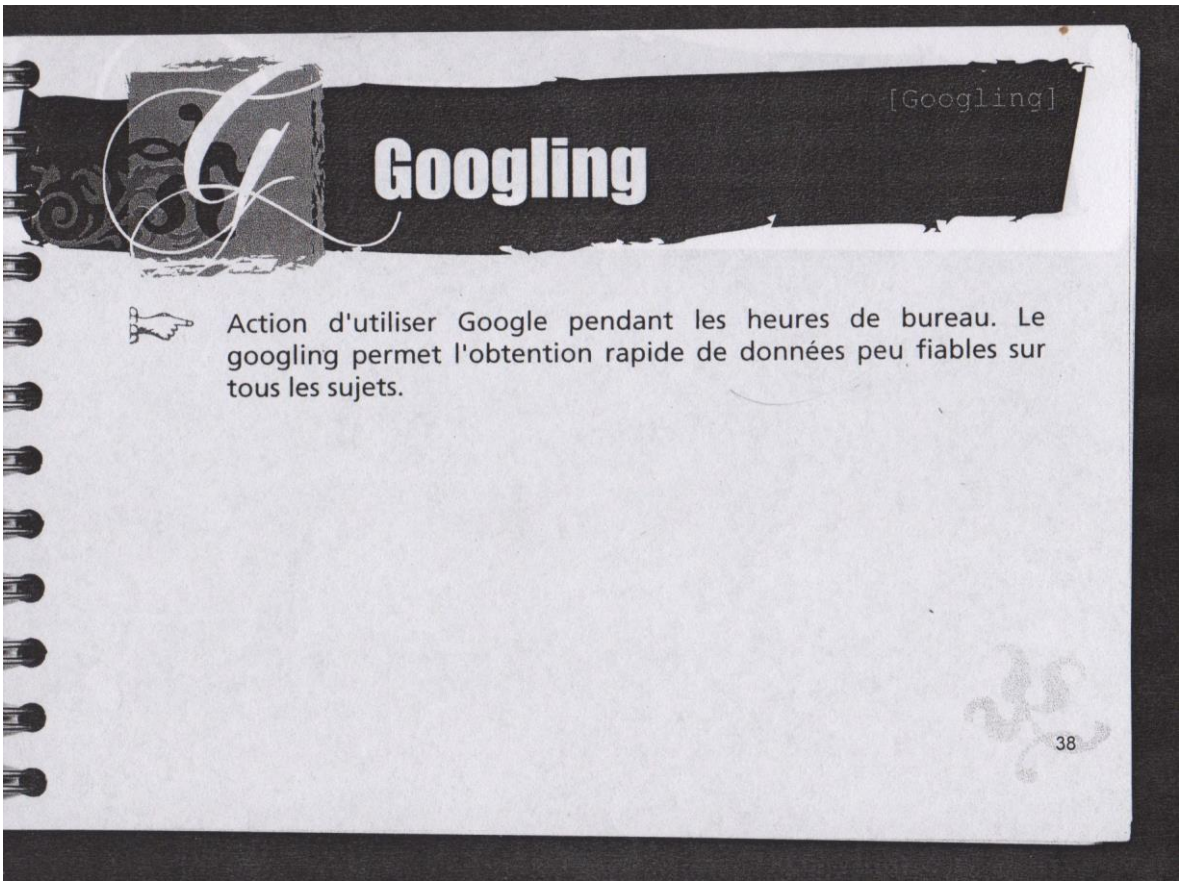
[Full Blast]

Full Blast

Expression utilisée dans l'industrie de l'armement et au sein du CC aérospace désignant une explosion atteignant son intensité maximale. Par extension s'utilise au cours d'une mission pour exprimer l'idée que l'intensité du travail fourni par l'équipe est à son maximum. Le Full Blast ne peut s'installer que pendant une période limitée de temps sous peine de cramer son équipe.

La conjonction d'un mode Full Blast à un projet Carpet Bombing (voir CARPET BOMBING) expose le consultant à de dangereux rayonnements.

37

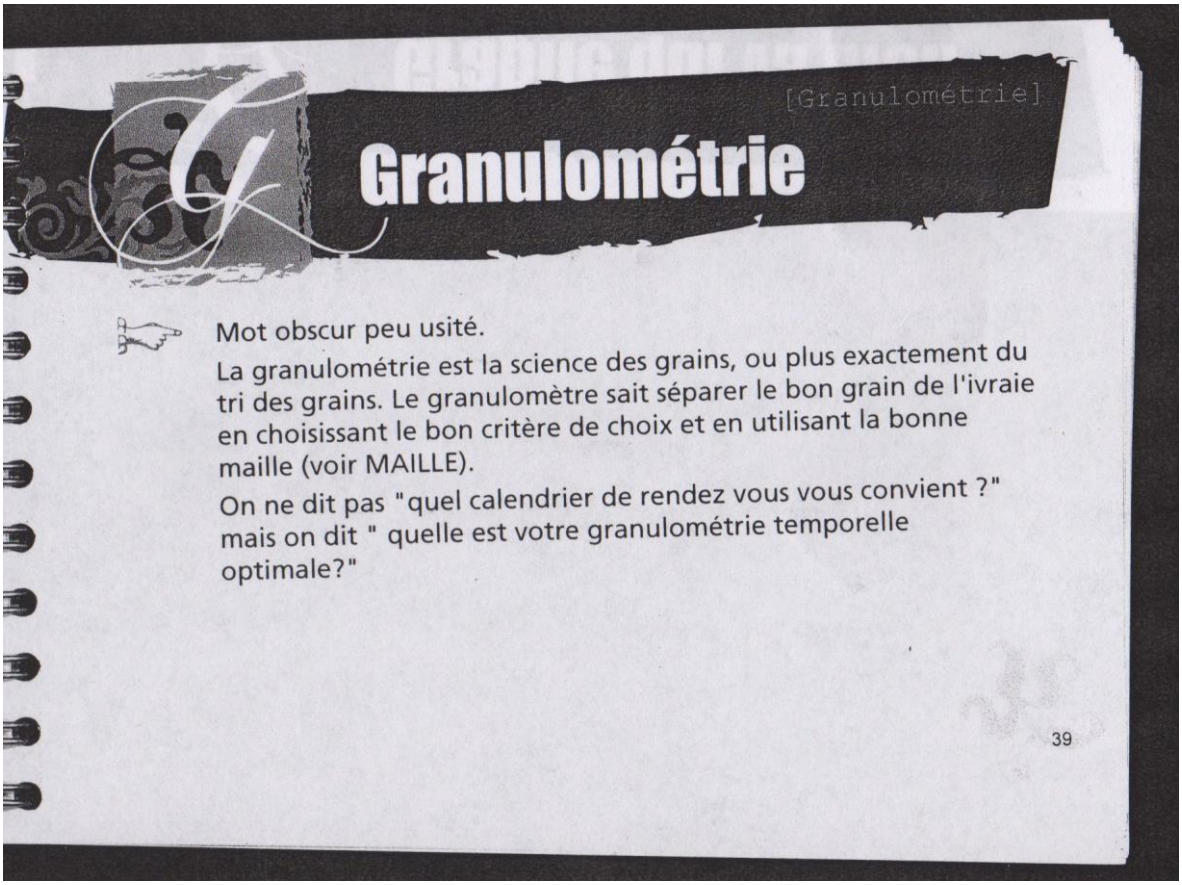


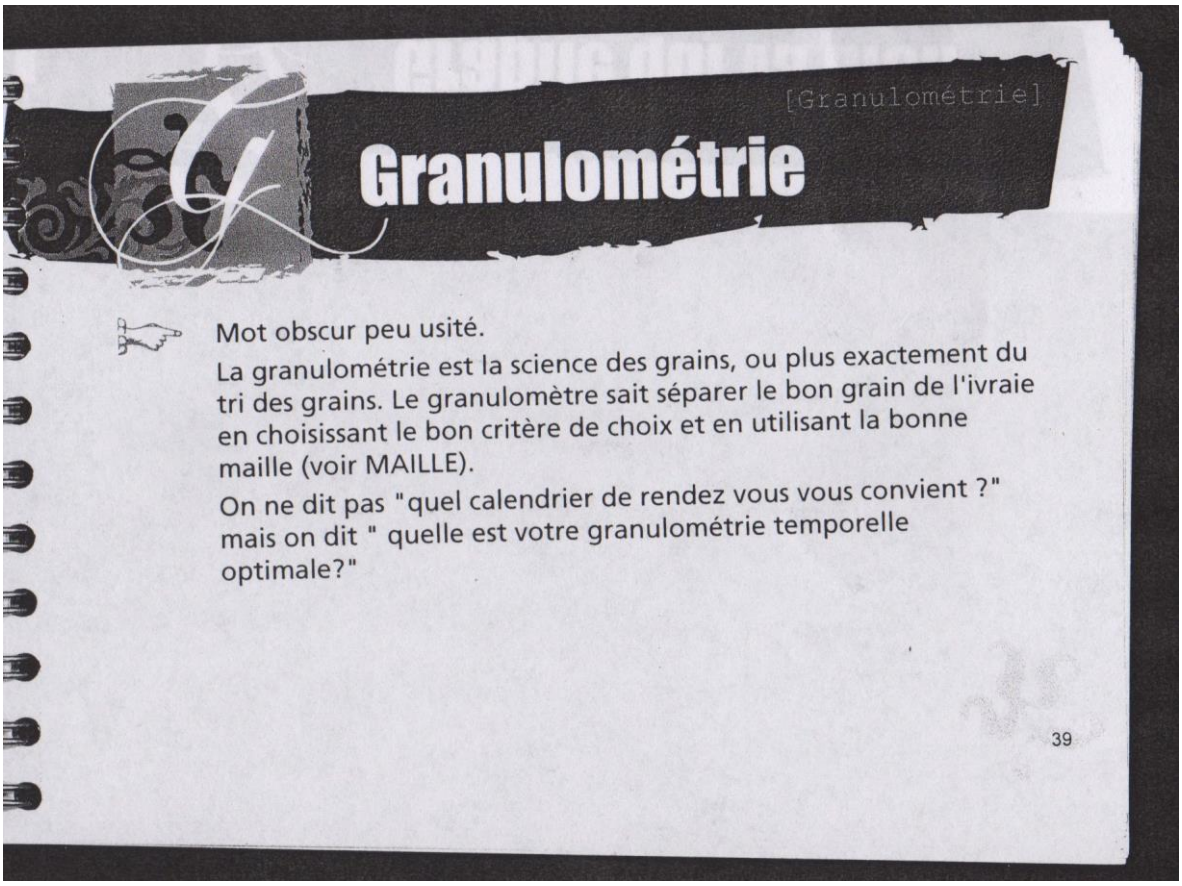
[Googling]

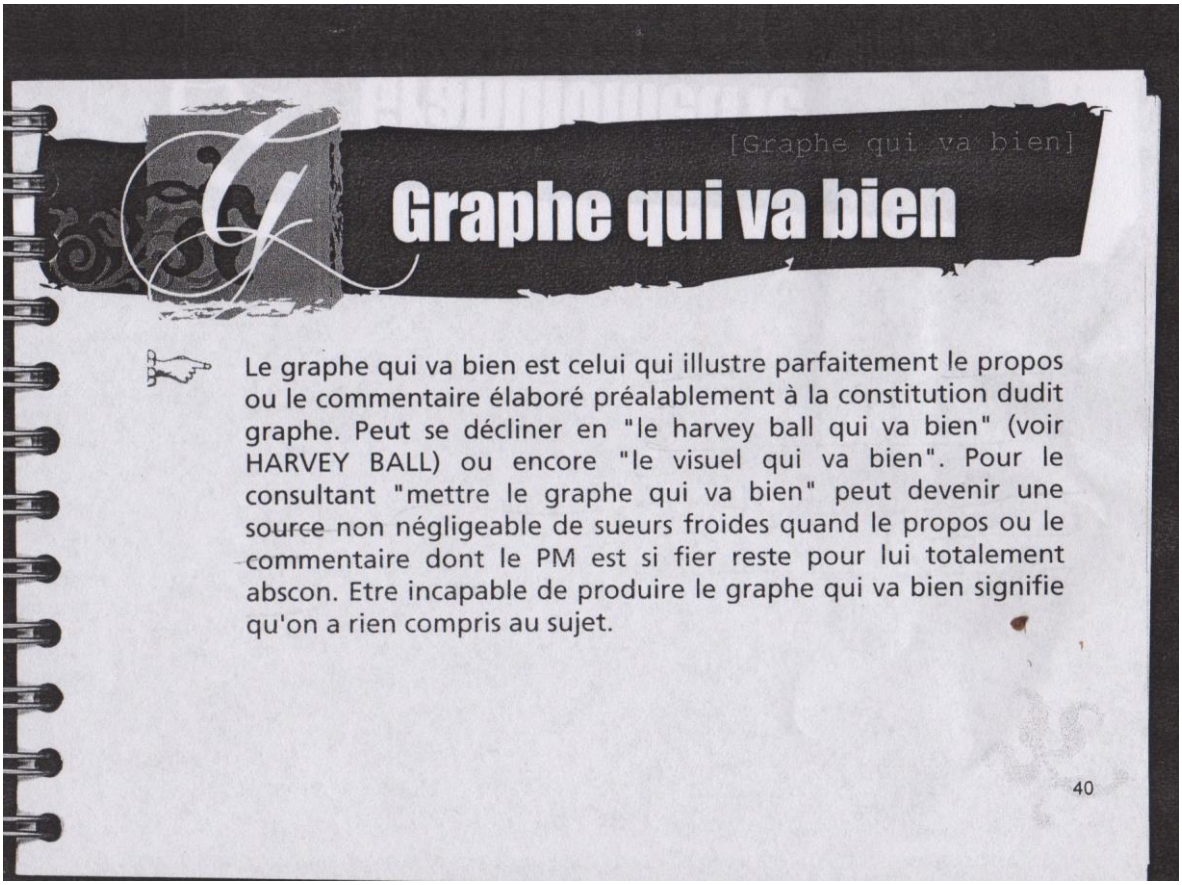
Googling

Action d'utiliser Google pendant les heures de bureau. Le googling permet l'obtention rapide de données peu fiables sur tous les sujets.

38


[Granulométrie]
Granulométrie
Mot obscur peu usité.
La granulométrie est la science des grains, ou plus exactement du tri des grains. Le granulomètre sait séparer le bon grain de l'ivraie en choisissant le bon critère de choix et en utilisant la bonne maille (voir MAILLE).
On ne dit pas "quel calendrier de rendez vous vous convient ?" mais on dit " quelle est votre granulométrie temporelle optimale?"
39


[Granulométrie]
Granulométrie
Mot obscur peu usité.
La granulométrie est la science des grains, ou plus exactement du tri des grains. Le granulomètre sait séparer le bon grain de l'ivraie en choisissant le bon critère de choix et en utilisant la bonne maille (voir MAILLE).
On ne dit pas "quel calendrier de rendez vous vous convient ?" mais on dit " quelle est votre granulométrie temporelle optimale?"
39

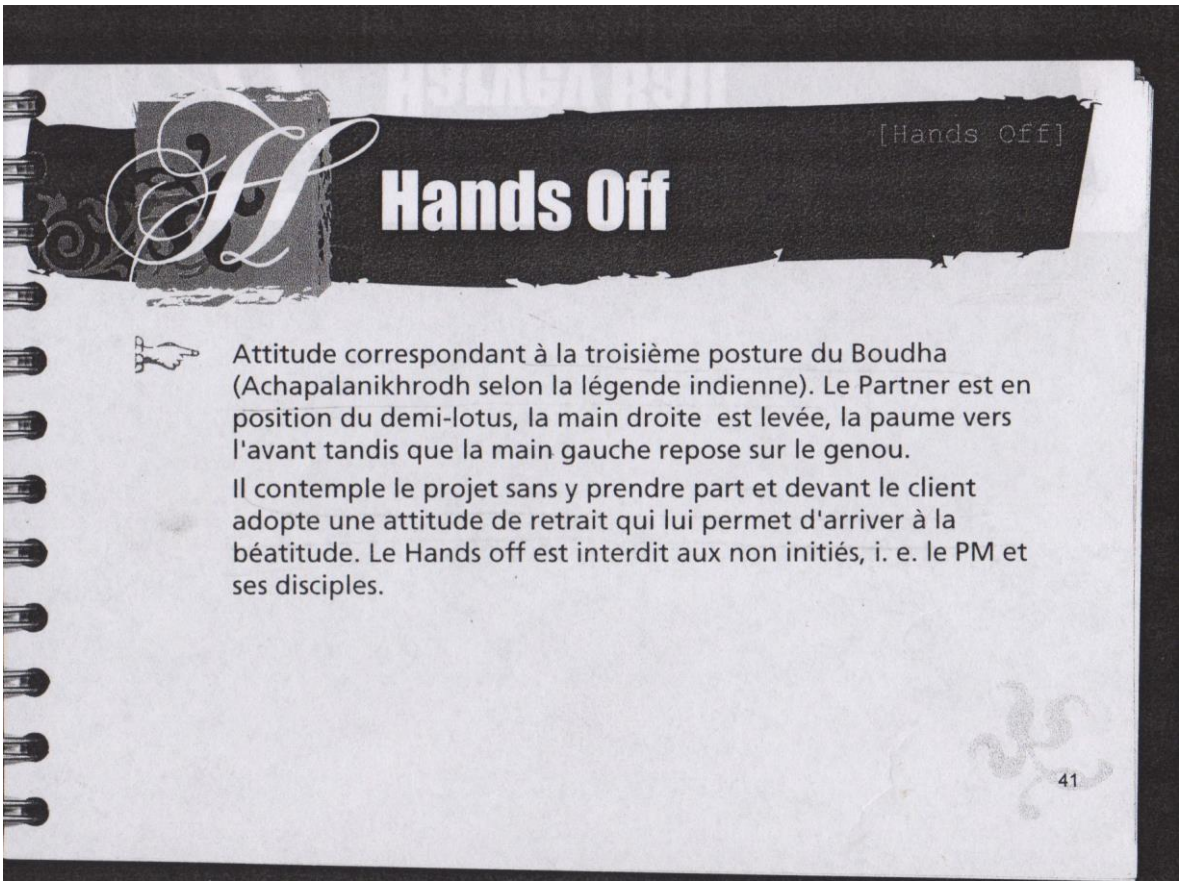


[Graphe qui va bien]

Graphe qui va bien

Le graphe qui va bien est celui qui illustre parfaitement le propos ou le commentaire élaboré préalablement à la constitution dudit graphe. Peut se décliner en "le harvey ball qui va bien" (voir HARVEY BALL) ou encore "le visuel qui va bien". Pour le consultant "mettre le graphe qui va bien" peut devenir une source non négligeable de sueurs froides quand le propos ou le commentaire dont le PM est si fier reste pour lui totalement abscon. Etre incapable de produire le graphe qui va bien signifie qu'on a rien compris au sujet.

40



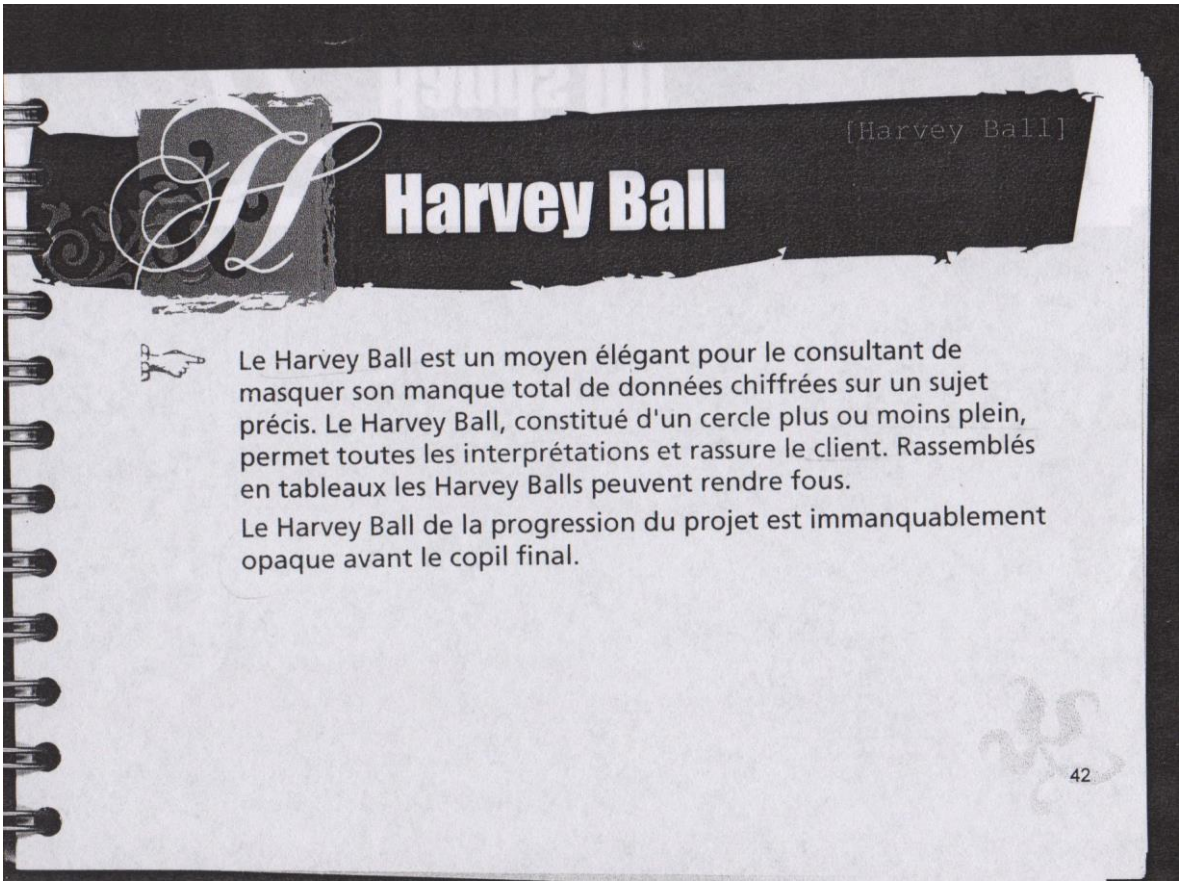
[Hands Off]

Hands Off

Attitude correspondant à la troisième posture du Boudha (Achapalanikhrodh selon la légende indienne). Le Partner est en position du demi-lotus, la main droite est levée, la paume vers l'avant tandis que la main gauche repose sur le genou.

Il contemple le projet sans y prendre part et devant le client adopte une attitude de retrait qui lui permet d'arriver à la béatitude. Le Hands off est interdit aux non initiés, i. e. le PM et ses disciples.

41



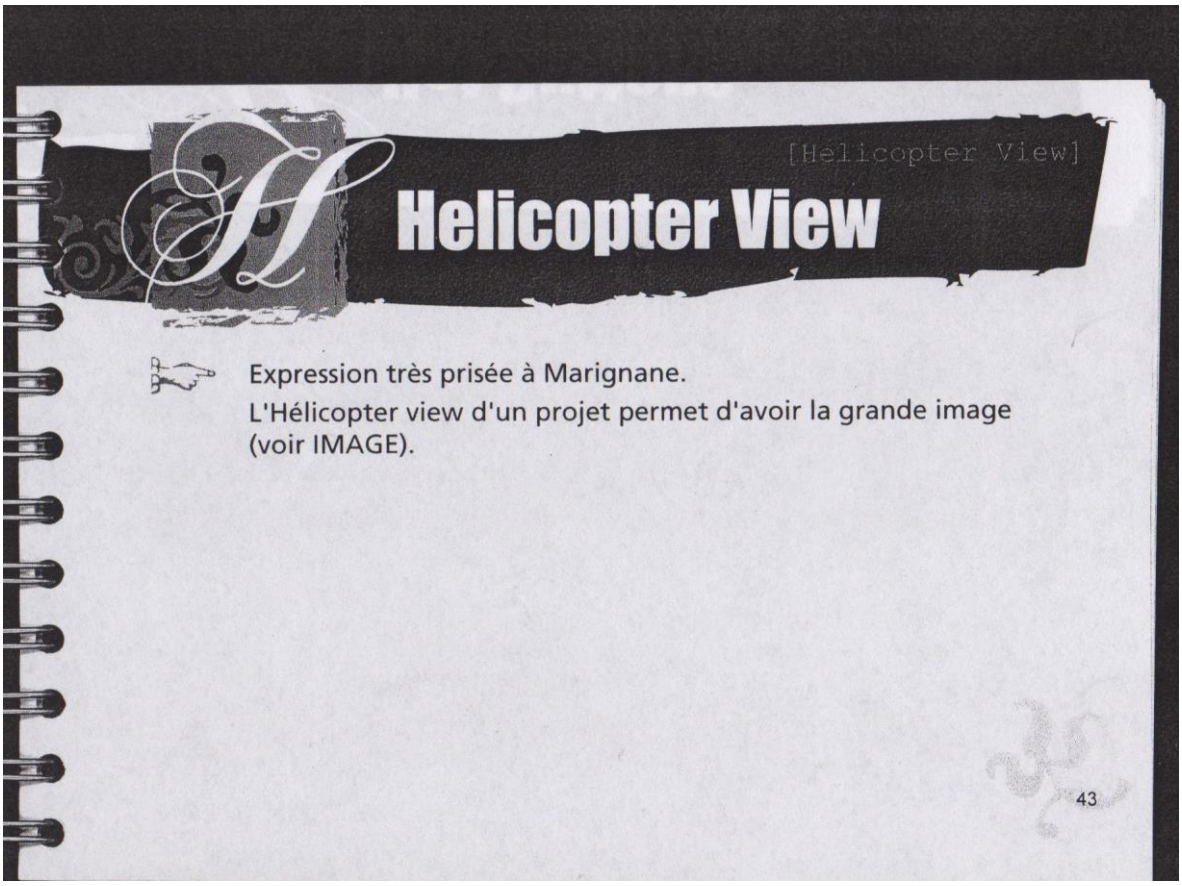
[Harvey Ball]

Harvey Ball

Le Harvey Ball est un moyen élégant pour le consultant de masquer son manque total de données chiffrées sur un sujet précis. Le Harvey Ball, constitué d'un cercle plus ou moins plein, permet toutes les interprétations et rassure le client. Rassemblés en tableaux les Harvey Balls peuvent rendre fous.

Le Harvey Ball de la progression du projet est immanquablement opaque avant le copil final.

42



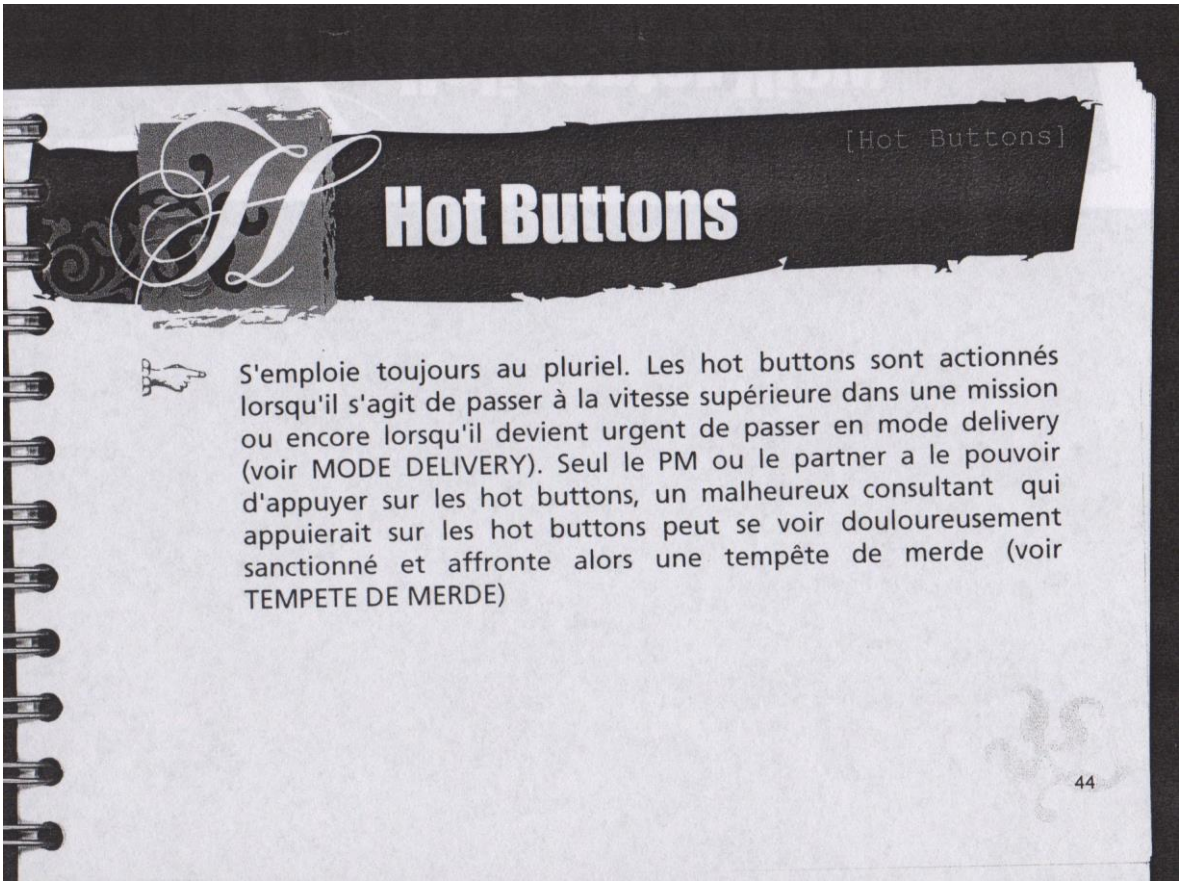
[Helicopter View]

Helicopter View

Expression très prisée à Marignane.

L'Hélicopter view d'un projet permet d'avoir la grande image (voir IMAGE).

43

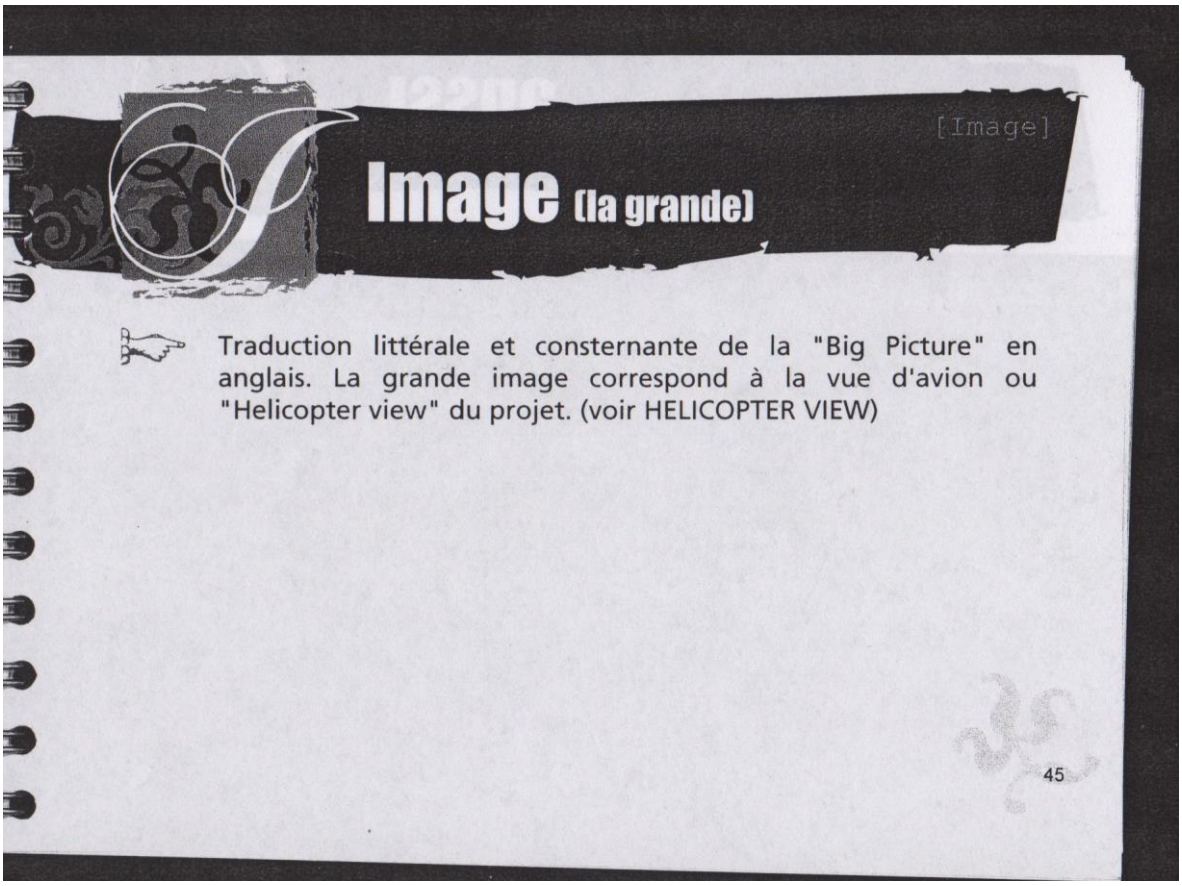


[Hot Buttons]

Hot Buttons

S'emploie toujours au pluriel. Les hot buttons sont actionnés lorsqu'il s'agit de passer à la vitesse supérieure dans une mission ou encore lorsqu'il devient urgent de passer en mode delivery (voir MODE DELIVERY). Seul le PM ou le partner a le pouvoir d'appuyer sur les hot buttons, un malheureux consultant qui appuierait sur les hot buttons peut se voir douloureusement sanctionné et affronte alors une tempête de merde (voir TEMPETE DE MERDE)

44

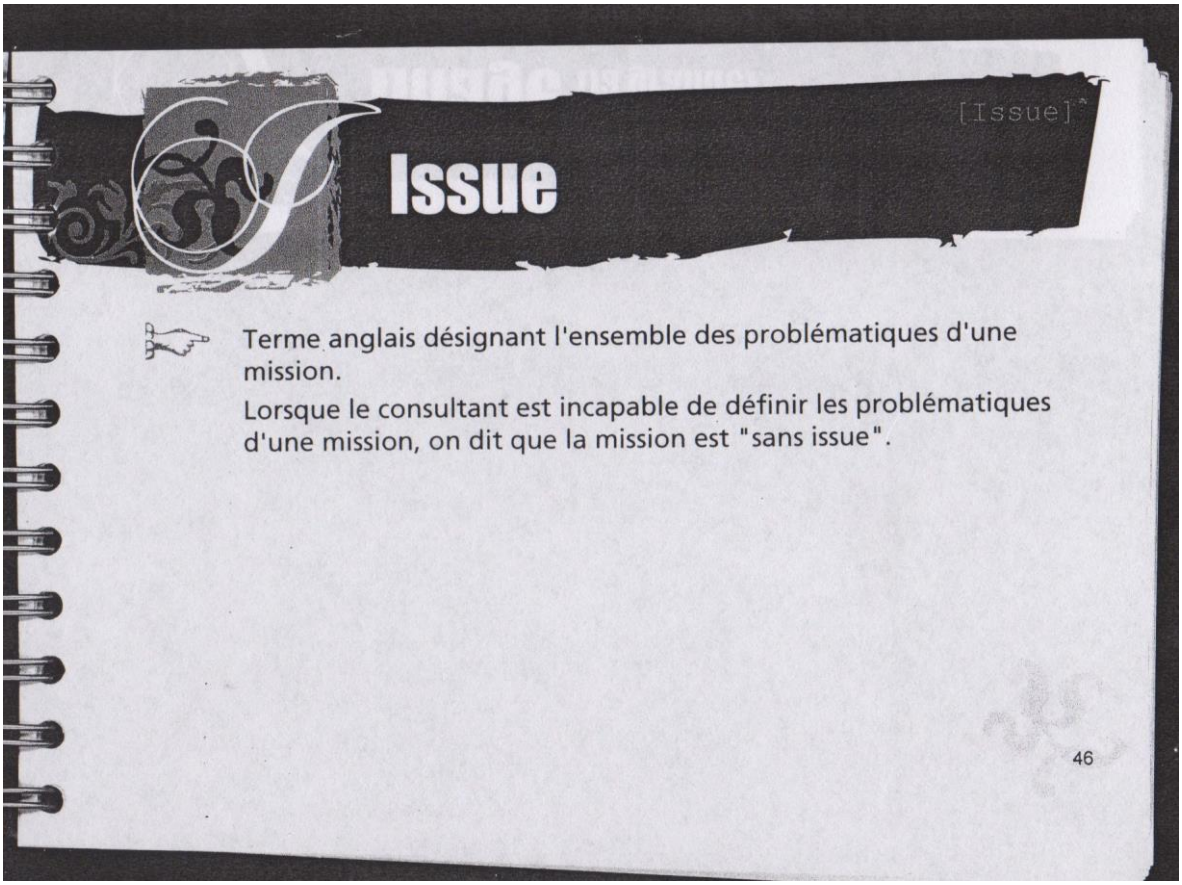


[Image]

Image (la grande)

Traduction littérale et consternante de la "Big Picture" en anglais. La grande image correspond à la vue d'avion ou "Helicopter view" du projet. (voir HELICOPTER VIEW)

45



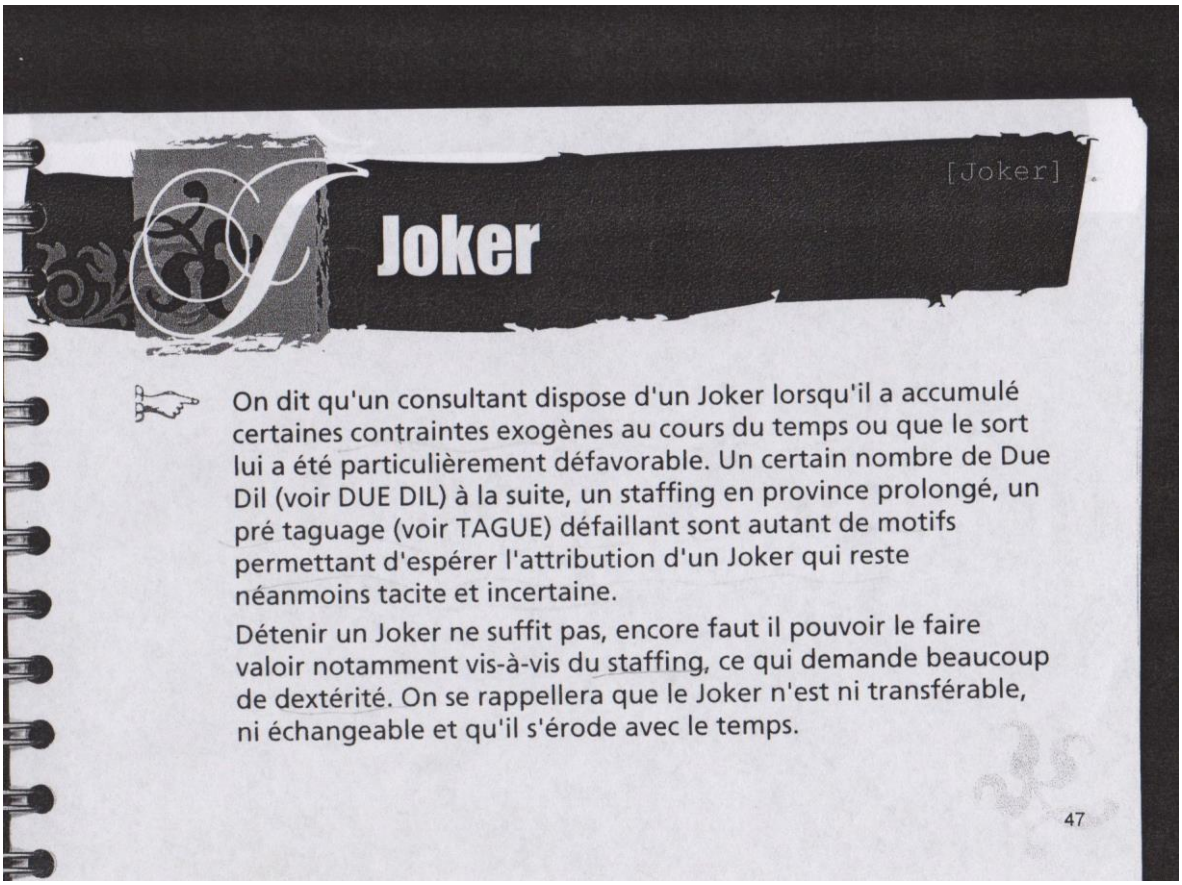
Issue

[Issue]*

Terme anglais désignant l'ensemble des problématiques d'une mission.

Lorsque le consultant est incapable de définir les problématiques d'une mission, on dit que la mission est "sans issue".

46



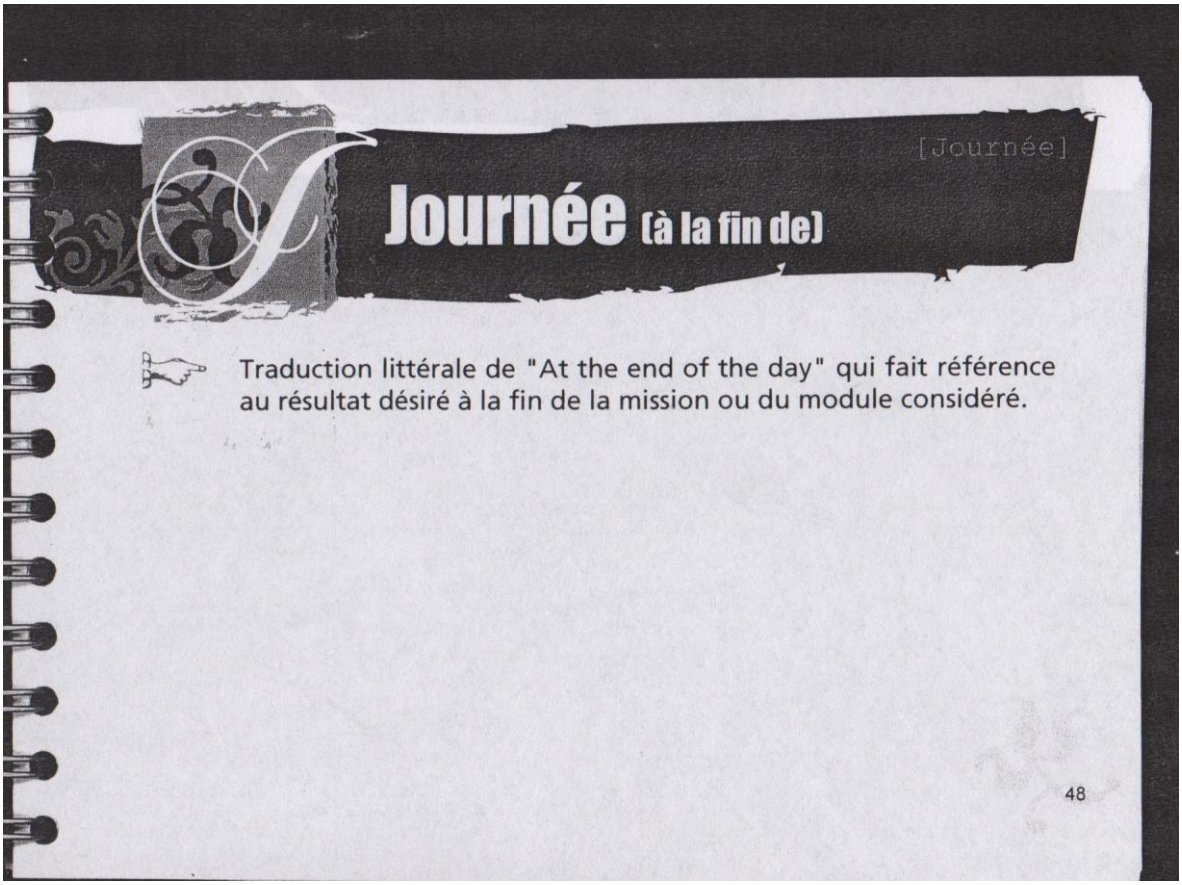
Joker

[Joker]

On dit qu'un consultant dispose d'un Joker lorsqu'il a accumulé certaines contraintes exogènes au cours du temps ou que le sort lui a été particulièrement défavorable. Un certain nombre de Due Dil (voir DUE DIL) à la suite, un staffing en province prolongé, un pré taguage (voir TAGUE) défaillant sont autant de motifs permettant d'espérer l'attribution d'un Joker qui reste néanmoins tacite et incertaine.

Détenir un Joker ne suffit pas, encore faut il pouvoir le faire valoir notamment vis-à-vis du staffing, ce qui demande beaucoup de dextérité. On se rappellera que le Joker n'est ni transférable, ni échangeable et qu'il s'érode avec le temps.

47

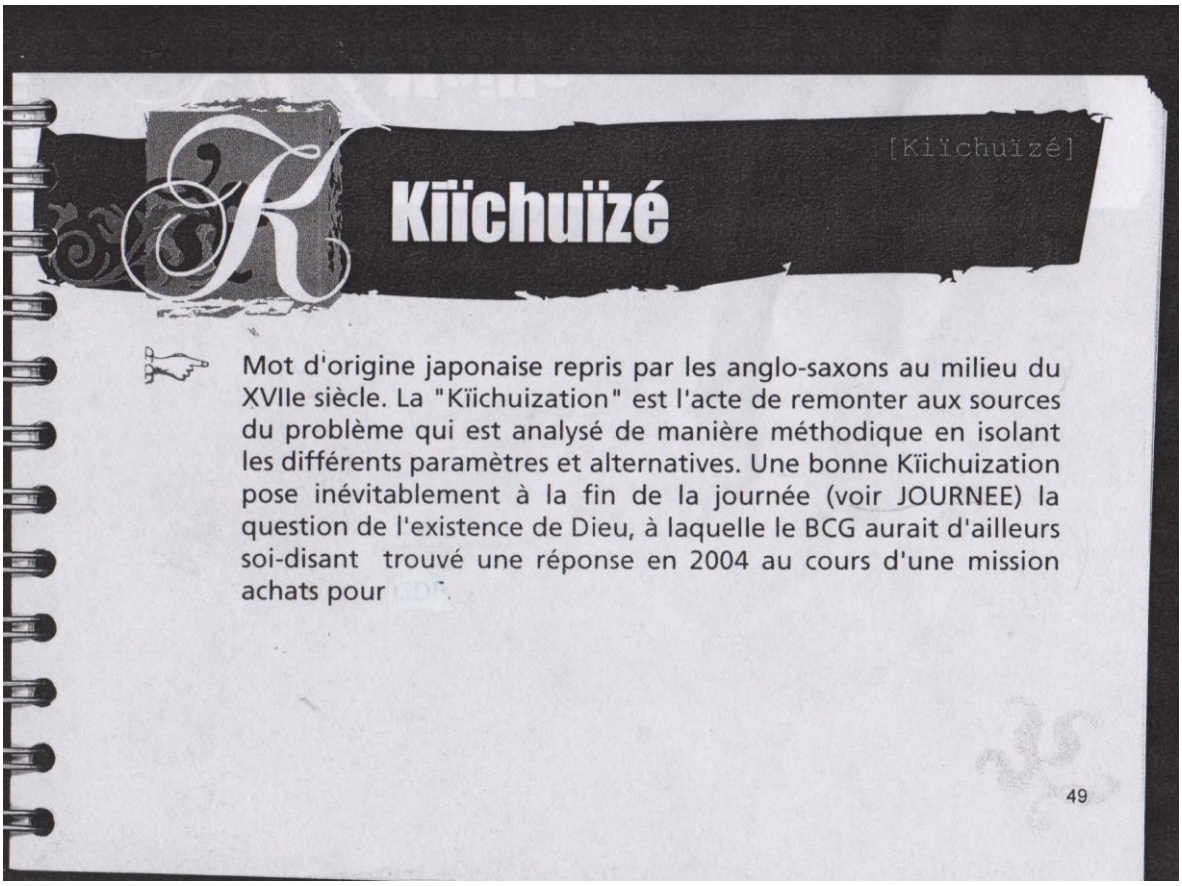


[Journée]

Journée (à la fin de)

Traduction littérale de "At the end of the day" qui fait référence au résultat désiré à la fin de la mission ou du module considéré.

48



[Kïichuïzé]

Kïichuïzé

Mot d'origine japonaise repris par les anglo-saxons au milieu du XVIIe siècle. La "Kïichuization" est l'acte de remonter aux sources du problème qui est analysé de manière méthodique en isolant les différents paramètres et alternatives. Une bonne Kïichuization pose inévitablement à la fin de la journée (voir JOURNEE) la question de l'existence de Dieu, à laquelle le BCG aurait d'ailleurs soi-disant trouvé une réponse en 2004 au cours d'une mission achats pour [illegible].

49

[Maille]

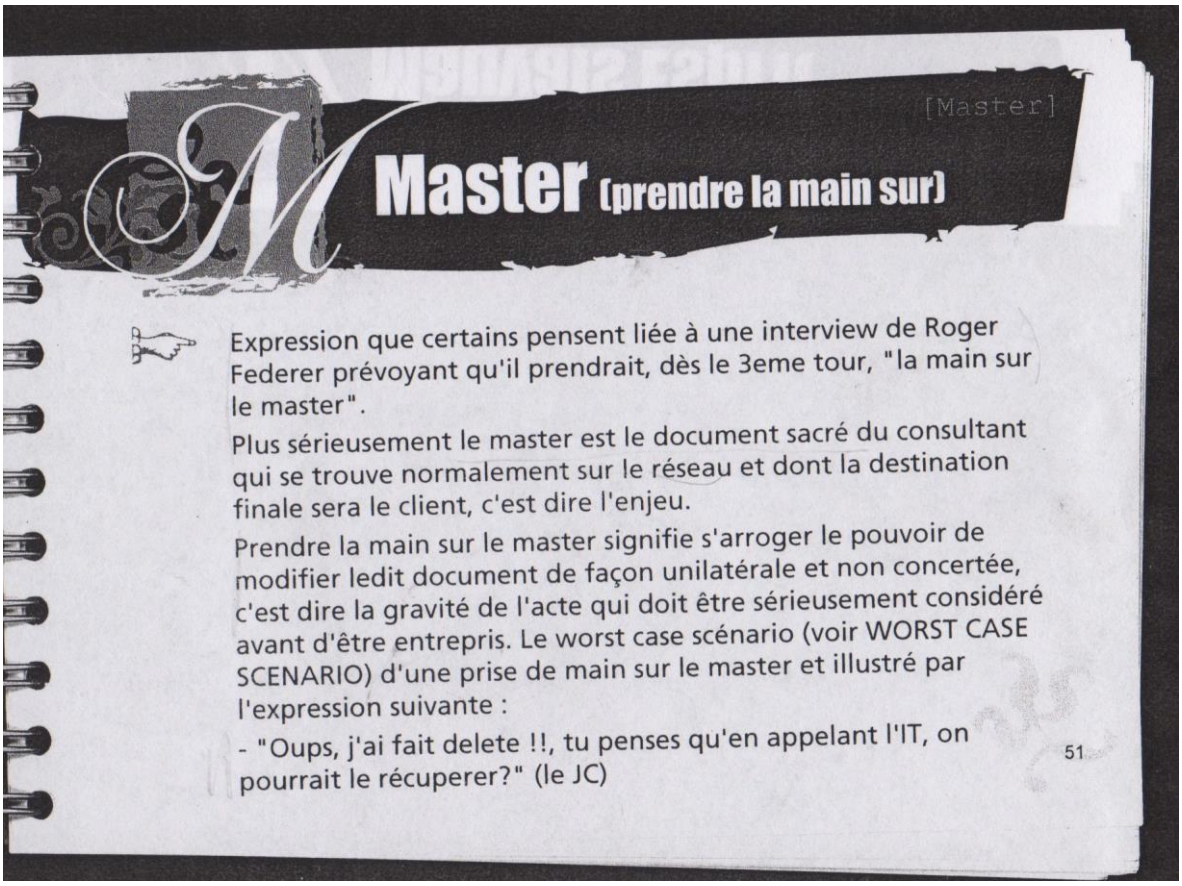
Maille (à la grosse)

Terme des marins pêcheurs bretons de la presqu'île de Crozon au début du siècle pour la pêche à la sardine, désignant de larges filets dérivants attachés au chalutier.

Par extension, la grosse maille désigne ce qu'il est possible de faire de plus approximatif en terme de granulométrie (voir GRANULOMETRIE). Evaluer des gains (dans le cadre d'une mission achats), des ETP (dans le cadre d'une mission de réorganisation), du chiffre d'affaires (dans le cadre d'un Sales up!) à la grosse maille, consiste à sortir un chiffre approximatif fondé sur des hypothèses flottantes.

La grosse maille correspond à plusieurs louches, c'est dire si le consultant ne se mouille pas, à l'inverse du marin breton, en l'utilisant.

50



[Master]

Master (prendre la main sur)

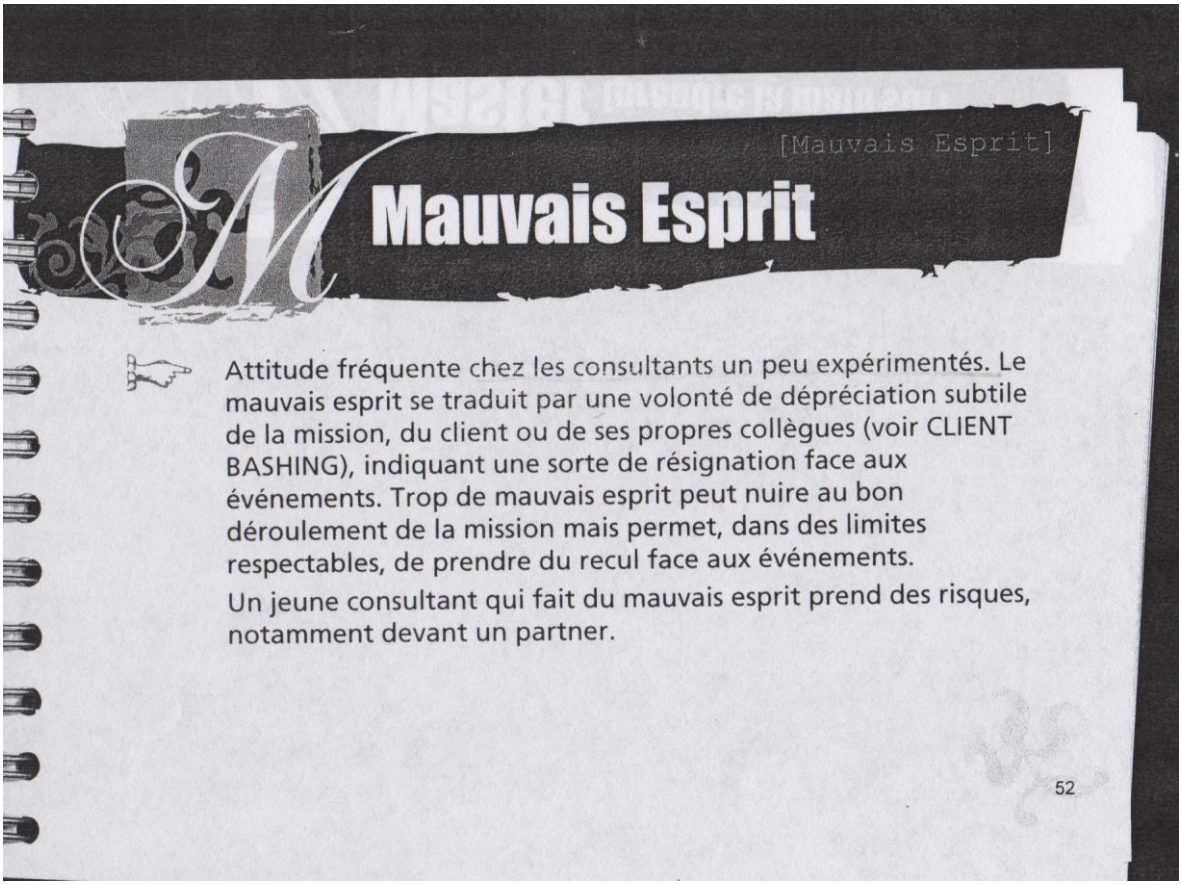
Expression que certains pensent liée à une interview de Roger Federer prévoyant qu'il prendrait, dès le 3eme tour, "la main sur le master".

Plus sérieusement le master est le document sacré du consultant qui se trouve normalement sur le réseau et dont la destination finale sera le client, c'est dire l'enjeu.

Prendre la main sur le master signifie s'arroger le pouvoir de modifier ledit document de façon unilatérale et non concertée, c'est dire la gravité de l'acte qui doit être sérieusement considéré avant d'être entrepris. Le worst case scénario (voir WORST CASE SCENARIO) d'une prise de main sur le master et illustré par l'expression suivante :

- "Oups, j'ai fait delete !!, tu penses qu'en appelant l'IT, on pourrait le récuperer?" (le JC)

51



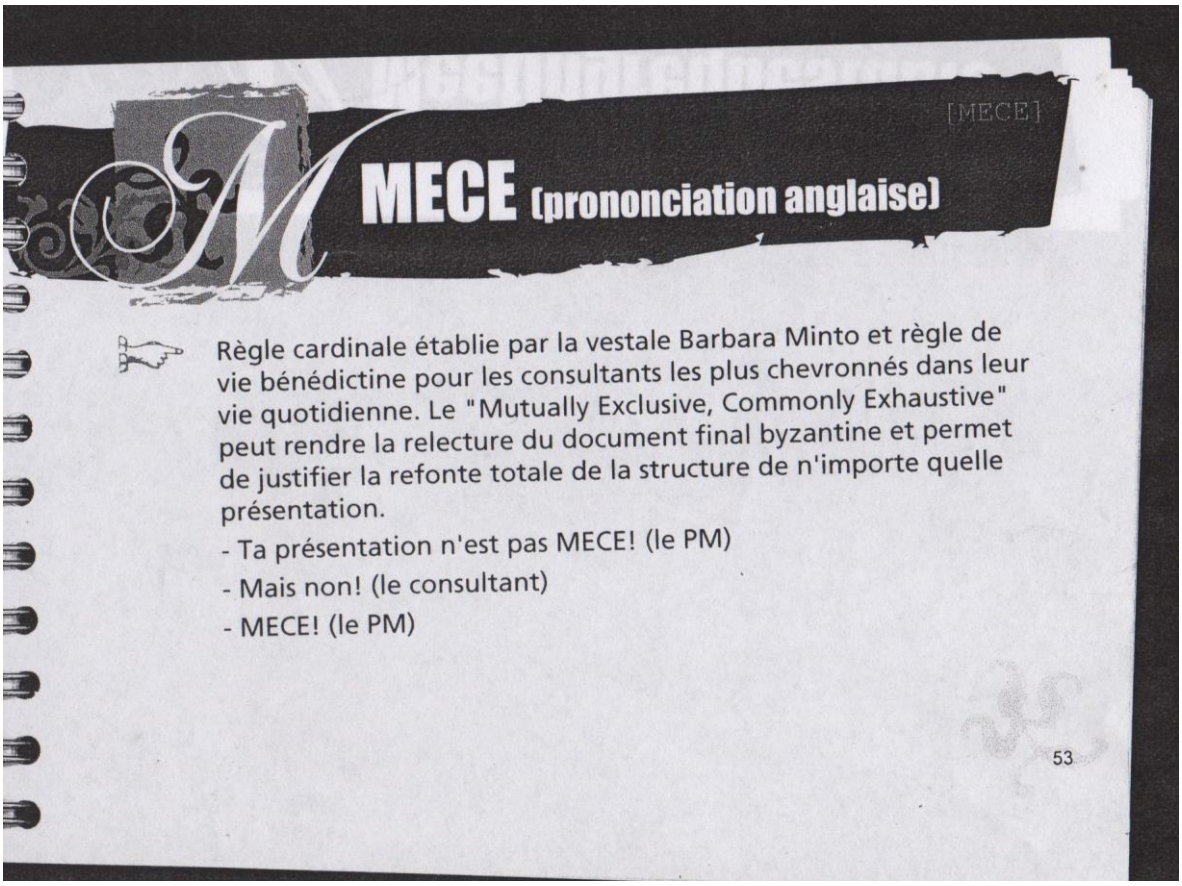
[Mauvais Esprit]

Mauvais Esprit

Attitude fréquente chez les consultants un peu expérimentés. Le mauvais esprit se traduit par une volonté de dépréciation subtile de la mission, du client ou de ses propres collègues (voir CLIENT BASHING), indiquant une sorte de résignation face aux événements. Trop de mauvais esprit peut nuire au bon déroulement de la mission mais permet, dans des limites respectables, de prendre du recul face aux événements.

Un jeune consultant qui fait du mauvais esprit prend des risques, notamment devant un partner.

52



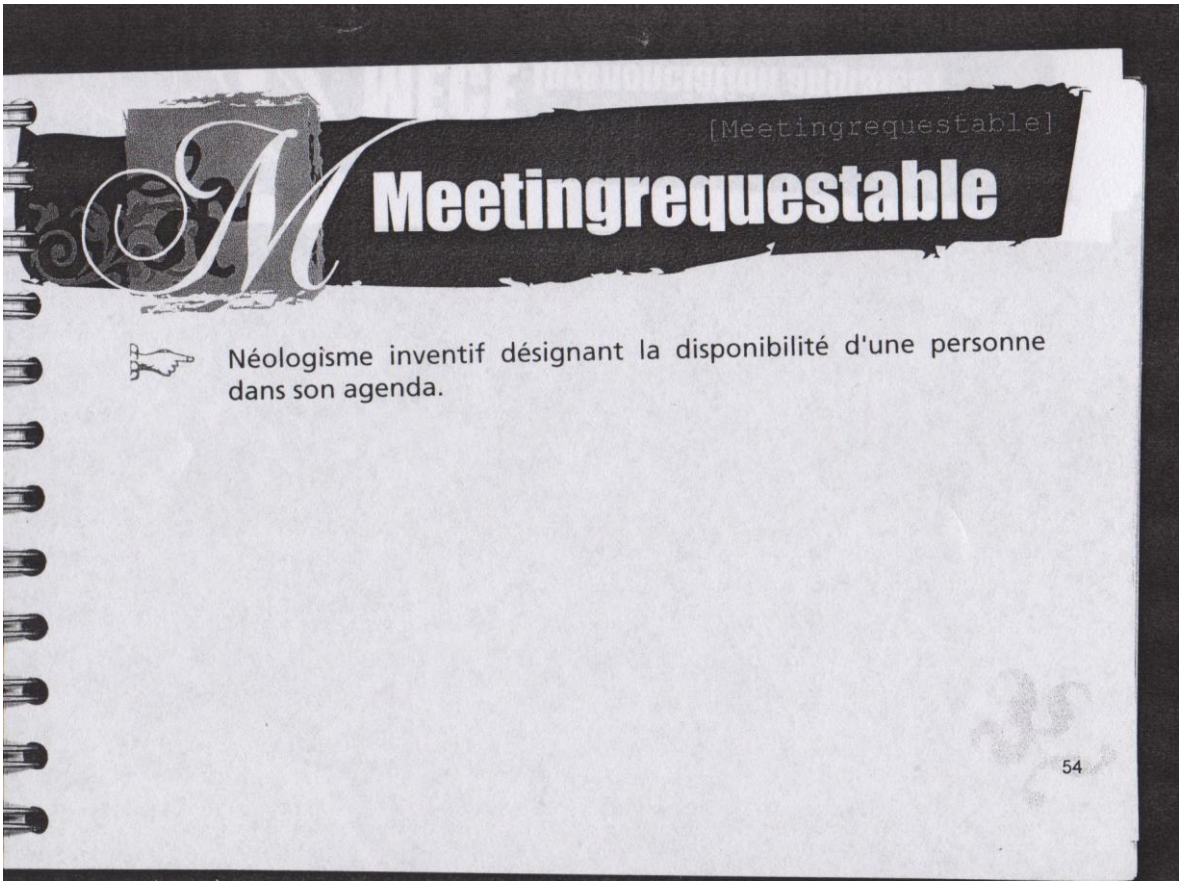
[MECE]

MECE (prononciation anglaise)

Règle cardinale établie par la vestale Barbara Minto et règle de vie bénédictine pour les consultants les plus chevronnés dans leur vie quotidienne. Le "Mutually Exclusive, Commonly Exhaustive" peut rendre la relecture du document final byzantine et permet de justifier la refonte totale de la structure de n'importe quelle présentation.

- Ta présentation n'est pas MECE! (le PM)
- Mais non! (le consultant)
- MECE! (le PM)

53

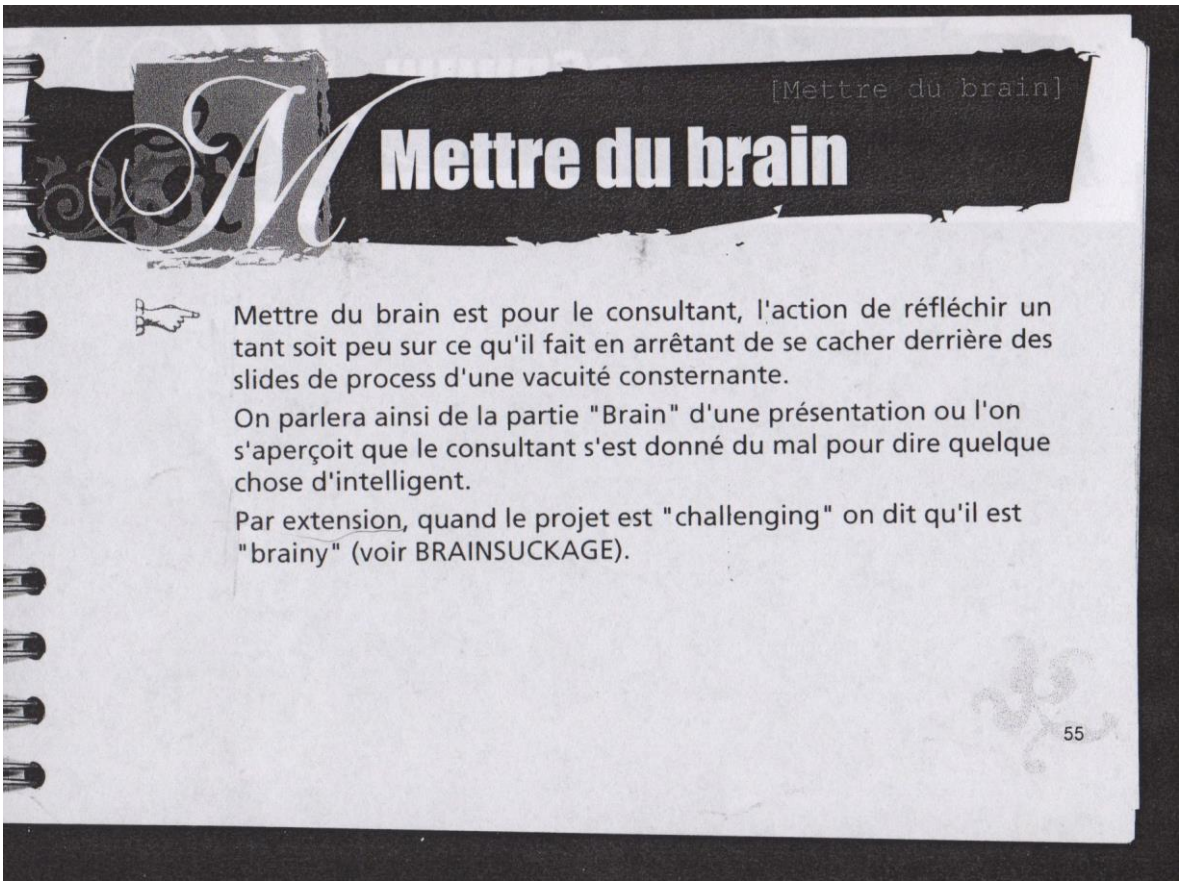


[Meetingrequestable]

Meetingrequestable

Néologisme inventif désignant la disponibilité d'une personne dans son agenda.

54



[Mettre du brain]

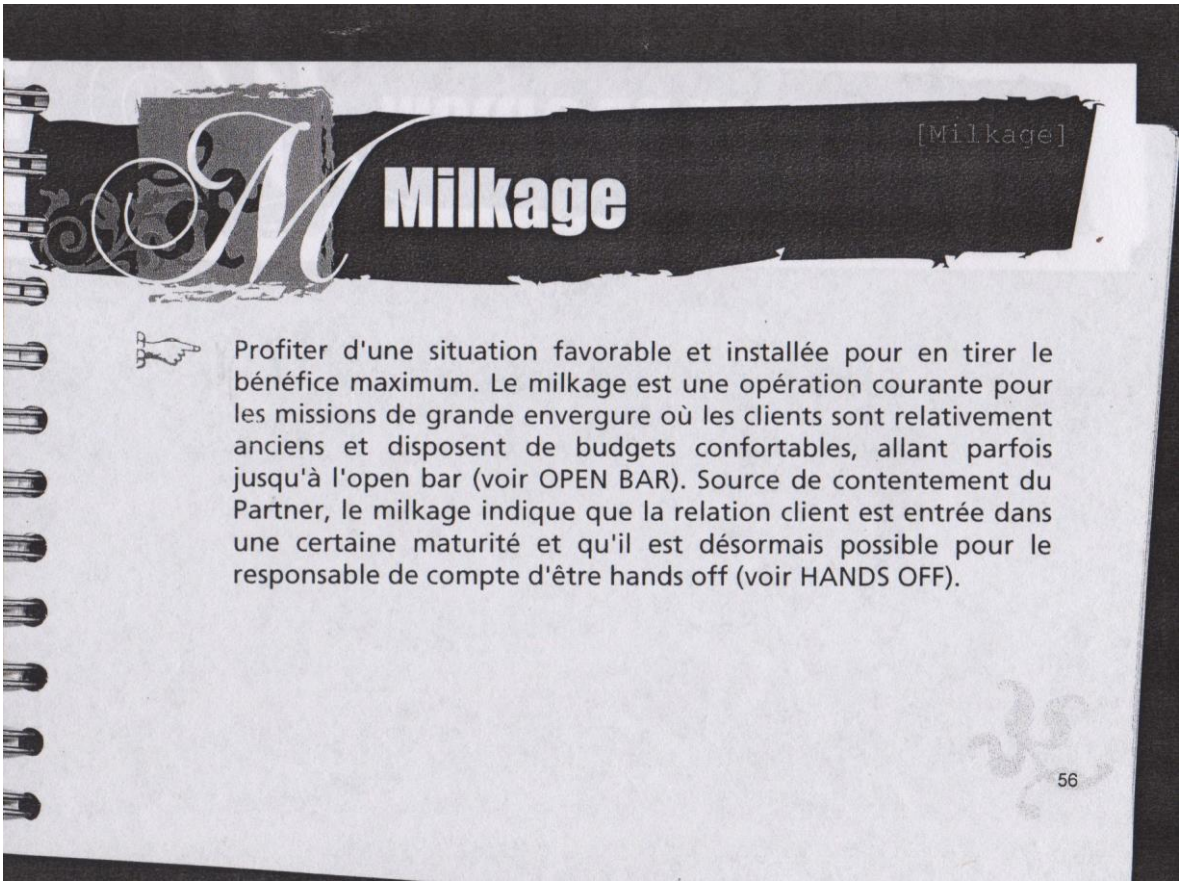
Mettre du brain

Mettre du brain est pour le consultant, l'action de réfléchir un tant soit peu sur ce qu'il fait en arrêtant de se cacher derrière des slides de process d'une vacuité consternante.

On parlera ainsi de la partie "Brain" d'une présentation ou l'on s'aperçoit que le consultant s'est donné du mal pour dire quelque chose d'intelligent.

Par extension, quand le projet est "challenging" on dit qu'il est "brainy" (voir BRAINSUCKAGE).

55

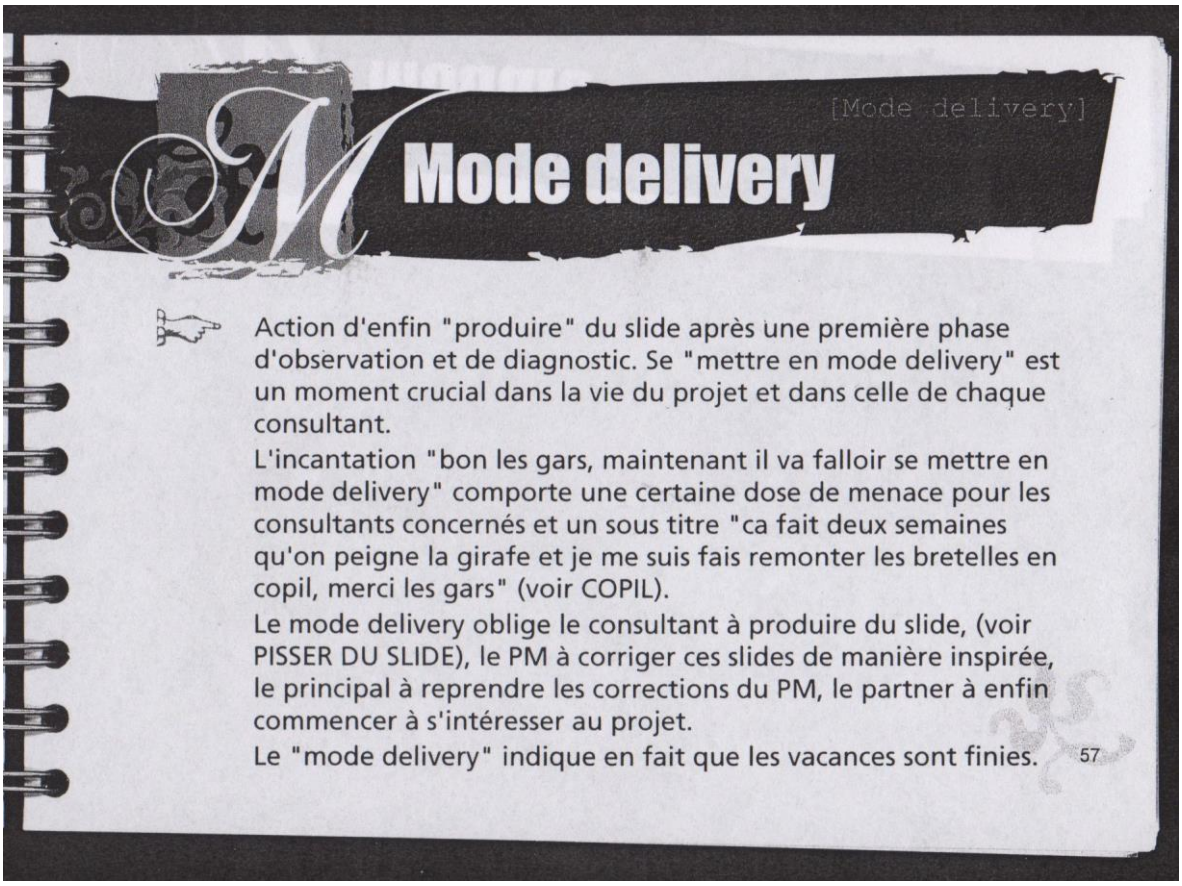


[Milkage]

Milkage

Profiter d'une situation favorable et installée pour en tirer le bénéfice maximum. Le milkage est une opération courante pour les missions de grande envergure où les clients sont relativement anciens et disposent de budgets confortables, allant parfois jusqu'à l'open bar (voir OPEN BAR). Source de contentement du Partner, le milkage indique que la relation client est entrée dans une certaine maturité et qu'il est désormais possible pour le responsable de compte d'être hands off (voir HANDS OFF).

56



[Mode delivery]

Mode delivery

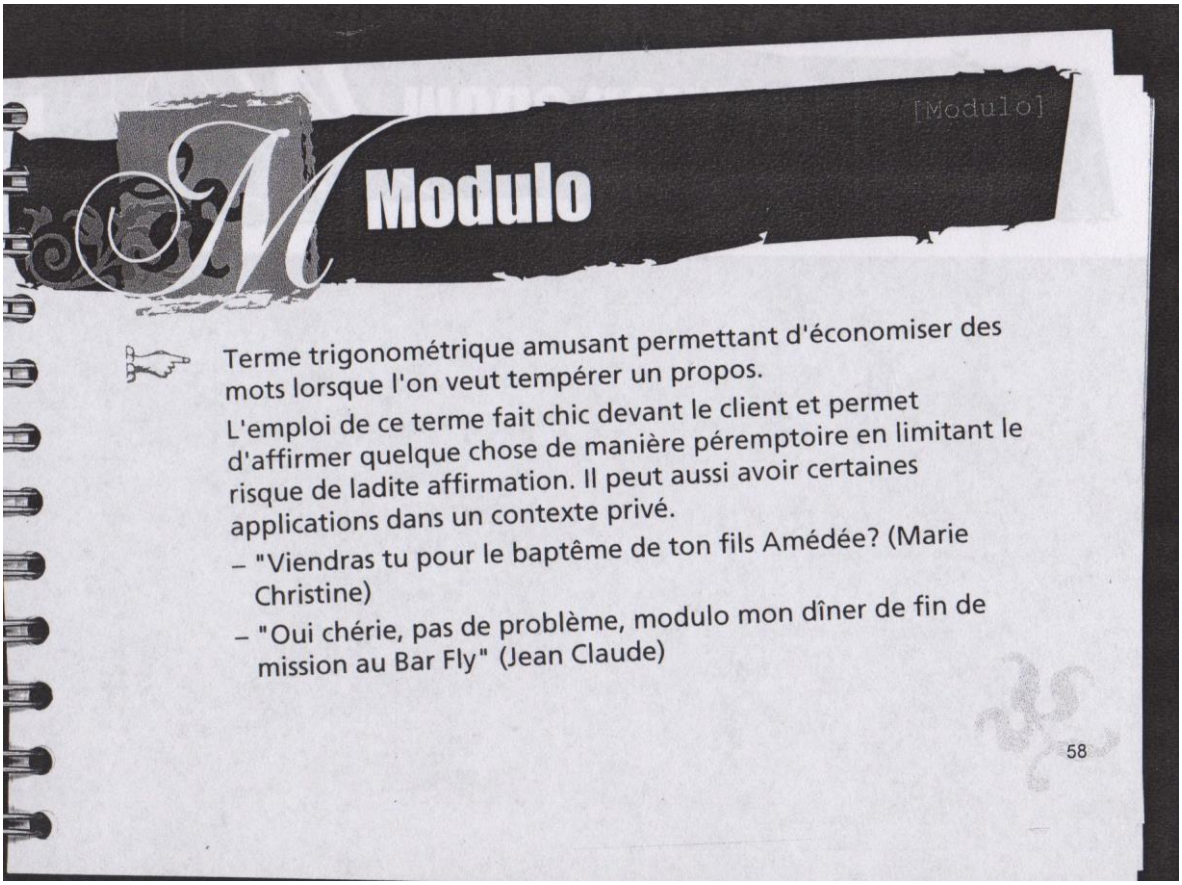
Action d'enfin "produire" du slide après une première phase d'observation et de diagnostic. Se "mettre en mode delivery" est un moment crucial dans la vie du projet et dans celle de chaque consultant.

L'incantation "bon les gars, maintenant il va falloir se mettre en mode delivery" comporte une certaine dose de menace pour les consultants concernés et un sous titre "ca fait deux semaines qu'on peigne la girafe et je me suis fais remonter les bretelles en copil, merci les gars" (voir COPIL).

Le mode delivery oblige le consultant à produire du slide, (voir PISSER DU SLIDE), le PM à corriger ces slides de manière inspirée, le principal à reprendre les corrections du PM, le partner à enfin commencer à s'intéresser au projet.

Le "mode delivery" indique en fait que les vacances sont finies.

57



[Modulo]

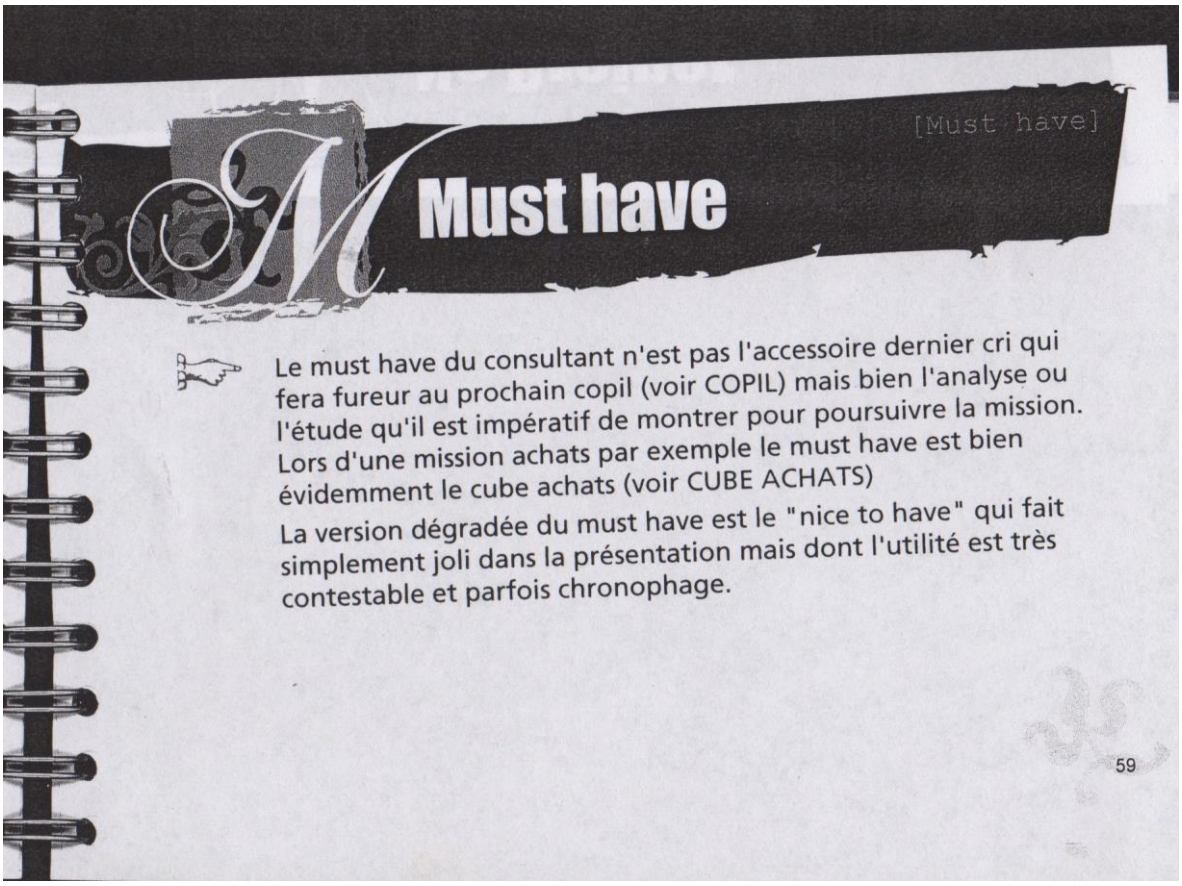
Modulo

Terme trigonométrique amusant permettant d'économiser des mots lorsque l'on veut tempérer un propos.

L'emploi de ce terme fait chic devant le client et permet d'affirmer quelque chose de manière péremptoire en limitant le risque de ladite affirmation. Il peut aussi avoir certaines applications dans un contexte privé.

– "Viendras tu pour le baptême de ton fils Amédée? (Marie Christine)
– "Oui chérie, pas de problème, modulo mon dîner de fin de mission au Bar Fly" (Jean Claude)

58



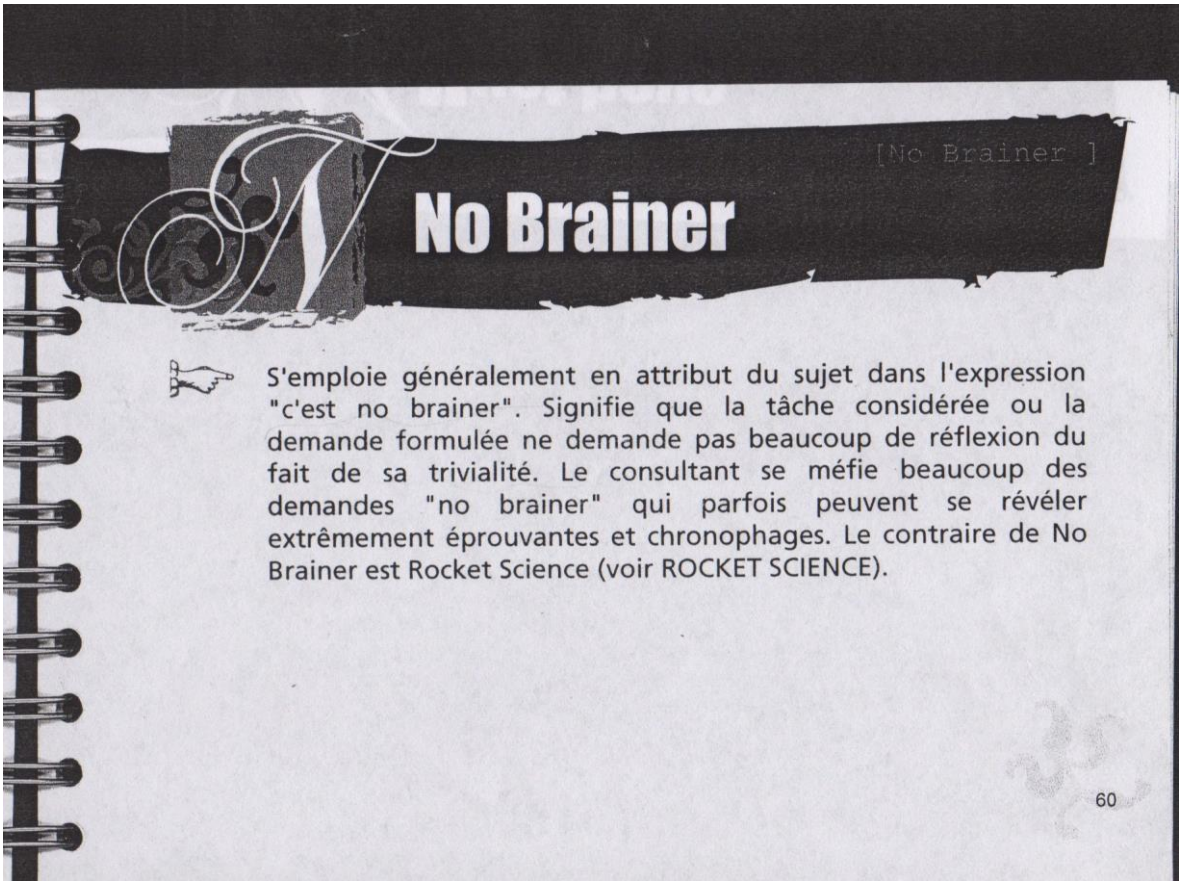
[Must have]

Must have

Le must have du consultant n'est pas l'accessoire dernier cri qui fera fureur au prochain copil (voir COPIL) mais bien l'analyse ou l'étude qu'il est impératif de montrer pour poursuivre la mission. Lors d'une mission achats par exemple le must have est bien évidemment le cube achats (voir CUBE ACHATS)

La version dégradée du must have est le "nice to have" qui fait simplement joli dans la présentation mais dont l'utilité est très contestable et parfois chronophage.

59

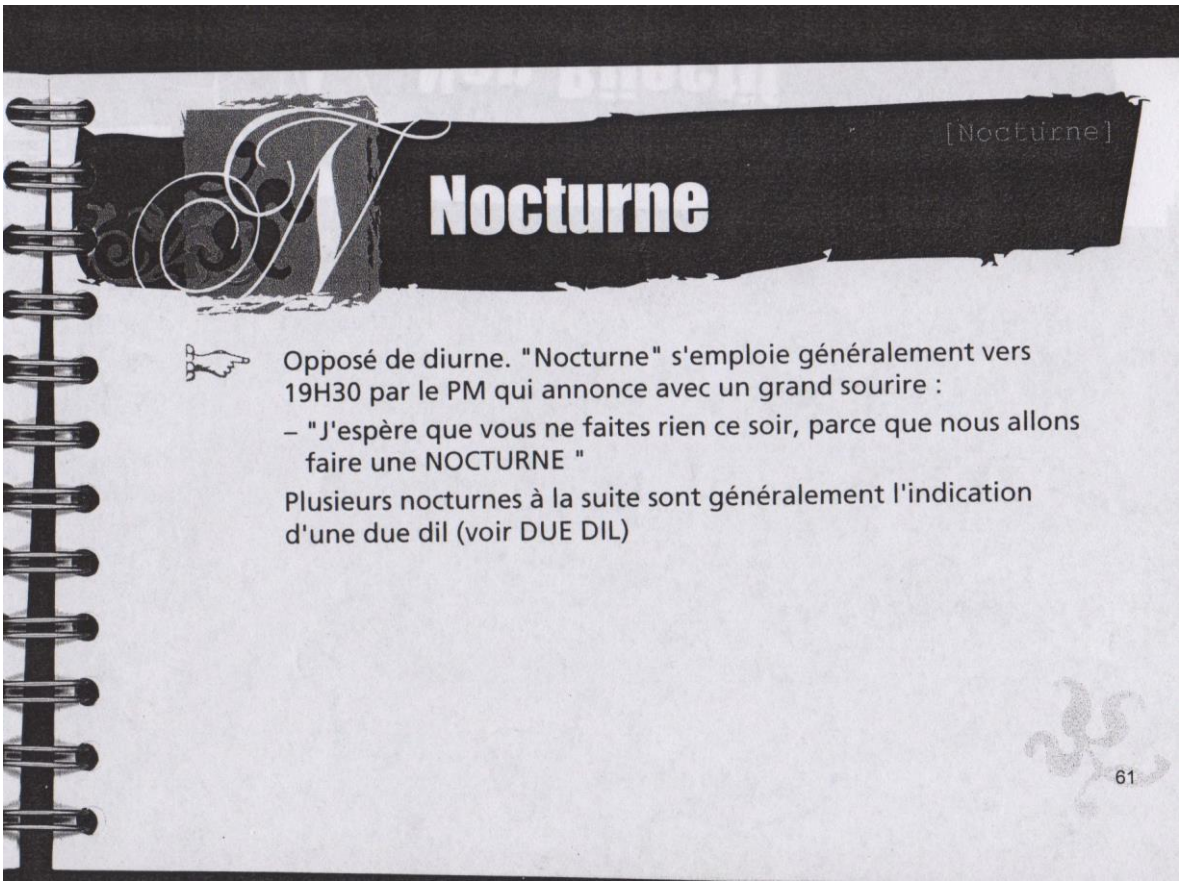


[No Brainer]

No Brainer

S'emploie généralement en attribut du sujet dans l'expression "c'est no brainer". Signifie que la tâche considérée ou la demande formulée ne demande pas beaucoup de réflexion du fait de sa trivialité. Le consultant se méfie beaucoup des demandes "no brainer" qui parfois peuvent se révéler extrêmement éprouvantes et chronophages. Le contraire de No Brainer est Rocket Science (voir ROCKET SCIENCE).

60



[Nocturne]

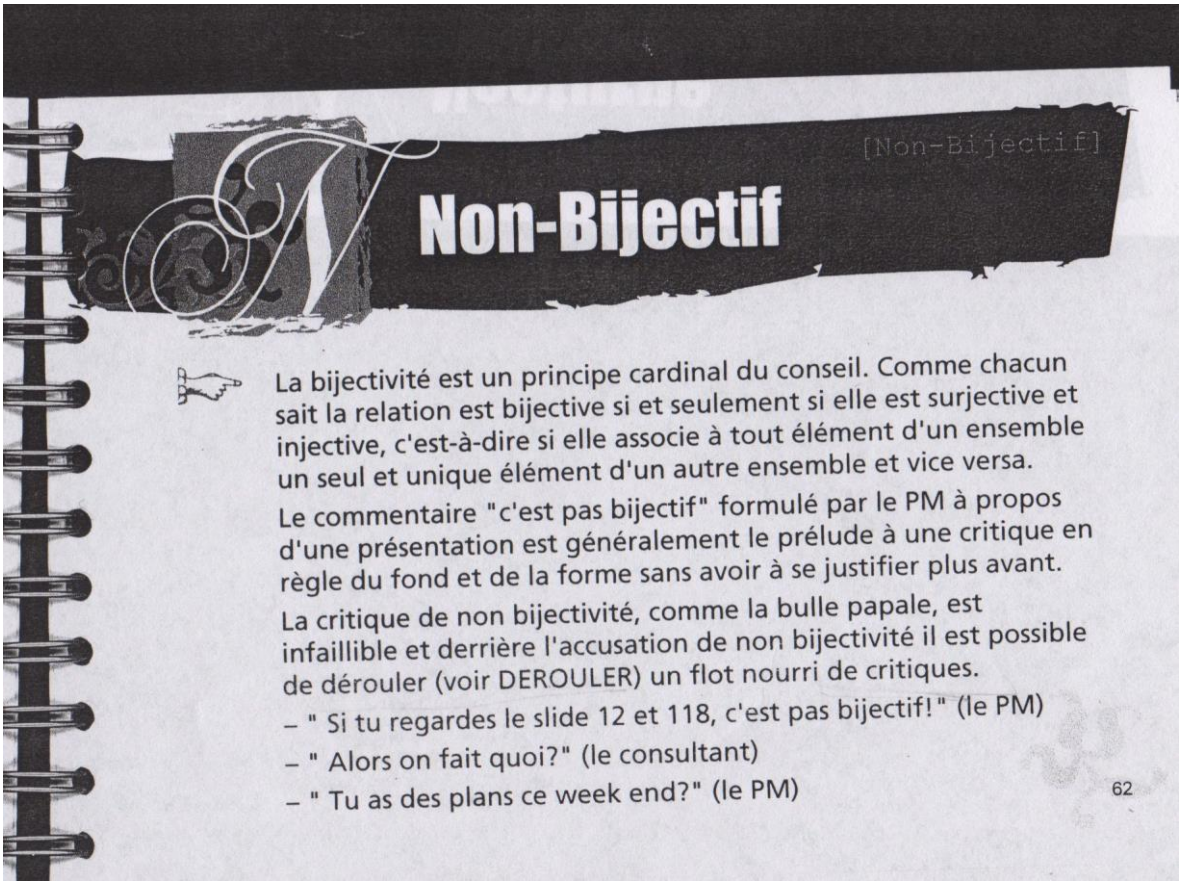
Nocturne

Opposé de diurne. "Nocturne" s'emploie généralement vers 19H30 par le PM qui annonce avec un grand sourire :

– "J'espère que vous ne faites rien ce soir, parce que nous allons faire une NOCTURNE "

Plusieurs nocturnes à la suite sont généralement l'indication d'une due dil (voir DUE DIL)

61



N Non-Bijectif

[Non-Bijectif]

La bijectivité est un principe cardinal du conseil. Comme chacun sait la relation est bijective si et seulement si elle est surjective et injective, c'est-à-dire si elle associe à tout élément d'un ensemble un seul et unique élément d'un autre ensemble et vice versa.

Le commentaire "c'est pas bijectif" formulé par le PM à propos d'une présentation est généralement le prélude à une critique en règle du fond et de la forme sans avoir à se justifier plus avant.

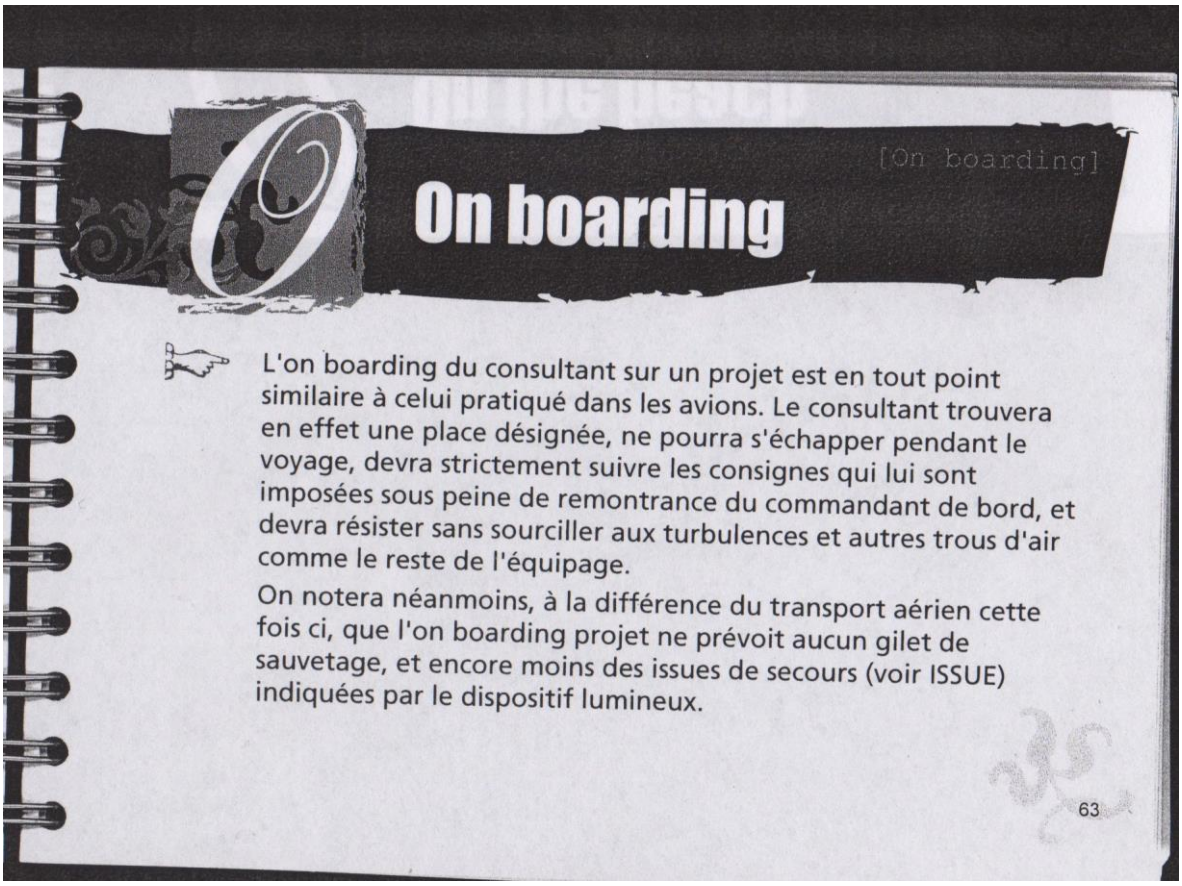
La critique de non bijectivité, comme la bulle papale, est infaillible et derrière l'accusation de non bijectivité il est possible de dérouler (voir DEROULER) un flot nourri de critiques.

– " Si tu regardes le slide 12 et 118, c'est pas bijectif!" (le PM)

– " Alors on fait quoi?" (le consultant)

– " Tu as des plans ce week end?" (le PM)

62



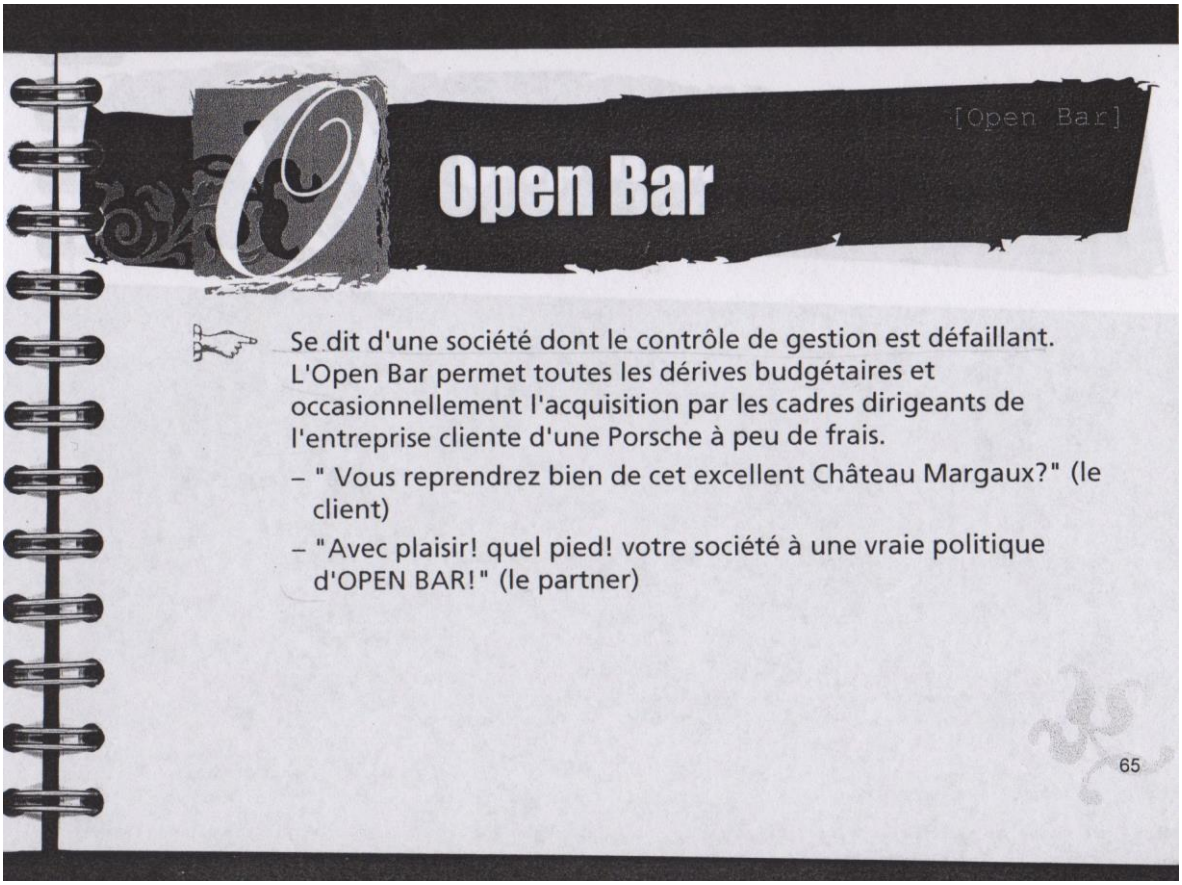
O On boarding

[On boarding]

L'on boarding du consultant sur un projet est en tout point similaire à celui pratiqué dans les avions. Le consultant trouvera en effet une place désignée, ne pourra s'échapper pendant le voyage, devra strictement suivre les consignes qui lui sont imposées sous peine de remontrance du commandant de bord, et devra résister sans sourciller aux turbulences et autres trous d'air comme le reste de l'équipage.

On notera néanmoins, à la différence du transport aérien cette fois ci, que l'on boarding projet ne prévoit aucun gilet de sauvetage, et encore moins des issues de secours (voir ISSUE) indiquées par le dispositif lumineux.

63



[Open Bar]

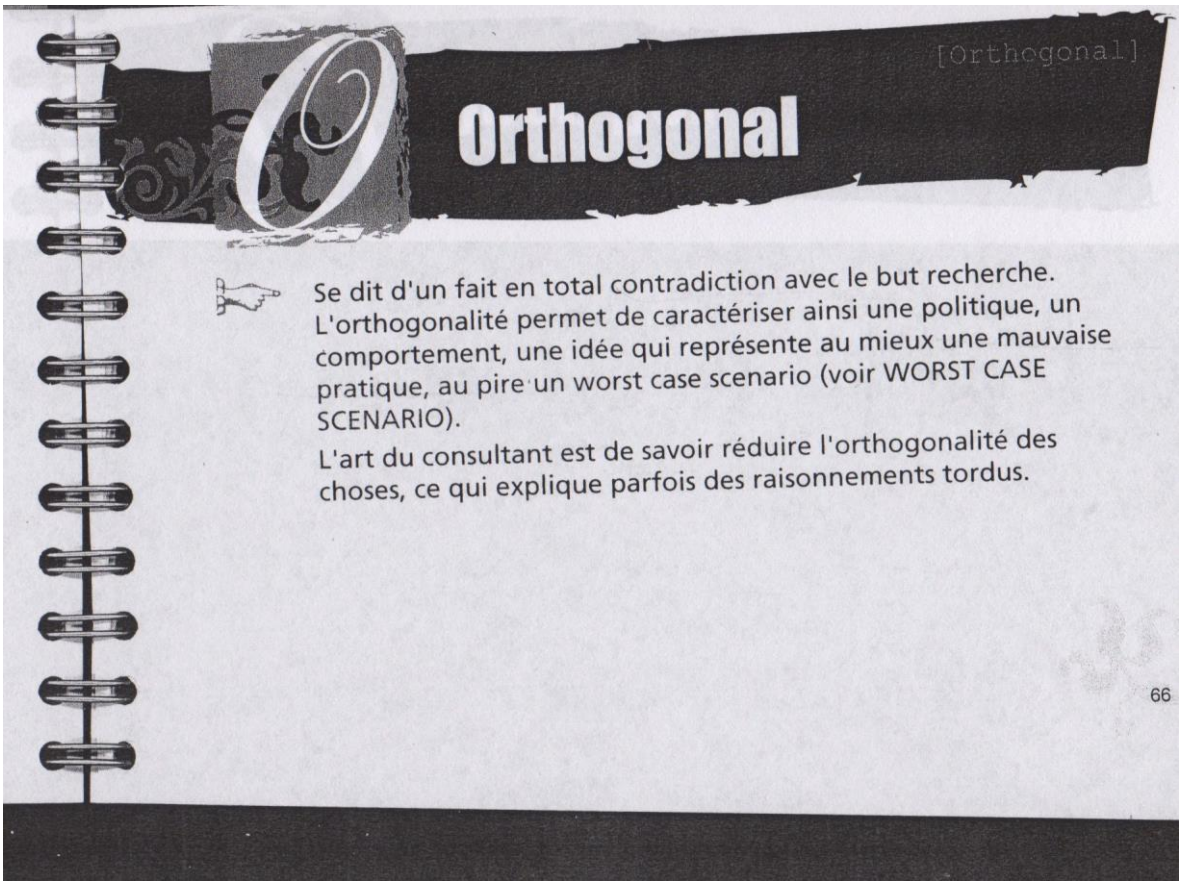
Open Bar

Se dit d'une société dont le contrôle de gestion est défaillant. L'Open Bar permet toutes les dérives budgétaires et occasionnellement l'acquisition par les cadres dirigeants de l'entreprise cliente d'une Porsche à peu de frais.

– " Vous reprendrez bien de cet excellent Château Margaux?" (le client)

– "Avec plaisir! quel pied! votre société à une vraie politique d'OPEN BAR!" (le partner)

65



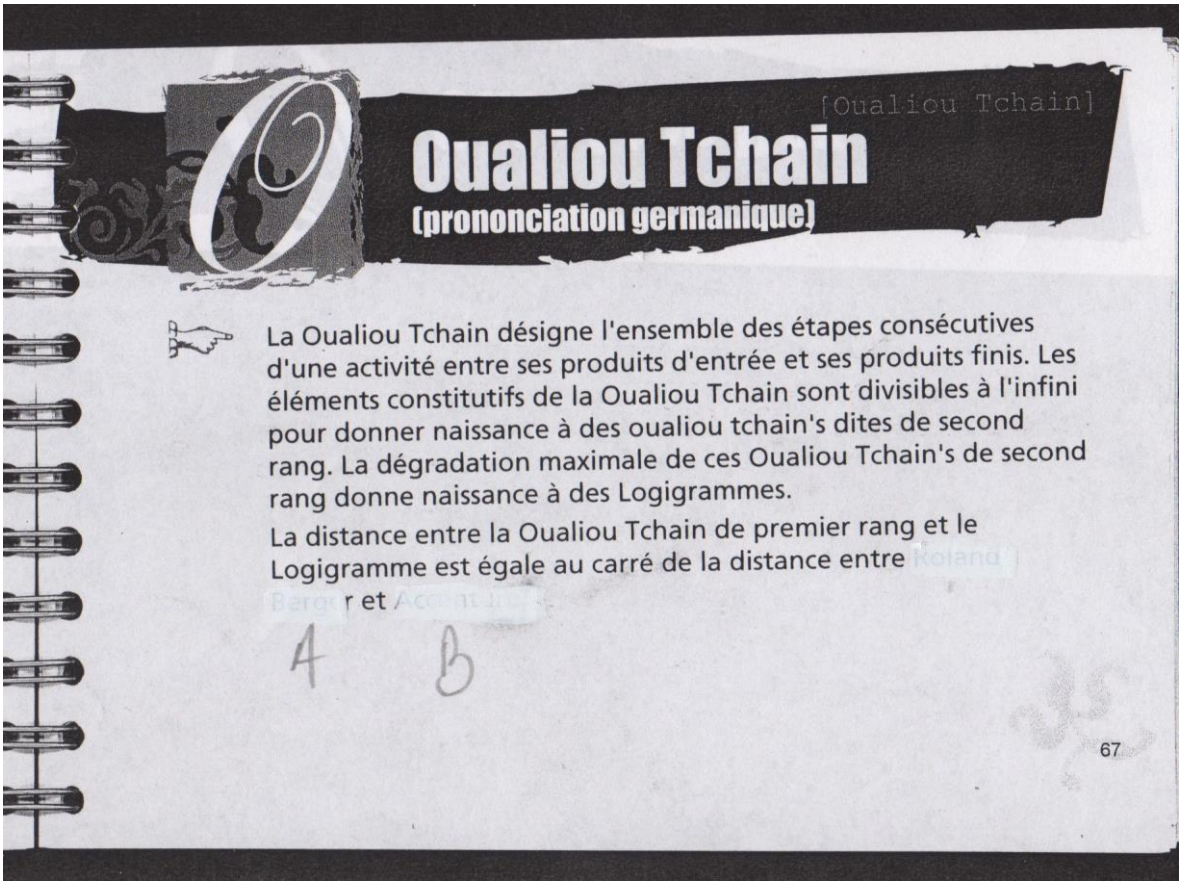
[Orthogonal]

Orthogonal

Se dit d'un fait en total contradiction avec le but recherche. L'orthogonalité permet de caractériser ainsi une politique, un comportement, une idée qui représente au mieux une mauvaise pratique, au pire un worst case scenario (voir WORST CASE SCENARIO).

L'art du consultant est de savoir réduire l'orthogonalité des choses, ce qui explique parfois des raisonnements tordus.

66



[Oualiou Tchain]

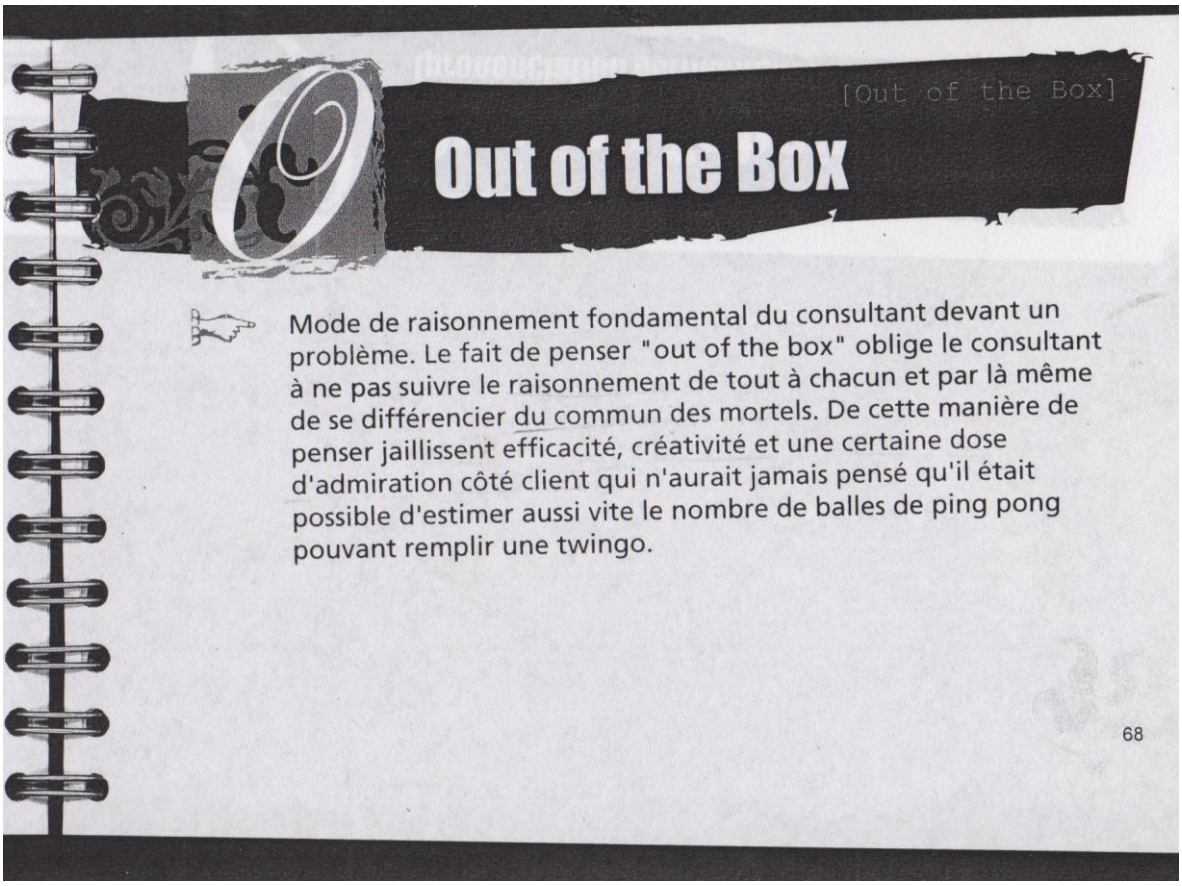
Oualiou Tchain
(prononciation germanique)

La Oualiou Tchain désigne l'ensemble des étapes consécutives d'une activité entre ses produits d'entrée et ses produits finis. Les éléments constitutifs de la Oualiou Tchain sont divisibles à l'infini pour donner naissance à des oualiou tchain's dites de second rang. La dégradation maximale de ces Oualiou Tchain's de second rang donne naissance à des Logigrammes.

La distance entre la Oualiou Tchain de premier rang et le Logigramme est égale au carré de la distance entre r et

A B

67

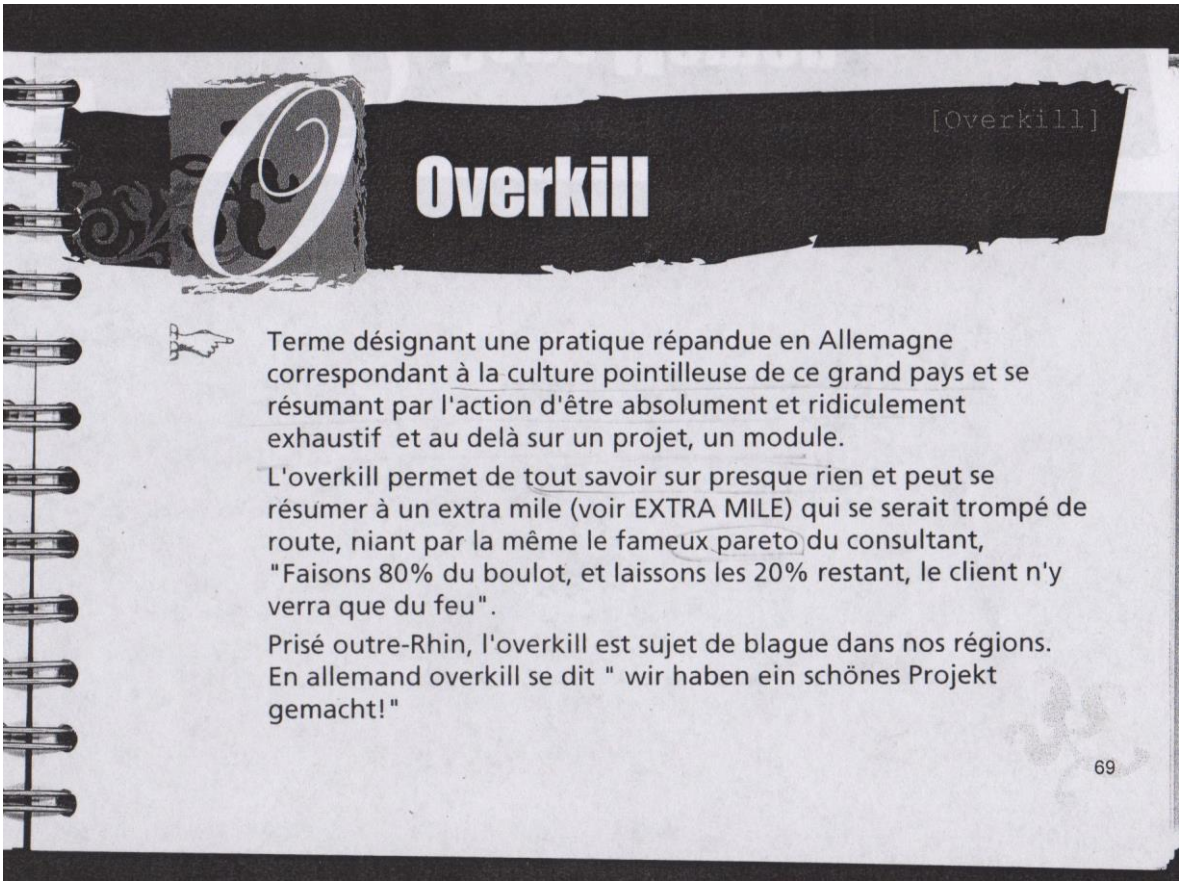


[Out of the Box]

Out of the Box

Mode de raisonnement fondamental du consultant devant un problème. Le fait de penser "out of the box" oblige le consultant à ne pas suivre le raisonnement de tout à chacun et par là même de se différencier du commun des mortels. De cette manière de penser jaillissent efficacité, créativité et une certaine dose d'admiration côté client qui n'aurait jamais pensé qu'il était possible d'estimer aussi vite le nombre de balles de ping pong pouvant remplir une twingo.

68



[Overkill]

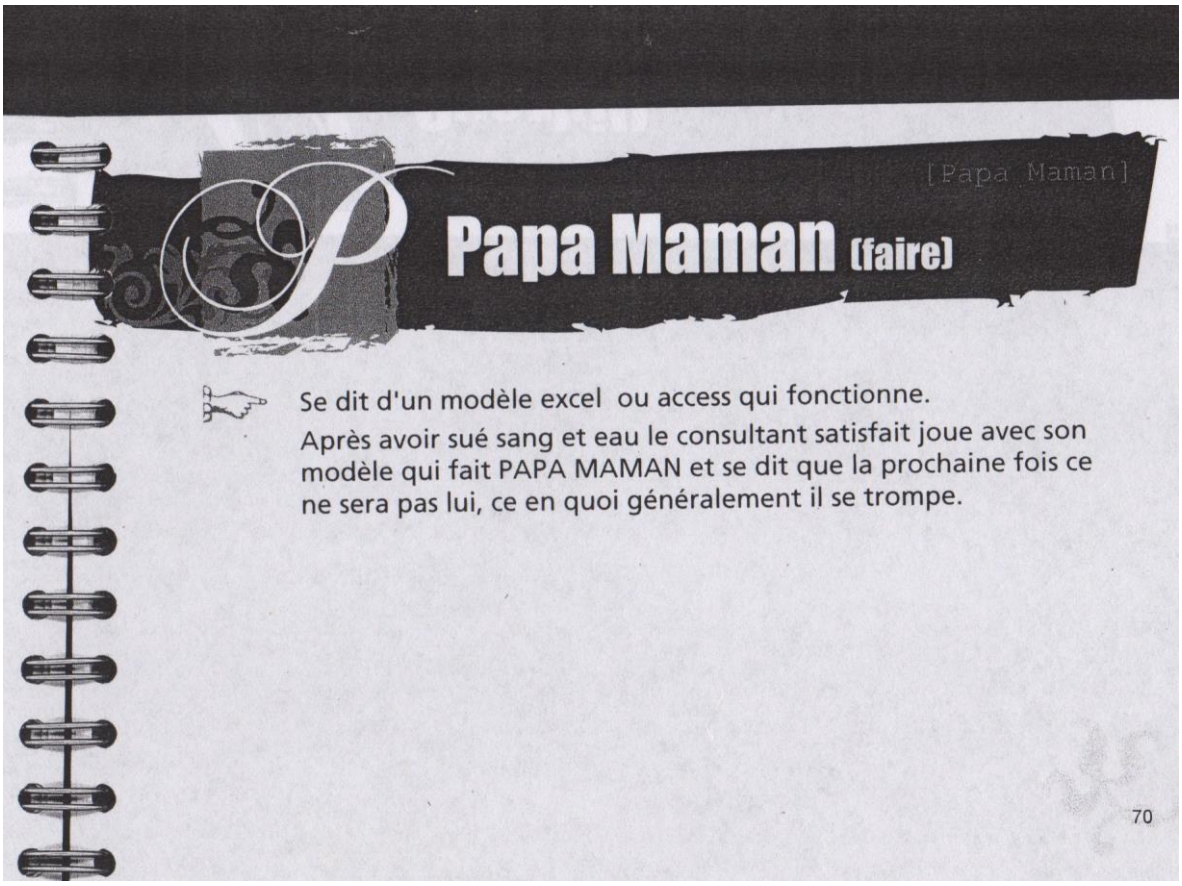
Overkill

Terme désignant une pratique répandue en Allemagne correspondant à la culture pointilleuse de ce grand pays et se résumant par l'action d'être absolument et ridiculement exhaustif et au delà sur un projet, un module.

L'overkill permet de tout savoir sur presque rien et peut se résumer à un extra mile (voir EXTRA MILE) qui se serait trompé de route, niant par la même le fameux pareto du consultant, "Faisons 80% du boulot, et laissons les 20% restant, le client n'y verra que du feu".

Prisé outre-Rhin, l'overkill est sujet de blague dans nos régions. En allemand overkill se dit " wir haben ein schönes Projekt gemacht!"

69



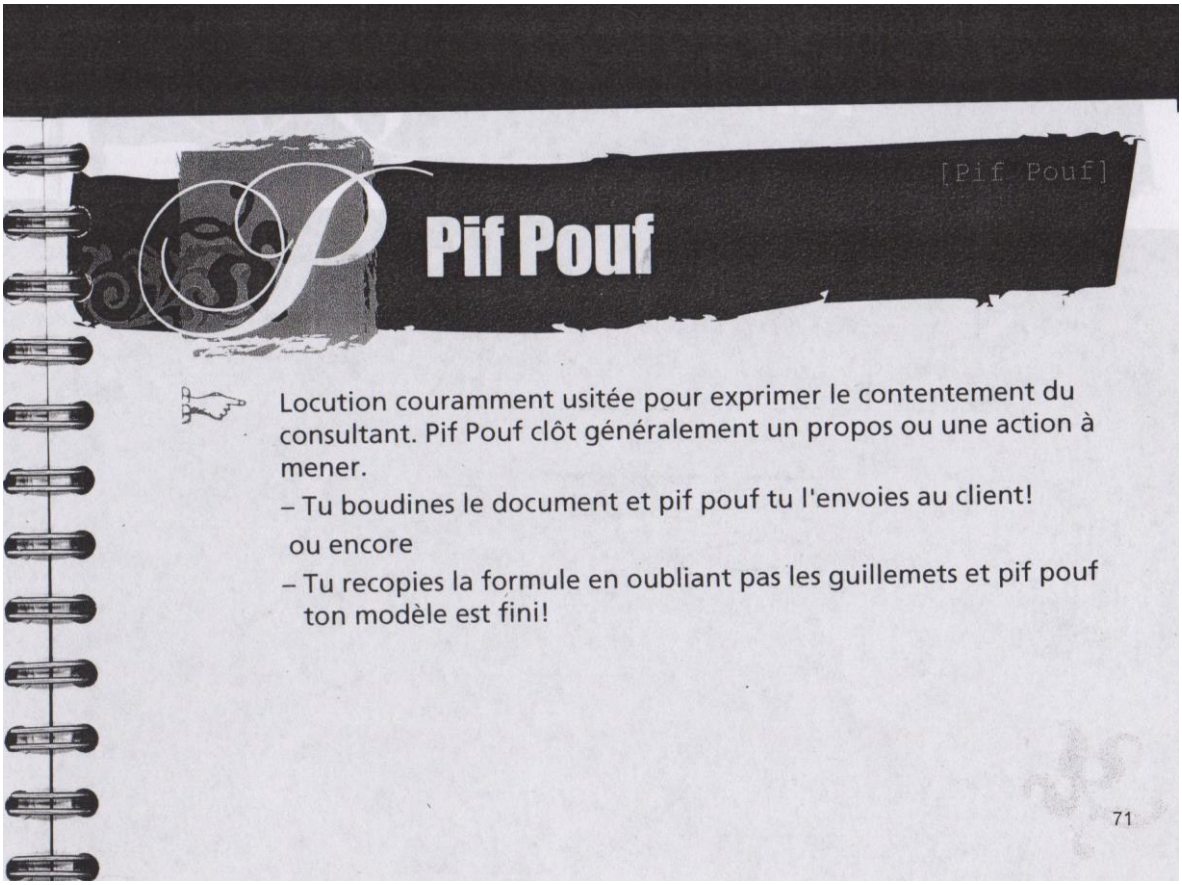
[Papa Maman]

Papa Maman (faire)

Se dit d'un modèle excel ou access qui fonctionne.

Après avoir sué sang et eau le consultant satisfait joue avec son modèle qui fait PAPA MAMAN et se dit que la prochaine fois ce ne sera pas lui, ce en quoi généralement il se trompe.

70



[Pif Pouf]

Pif Pouf

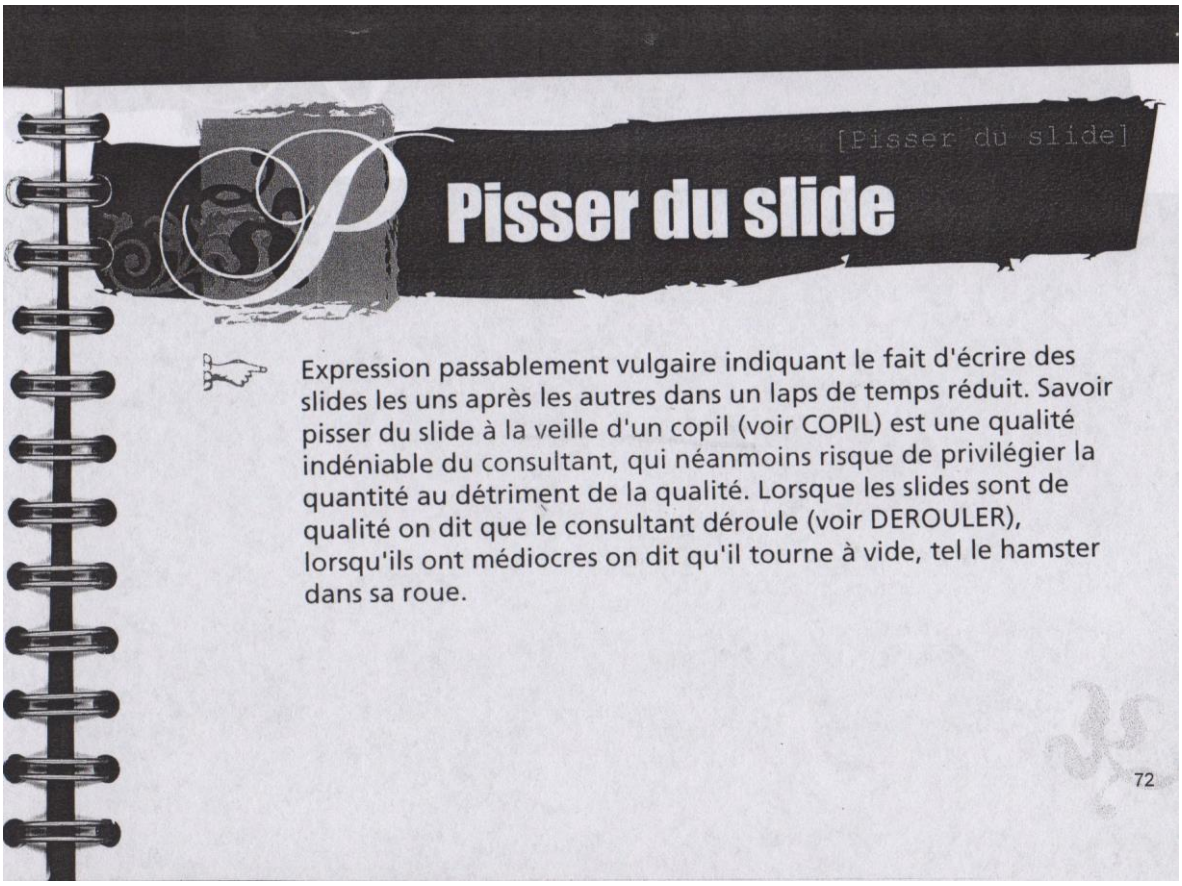
Locution couramment usitée pour exprimer le contentement du consultant. Pif Pouf clôt généralement un propos ou une action à mener.

– Tu boudines le document et pif pouf tu l'envoies au client!

ou encore

– Tu recopies la formule en oubliant pas les guillemets et pif pouf ton modèle est fini!

71

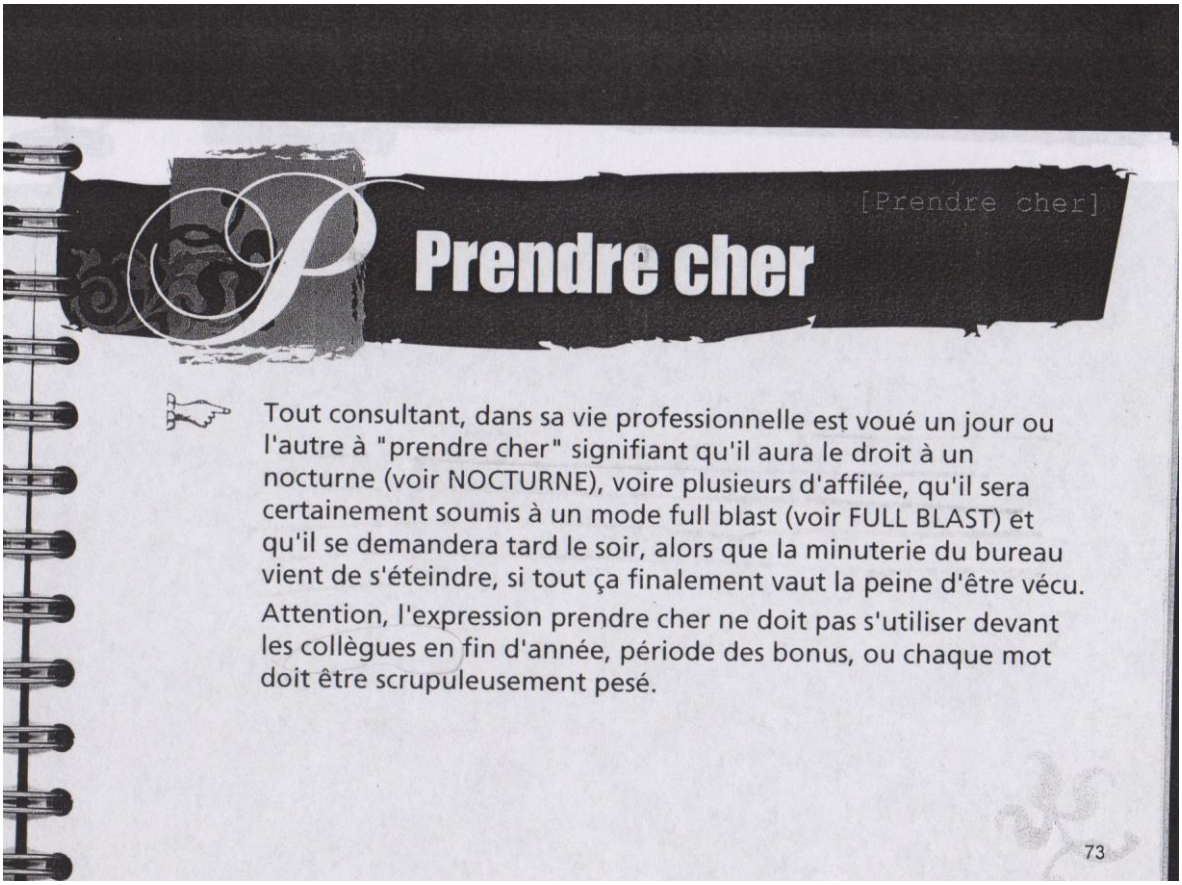


[Pisser du slide]

Pisser du slide

Expression passablement vulgaire indiquant le fait d'écrire des slides les uns après les autres dans un laps de temps réduit. Savoir pisser du slide à la veille d'un copil (voir COPIL) est une qualité indéniable du consultant, qui néanmoins risque de privilégier la quantité au détriment de la qualité. Lorsque les slides sont de qualité on dit que le consultant déroule (voir DEROULER), lorsqu'ils ont médiocres on dit qu'il tourne à vide, tel le hamster dans sa roue.

72



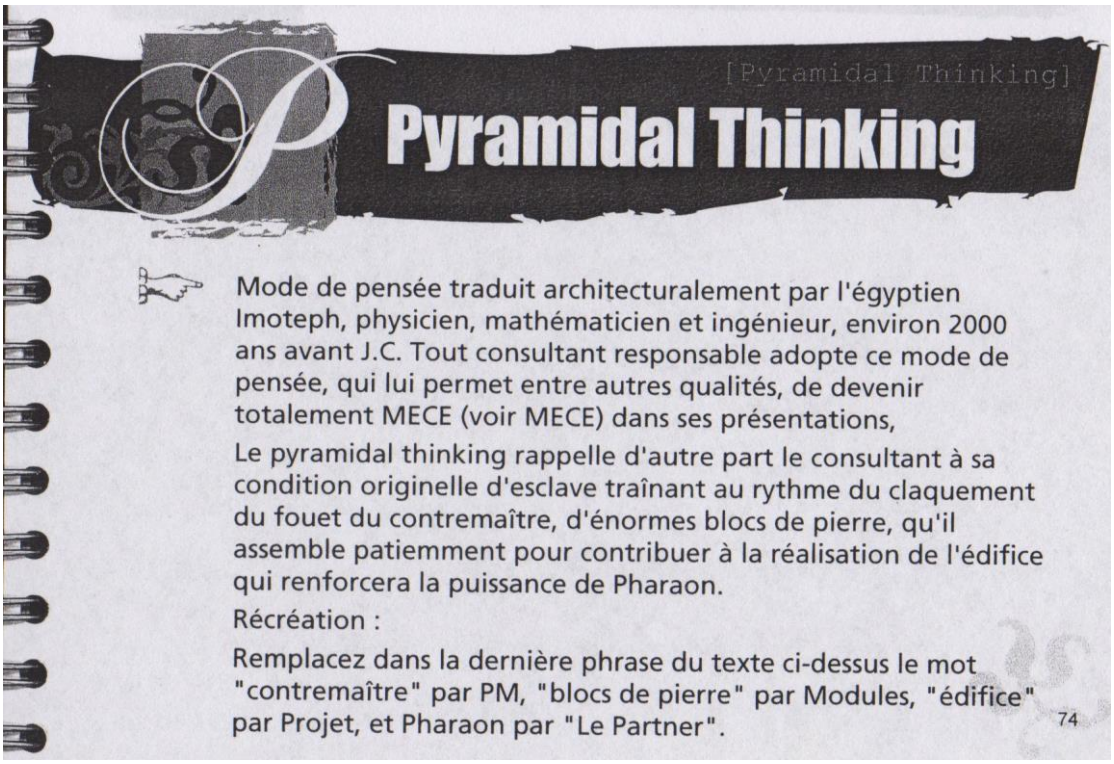
[Prendre cher]

Prendre cher

Tout consultant, dans sa vie professionnelle est voué un jour ou l'autre à "prendre cher" signifiant qu'il aura le droit à un nocturne (voir NOCTURNE), voire plusieurs d'affilée, qu'il sera certainement soumis à un mode full blast (voir FULL BLAST) et qu'il se demandera tard le soir, alors que la minuterie du bureau vient de s'éteindre, si tout ça finalement vaut la peine d'être vécu.

Attention, l'expression prendre cher ne doit pas s'utiliser devant les collègues en fin d'année, période des bonus, ou chaque mot doit être scrupuleusement pesé.

73



[Pyramidal Thinking]

Pyramidal Thinking

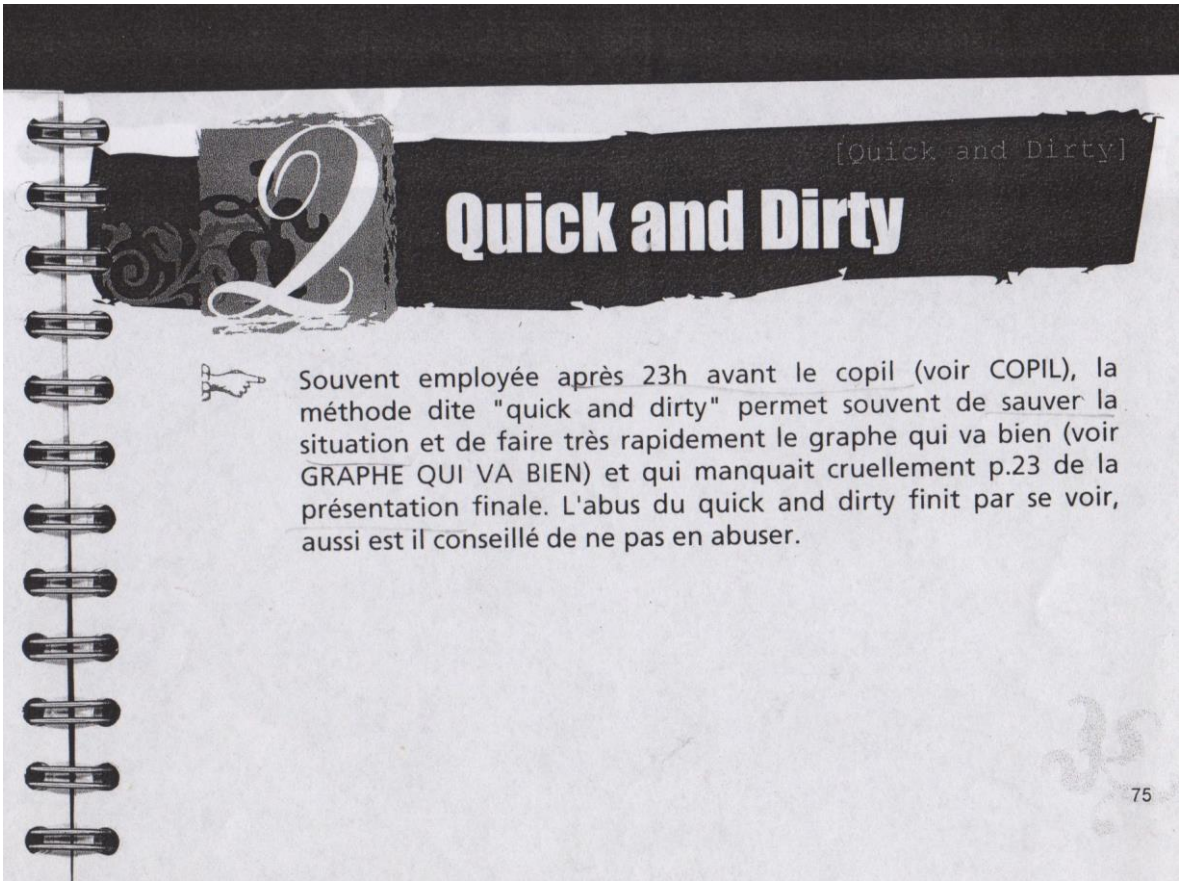
Mode de pensée traduit architecturalement par l'égyptien Imoteph, physicien, mathématicien et ingénieur, environ 2000 ans avant J.C. Tout consultant responsable adopte ce mode de pensée, qui lui permet entre autres qualités, de devenir totalement MECE (voir MECE) dans ses présentations,

Le pyramidal thinking rappelle d'autre part le consultant à sa condition originelle d'esclave traînant au rythme du claquement du fouet du contremaître, d'énormes blocs de pierre, qu'il assemble patiemment pour contribuer à la réalisation de l'édifice qui renforcera la puissance de Pharaon.

Récréation :

Remplacez dans la dernière phrase du texte ci-dessus le mot "contremaître" par PM, "blocs de pierre" par Modules, "édifice" par Projet, et Pharaon par "Le Partner".

74

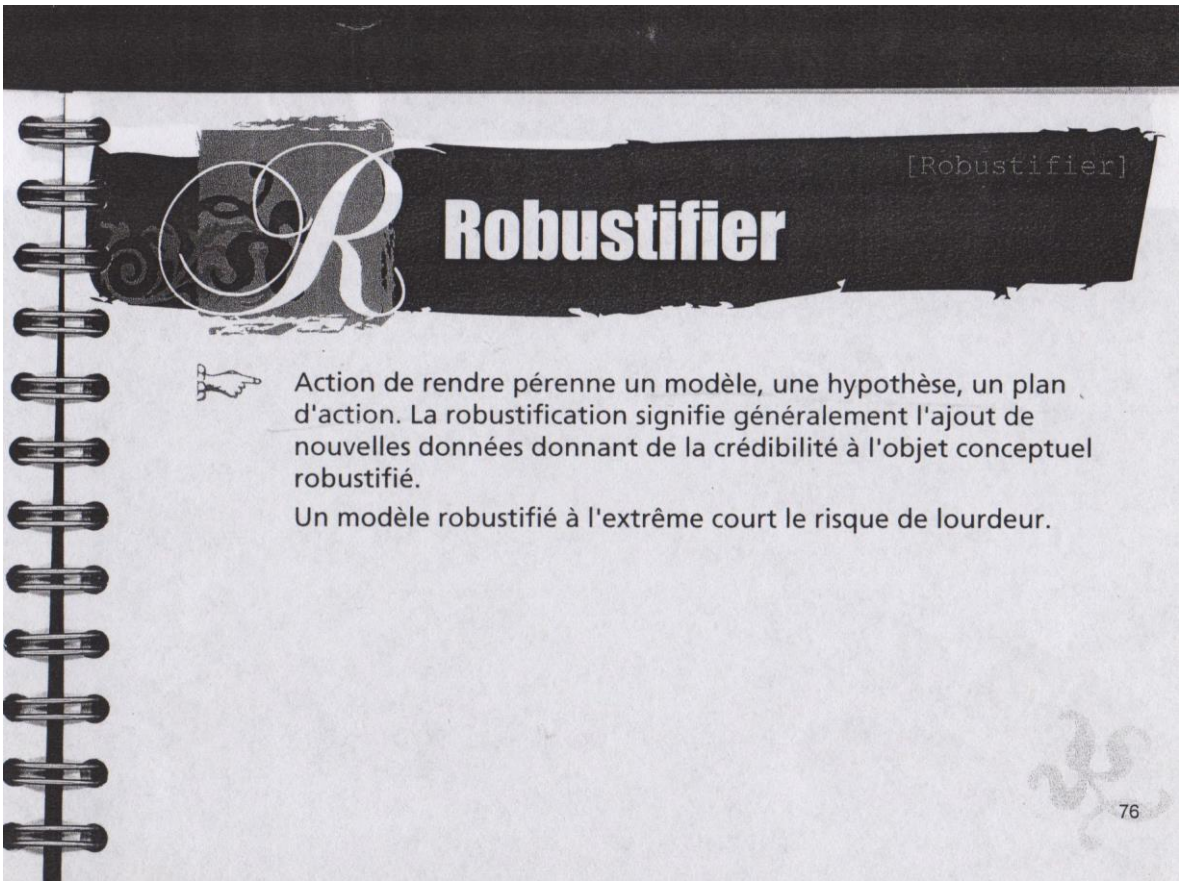


[Quick and Dirty]

Quick and Dirty

Souvent employée après 23h avant le copil (voir COPIL), la méthode dite "quick and dirty" permet souvent de sauver la situation et de faire très rapidement le graphe qui va bien (voir GRAPHE QUI VA BIEN) et qui manquait cruellement p.23 de la présentation finale. L'abus du quick and dirty finit par se voir, aussi est il conseillé de ne pas en abuser.

75



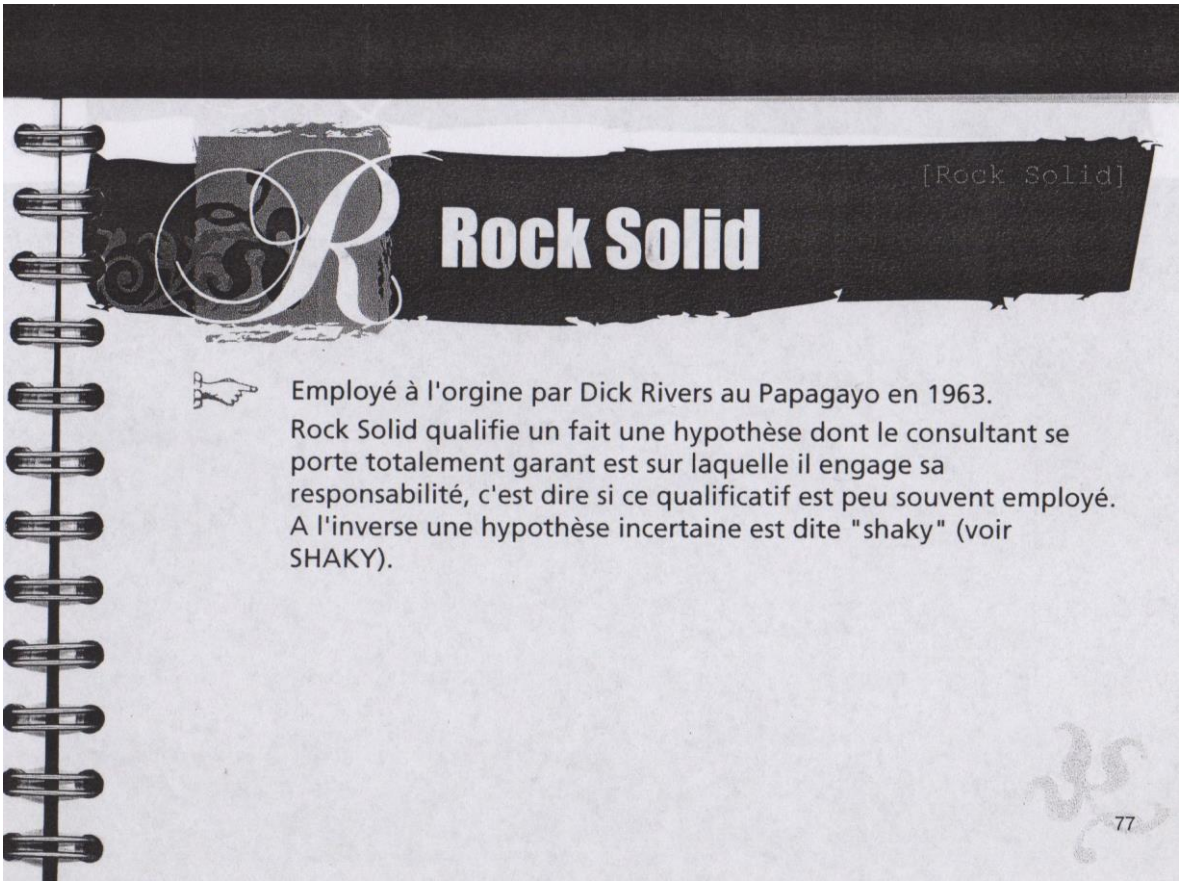
[Robustifier]

Robustifier

Action de rendre pérenne un modèle, une hypothèse, un plan d'action. La robustification signifie généralement l'ajout de nouvelles données donnant de la crédibilité à l'objet conceptuel robustifié.

Un modèle robustifié à l'extrême court le risque de lourdeur.

76



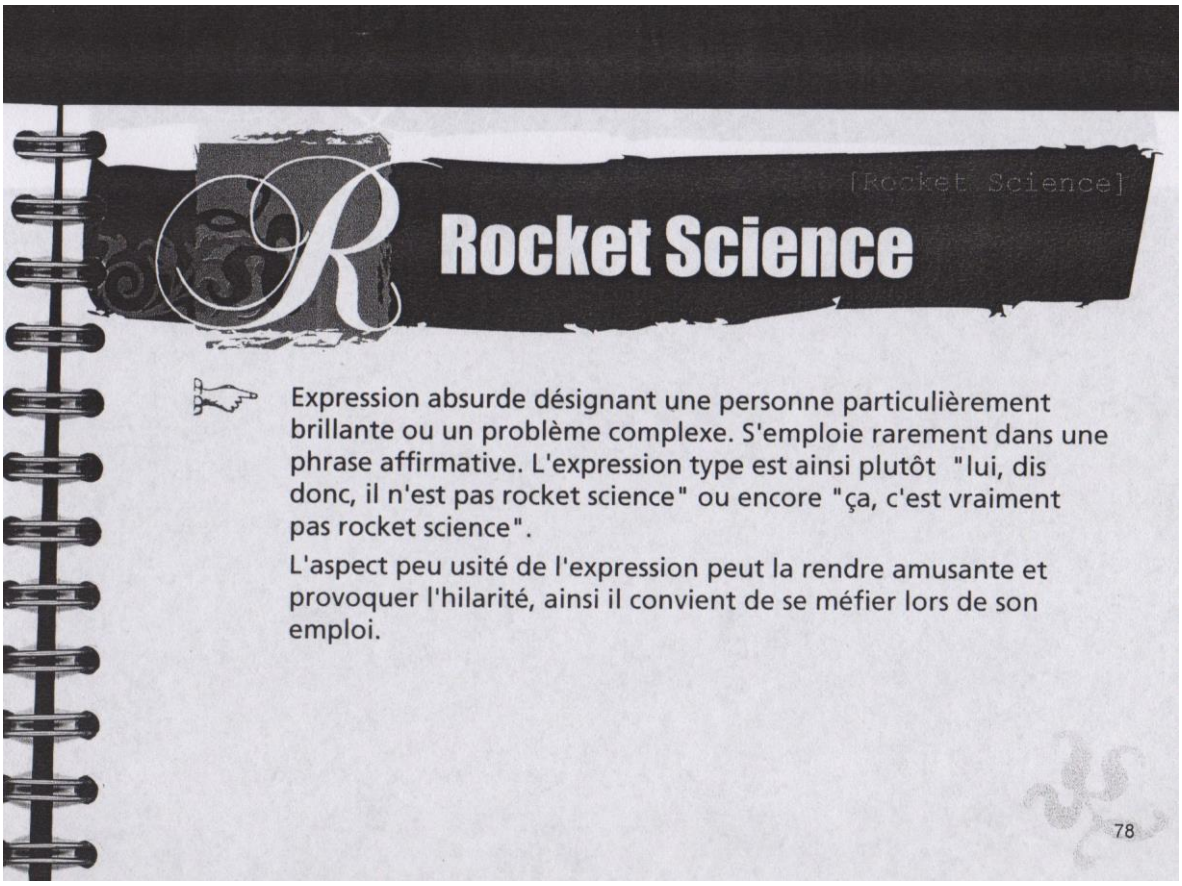
[Rock Solid]

Rock Solid

Employé à l'orgine par Dick Rivers au Papagayo en 1963.

Rock Solid qualifie un fait une hypothèse dont le consultant se porte totalement garant est sur laquelle il engage sa responsabilité, c'est dire si ce qualificatif est peu souvent employé. A l'inverse une hypothèse incertaine est dite "shaky" (voir SHAKY).

77



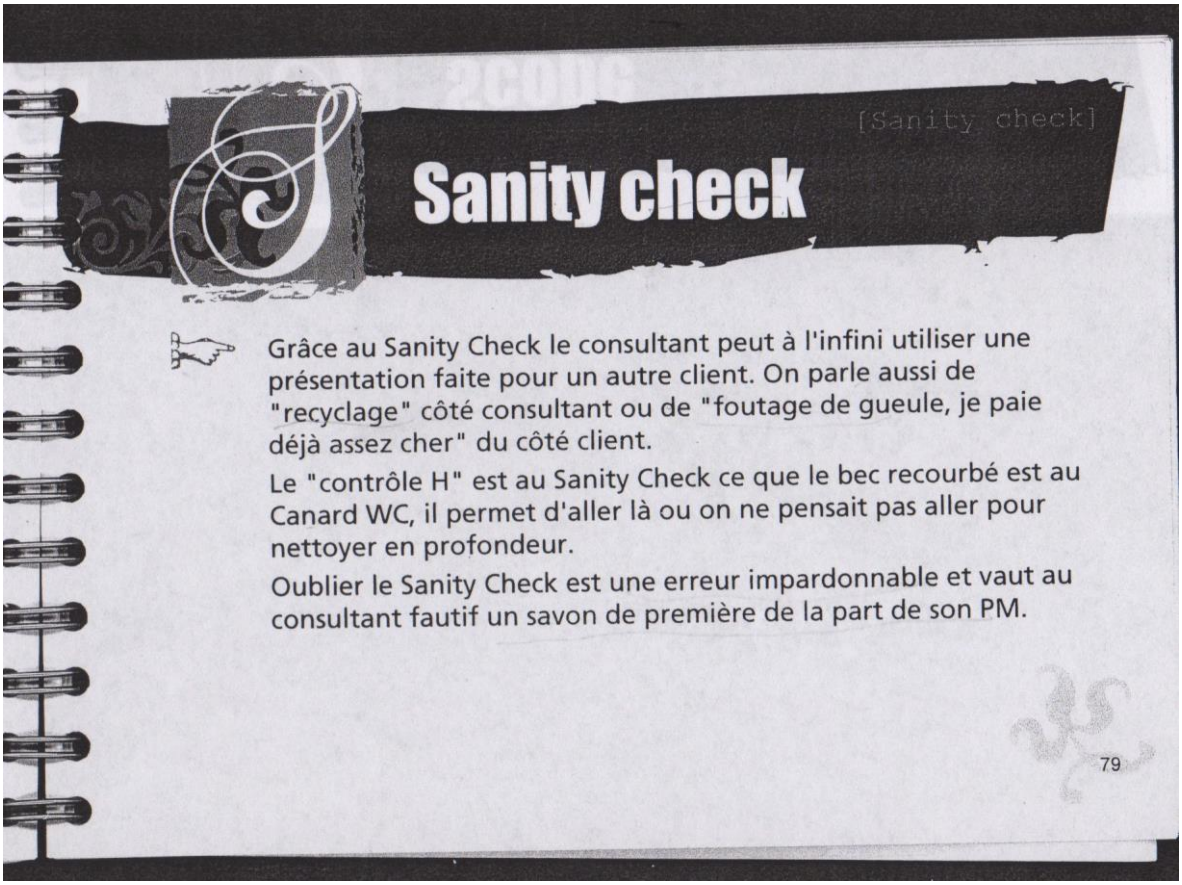
[Rocket Science]

Rocket Science

Expression absurde désignant une personne particulièrement brillante ou un problème complexe. S'emploie rarement dans une phrase affirmative. L'expression type est ainsi plutôt "lui, dis donc, il n'est pas rocket science" ou encore "ça, c'est vraiment pas rocket science".

L'aspect peu usité de l'expression peut la rendre amusante et provoquer l'hilarité, ainsi il convient de se méfier lors de son emploi.

78



[Sanity check]

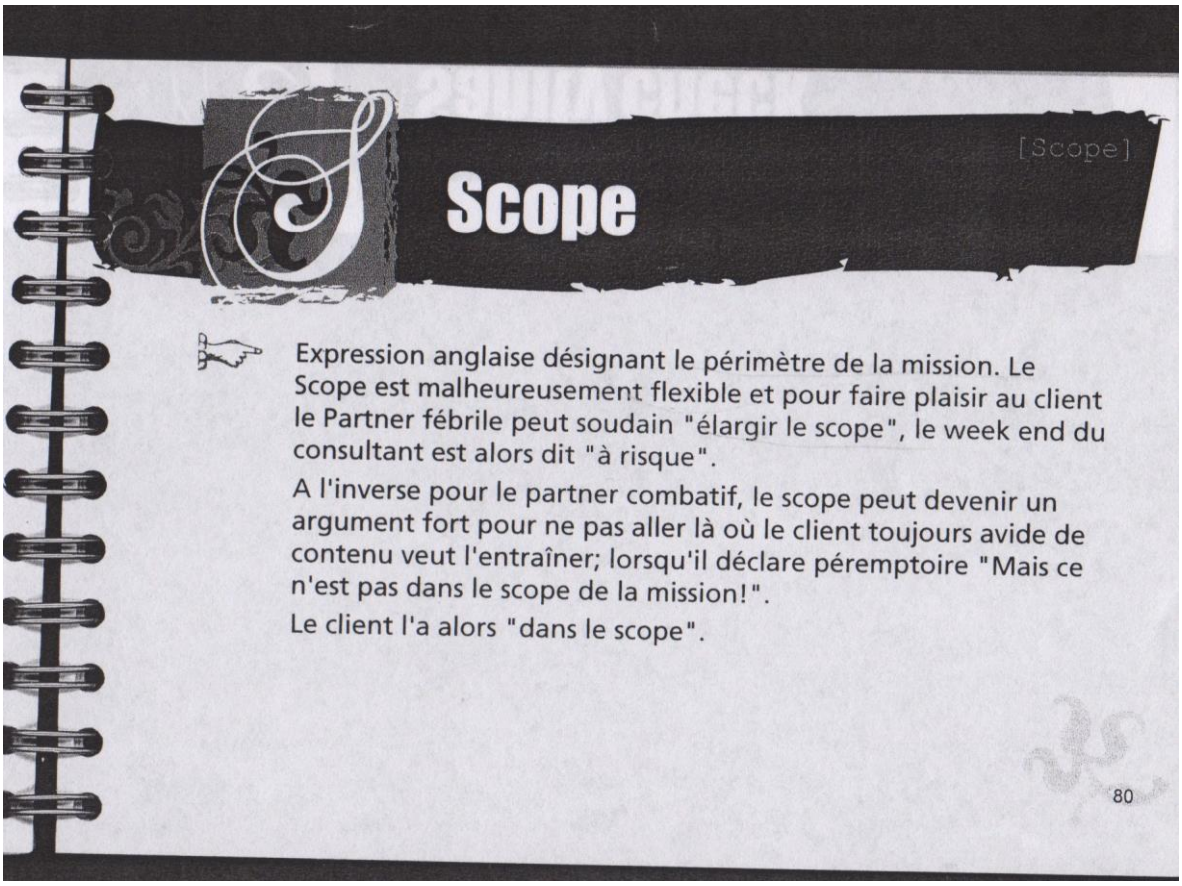
Sanity check

Grâce au Sanity Check le consultant peut à l'infini utiliser une présentation faite pour un autre client. On parle aussi de "recyclage" côté consultant ou de "foutage de gueule, je paie déjà assez cher" du côté client.

Le "contrôle H" est au Sanity Check ce que le bec recourbé est au Canard WC, il permet d'aller là ou on ne pensait pas aller pour nettoyer en profondeur.

Oublier le Sanity Check est une erreur impardonnable et vaut au consultant fautif un savon de première de la part de son PM.

79



[Scope]

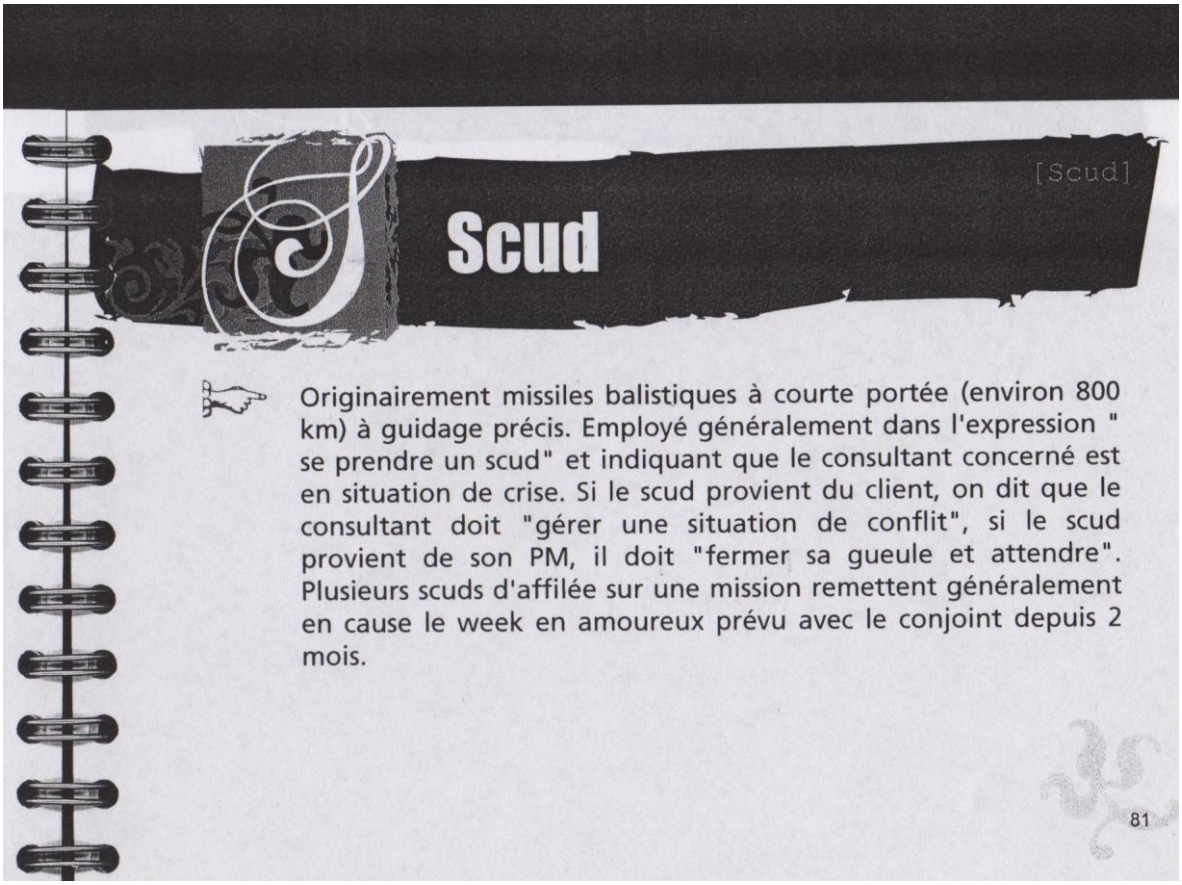
Scope

Expression anglaise désignant le périmètre de la mission. Le Scope est malheureusement flexible et pour faire plaisir au client le Partner fébrile peut soudain "élargir le scope", le week end du consultant est alors dit "à risque".

A l'inverse pour le partner combatif, le scope peut devenir un argument fort pour ne pas aller là où le client toujours avide de contenu veut l'entraîner; lorsqu'il déclare péremptoire "Mais ce n'est pas dans le scope de la mission!".

Le client l'a alors "dans le scope".

80

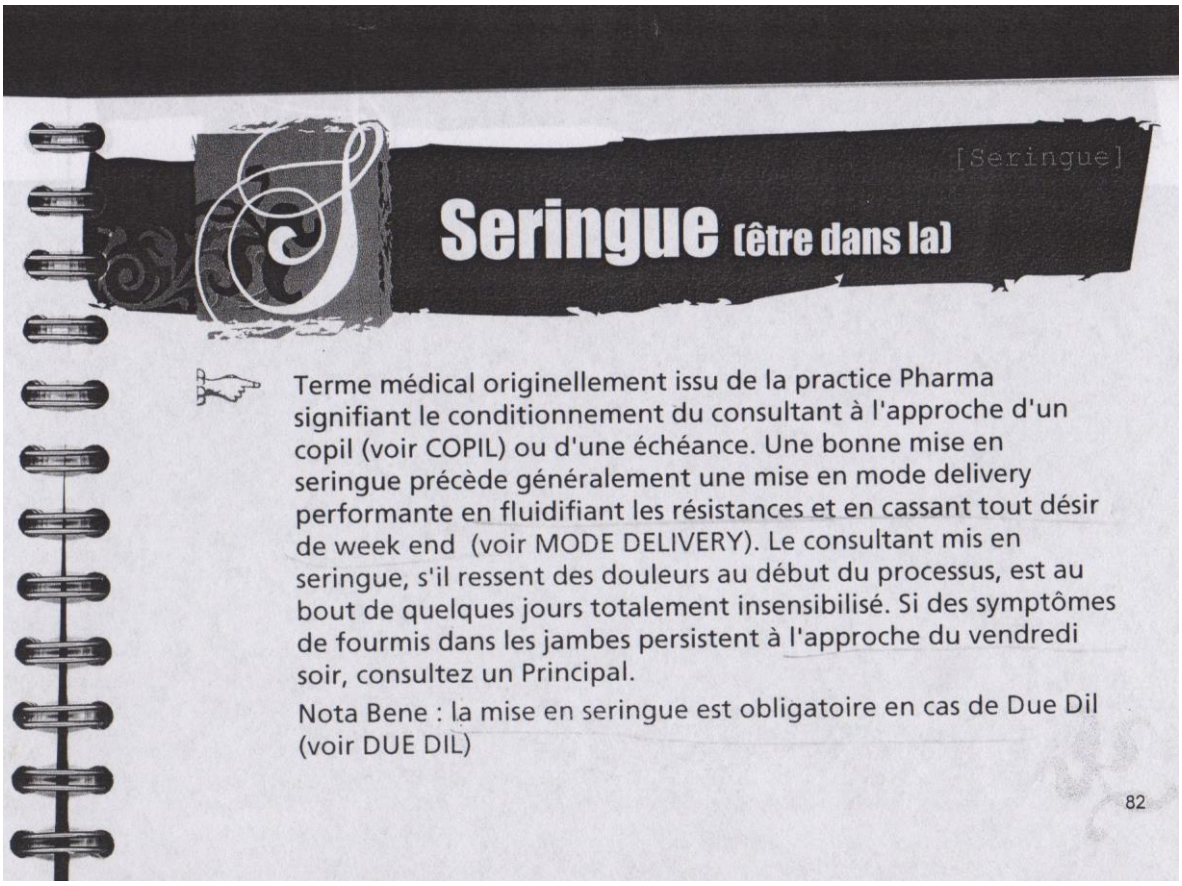


[Scud]

Scud

Originairement missiles balistiques à courte portée (environ 800 km) à guidage précis. Employé généralement dans l'expression " se prendre un scud" et indiquant que le consultant concerné est en situation de crise. Si le scud provient du client, on dit que le consultant doit "gérer une situation de conflit", si le scud provient de son PM, il doit "fermer sa gueule et attendre". Plusieurs scuds d'affilée sur une mission remettent généralement en cause le week en amoureux prévu avec le conjoint depuis 2 mois.

81



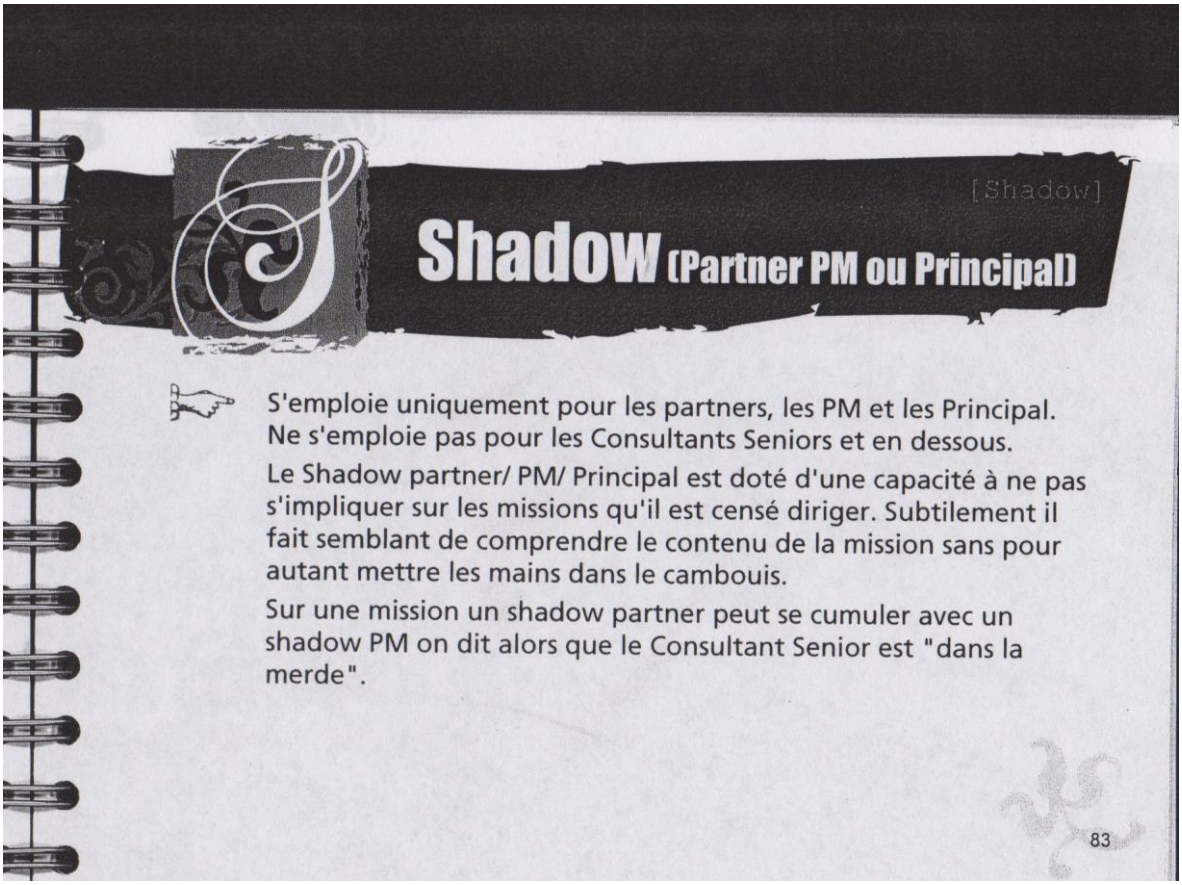
[Seringue]

Seringue (être dans la)

Terme médical originellement issu de la practice Pharma signifiant le conditionnement du consultant à l'approche d'un copil (voir COPIL) ou d'une échéance. Une bonne mise en seringue précède généralement une mise en mode delivery performante en fluidifiant les résistances et en cassant tout désir de week end (voir MODE DELIVERY). Le consultant mis en seringue, s'il ressent des douleurs au début du processus, est au bout de quelques jours totalement insensibilisé. Si des symptômes de fourmis dans les jambes persistent à l'approche du vendredi soir, consultez un Principal.

Nota Bene : la mise en seringue est obligatoire en cas de Due Dil (voir DUE DIL)

82



[Shadow]

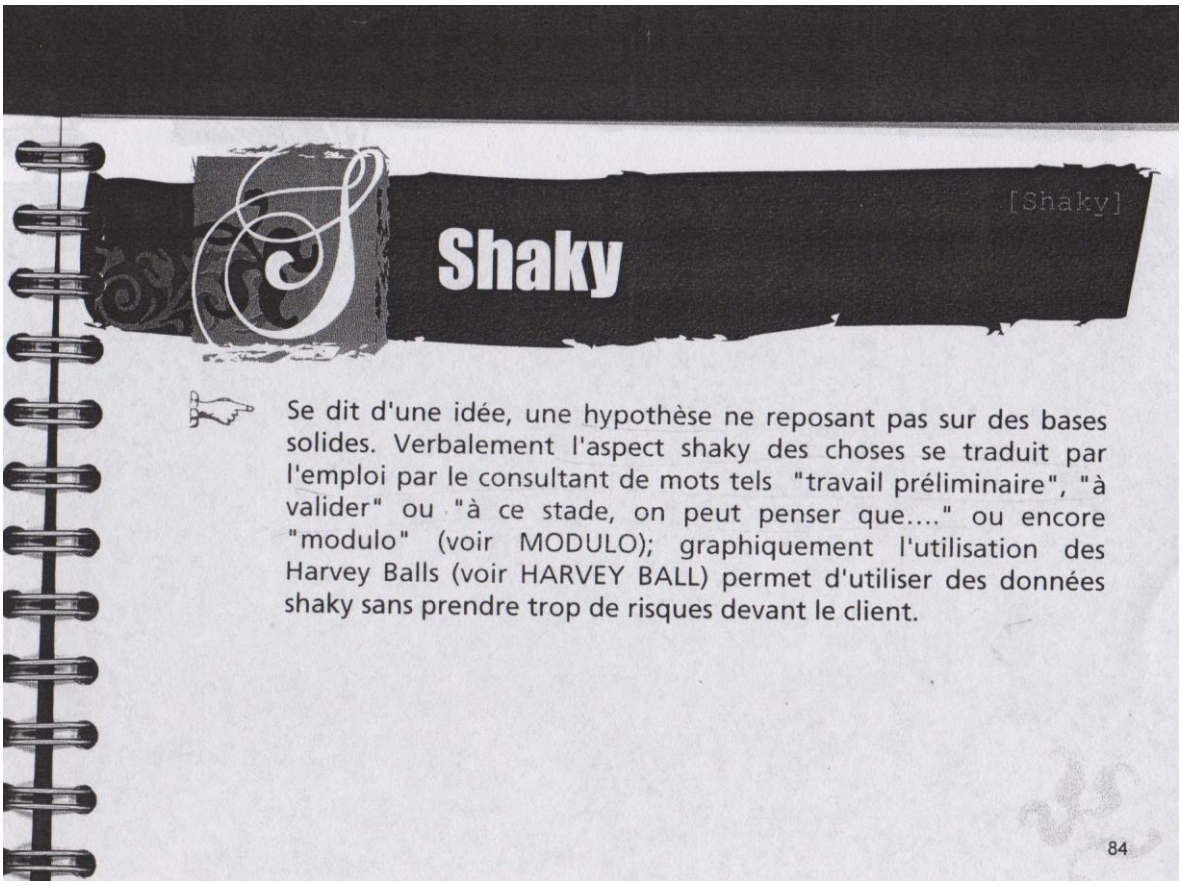
Shadow (Partner PM ou Principal)

S'emploie uniquement pour les partners, les PM et les Principal. Ne s'emploie pas pour les Consultants Seniors et en dessous.

Le Shadow partner/ PM/ Principal est doté d'une capacité à ne pas s'impliquer sur les missions qu'il est censé diriger. Subtilement il fait semblant de comprendre le contenu de la mission sans pour autant mettre les mains dans le cambouis.

Sur une mission un shadow partner peut se cumuler avec un shadow PM on dit alors que le Consultant Senior est "dans la merde".

83

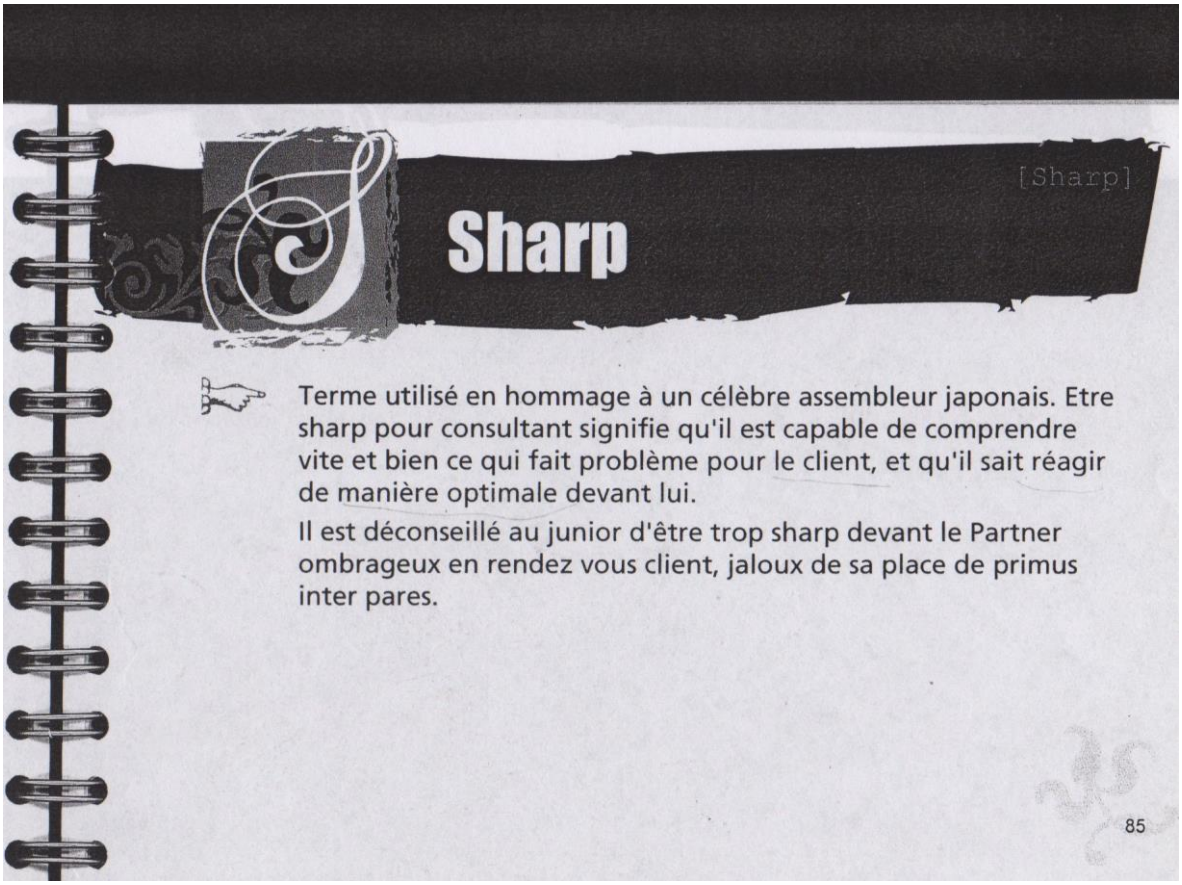


[Shaky]

Shaky

Se dit d'une idée, une hypothèse ne reposant pas sur des bases solides. Verbalement l'aspect shaky des choses se traduit par l'emploi par le consultant de mots tels "travail préliminaire", "à valider" ou "à ce stade, on peut penser que...." ou encore "modulo" (voir MODULO); graphiquement l'utilisation des Harvey Balls (voir HARVEY BALL) permet d'utiliser des données shaky sans prendre trop de risques devant le client.

84



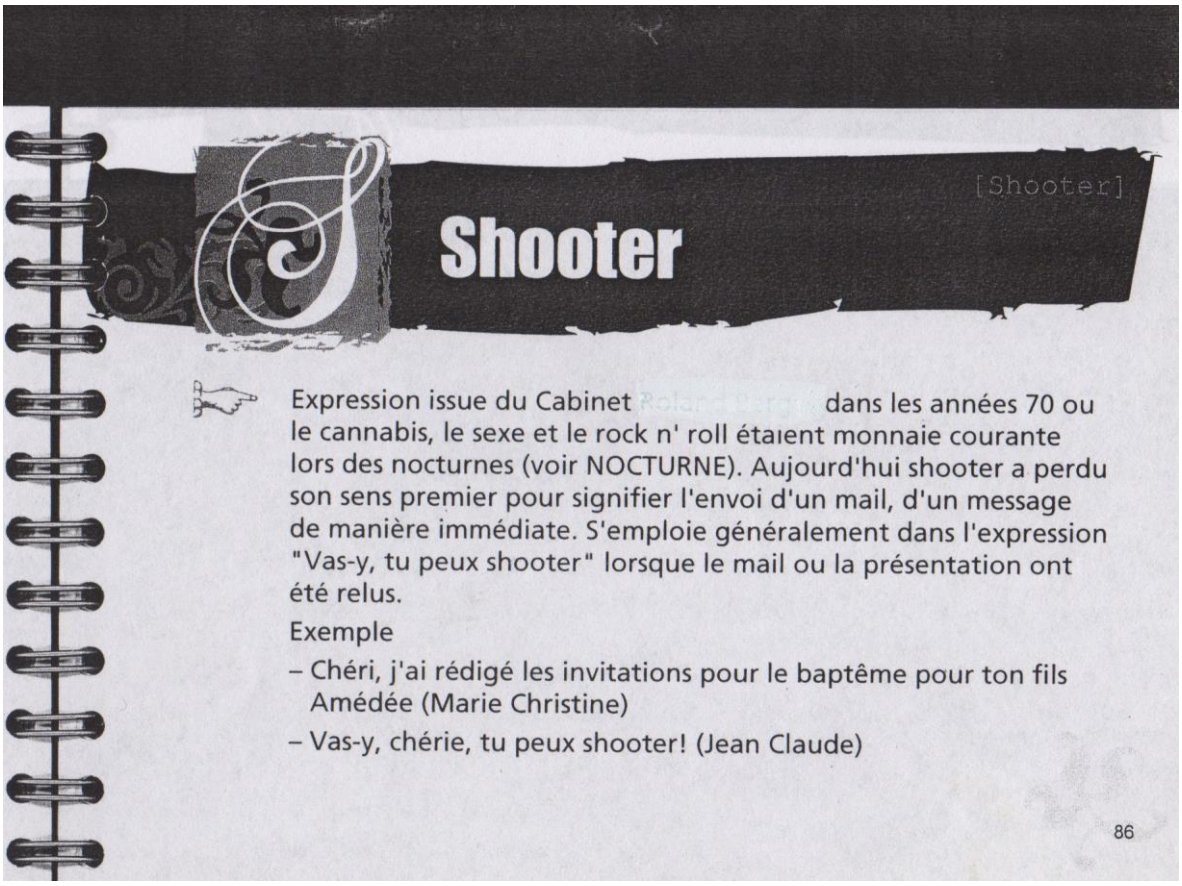
Sharp

[Sharp]

Terme utilisé en hommage à un célèbre assembleur japonais. Etre sharp pour consultant signifie qu'il est capable de comprendre vite et bien ce qui fait problème pour le client, et qu'il sait réagir de manière optimale devant lui.

Il est déconseillé au junior d'être trop sharp devant le Partner ombrageux en rendez vous client, jaloux de sa place de primus inter pares.

85



Shooter

[Shooter]

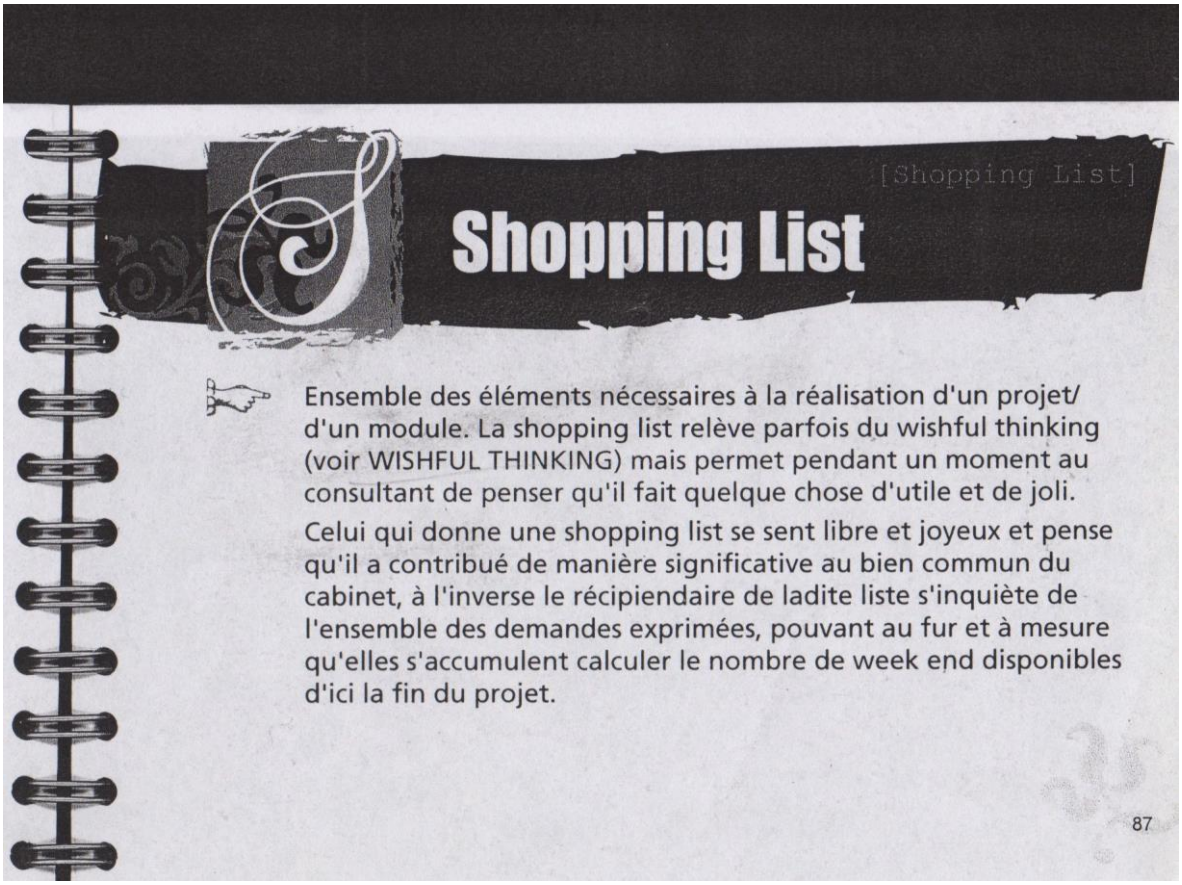
Expression issue du Cabinet dans les années 70 ou le cannabis, le sexe et le rock n' roll étaient monnaie courante lors des nocturnes (voir NOCTURNE). Aujourd'hui shooter a perdu son sens premier pour signifier l'envoi d'un mail, d'un message de manière immédiate. S'emploie généralement dans l'expression "Vas-y, tu peux shooter" lorsque le mail ou la présentation ont été relus.

Exemple

– Chéri, j'ai rédigé les invitations pour le baptême pour ton fils Amédée (Marie Christine)

– Vas-y, chérie, tu peux shooter! (Jean Claude)

86



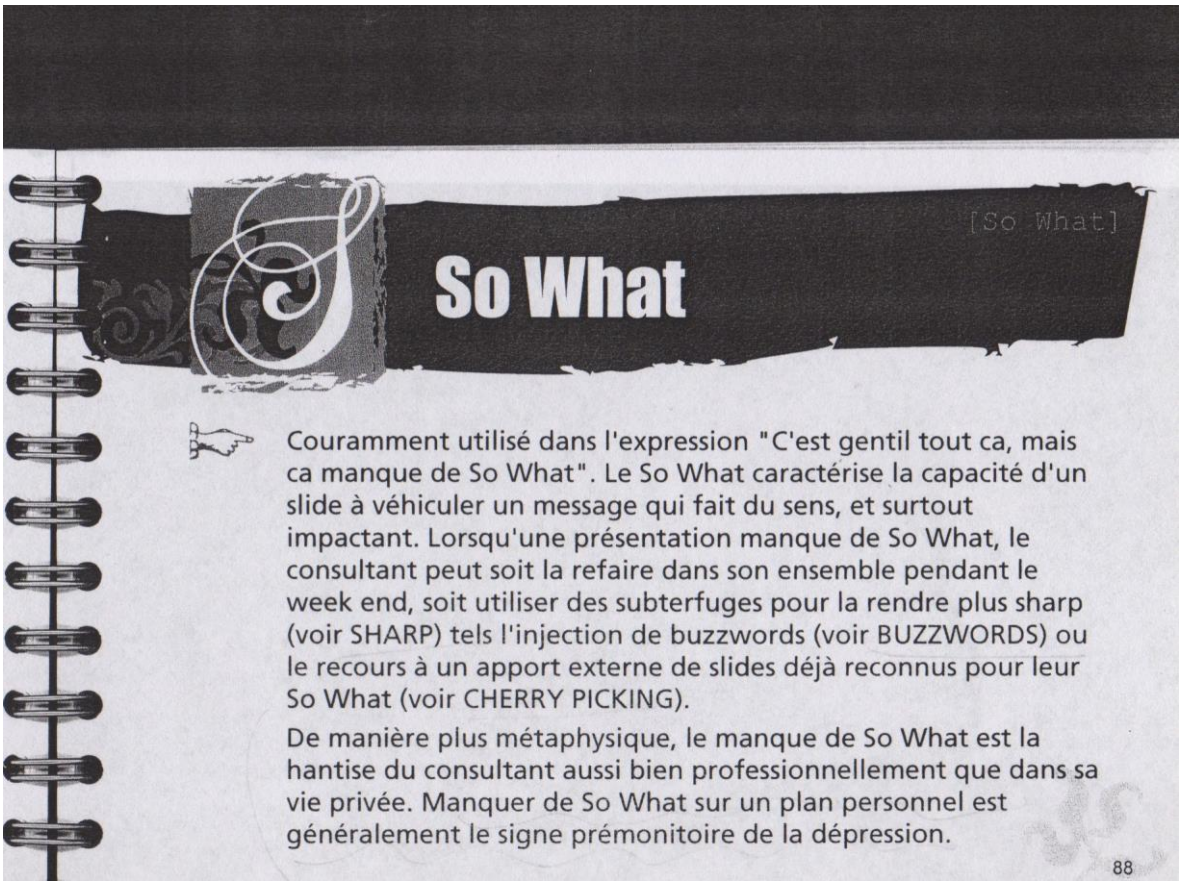
[Shopping List]

Shopping List

Ensemble des éléments nécessaires à la réalisation d'un projet/ d'un module. La shopping list relève parfois du wishful thinking (voir WISHFUL THINKING) mais permet pendant un moment au consultant de penser qu'il fait quelque chose d'utile et de joli.

Celui qui donne une shopping list se sent libre et joyeux et pense qu'il a contribué de manière significative au bien commun du cabinet, à l'inverse le récipiendaire de ladite liste s'inquiète de l'ensemble des demandes exprimées, pouvant au fur et à mesure qu'elles s'accumulent calculer le nombre de week end disponibles d'ici la fin du projet.

87



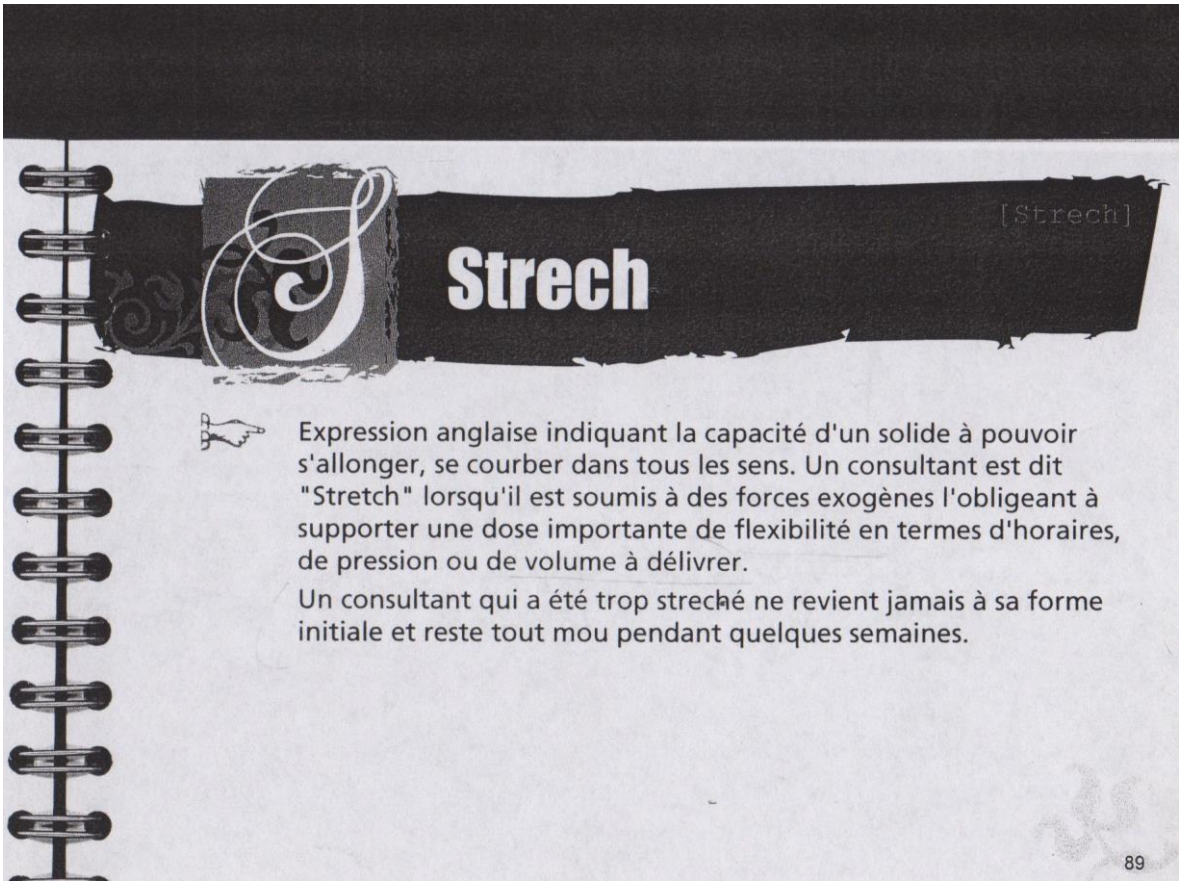
[So What]

So What

Couramment utilisé dans l'expression "C'est gentil tout ca, mais ca manque de So What". Le So What caractérise la capacité d'un slide à véhiculer un message qui fait du sens, et surtout impactant. Lorsqu'une présentation manque de So What, le consultant peut soit la refaire dans son ensemble pendant le week end, soit utiliser des subterfuges pour la rendre plus sharp (voir SHARP) tels l'injection de buzzwords (voir BUZZWORDS) ou le recours à un apport externe de slides déjà reconnus pour leur So What (voir CHERRY PICKING).

De manière plus métaphysique, le manque de So What est la hantise du consultant aussi bien professionnellement que dans sa vie privée. Manquer de So What sur un plan personnel est généralement le signe prémonitoire de la dépression.

88



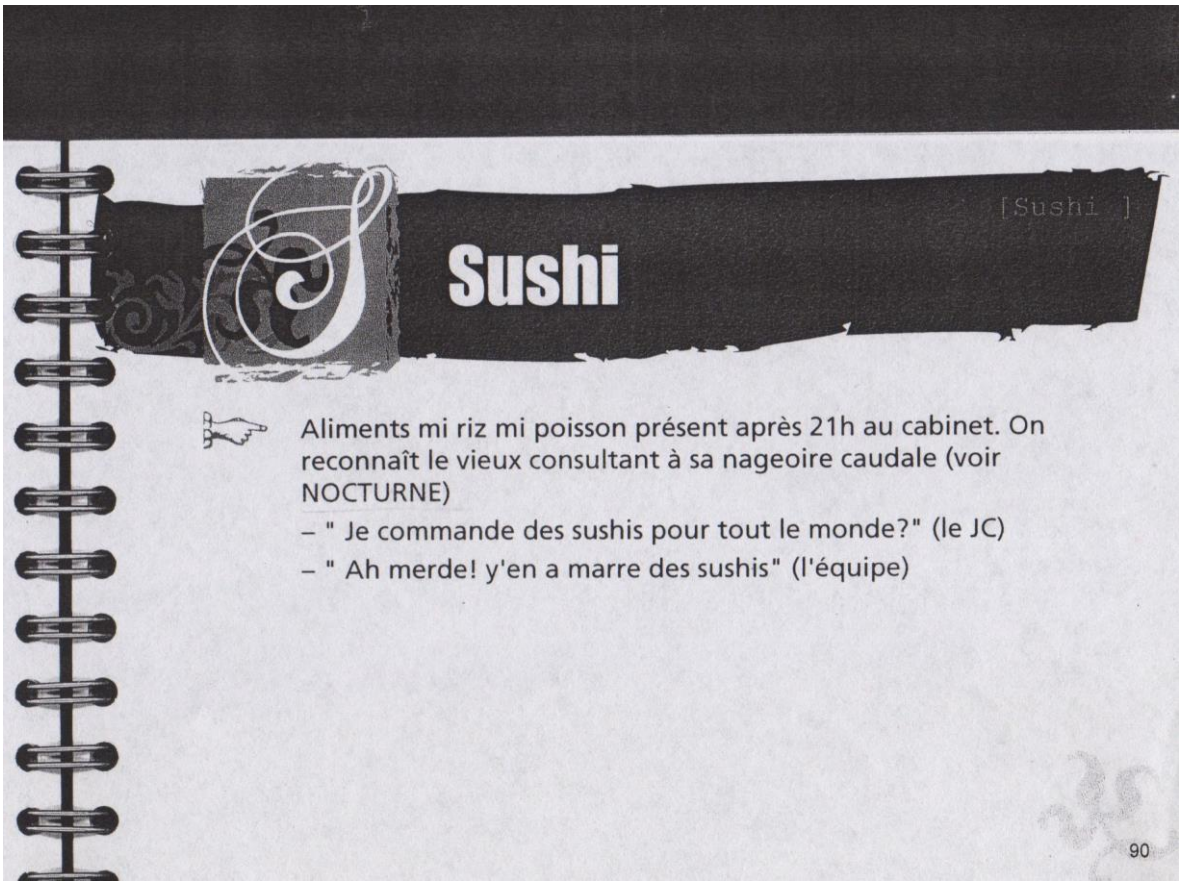
Strech

[Strech]

Expression anglaise indiquant la capacité d'un solide à pouvoir s'allonger, se courber dans tous les sens. Un consultant est dit "Stretch" lorsqu'il est soumis à des forces exogènes l'obligeant à supporter une dose importante de flexibilité en termes d'horaires, de pression ou de volume à délivrer.

Un consultant qui a été trop streché ne revient jamais à sa forme initiale et reste tout mou pendant quelques semaines.

89



Sushi

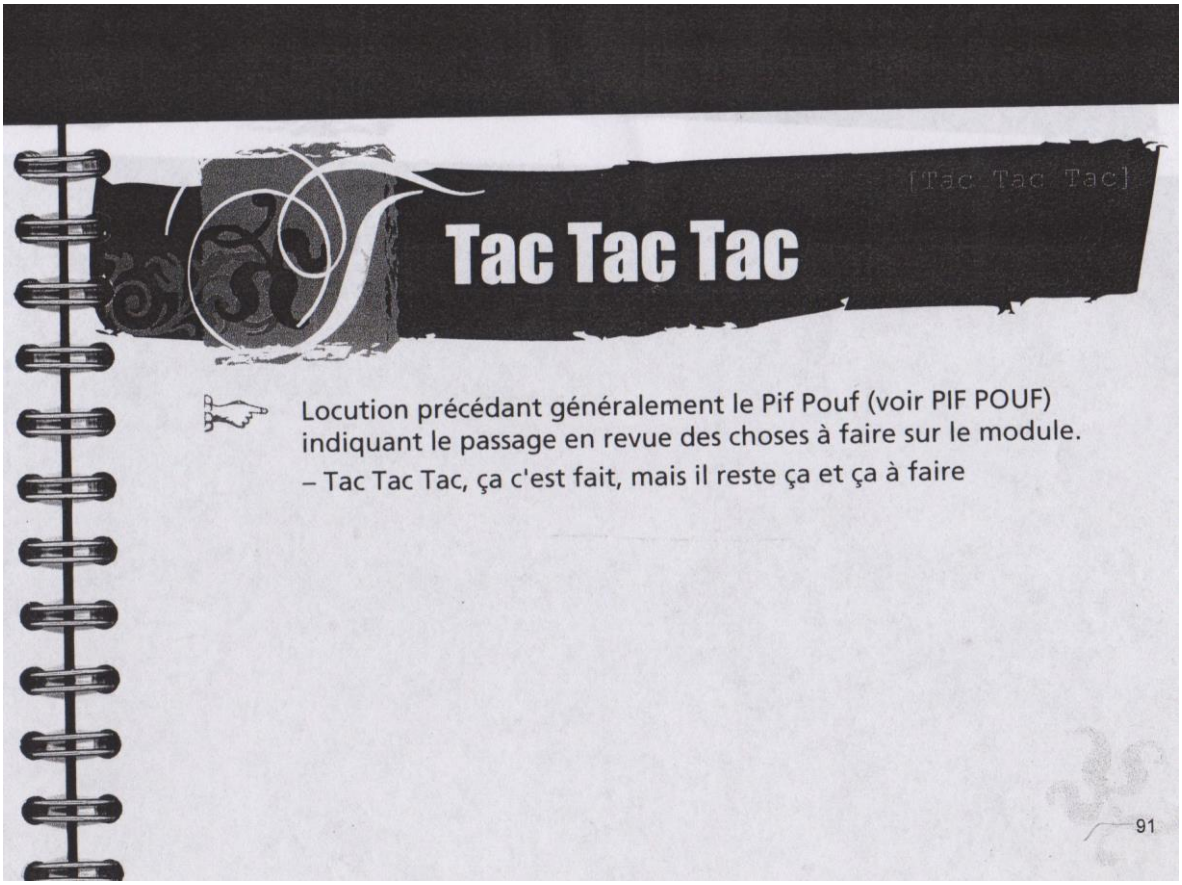
[Sushi]

Aliments mi riz mi poisson présent après 21h au cabinet. On reconnaît le vieux consultant à sa nageoire caudale (voir NOCTURNE)

– " Je commande des sushis pour tout le monde?" (le JC)

– " Ah merde! y'en a marre des sushis" (l'équipe)

90



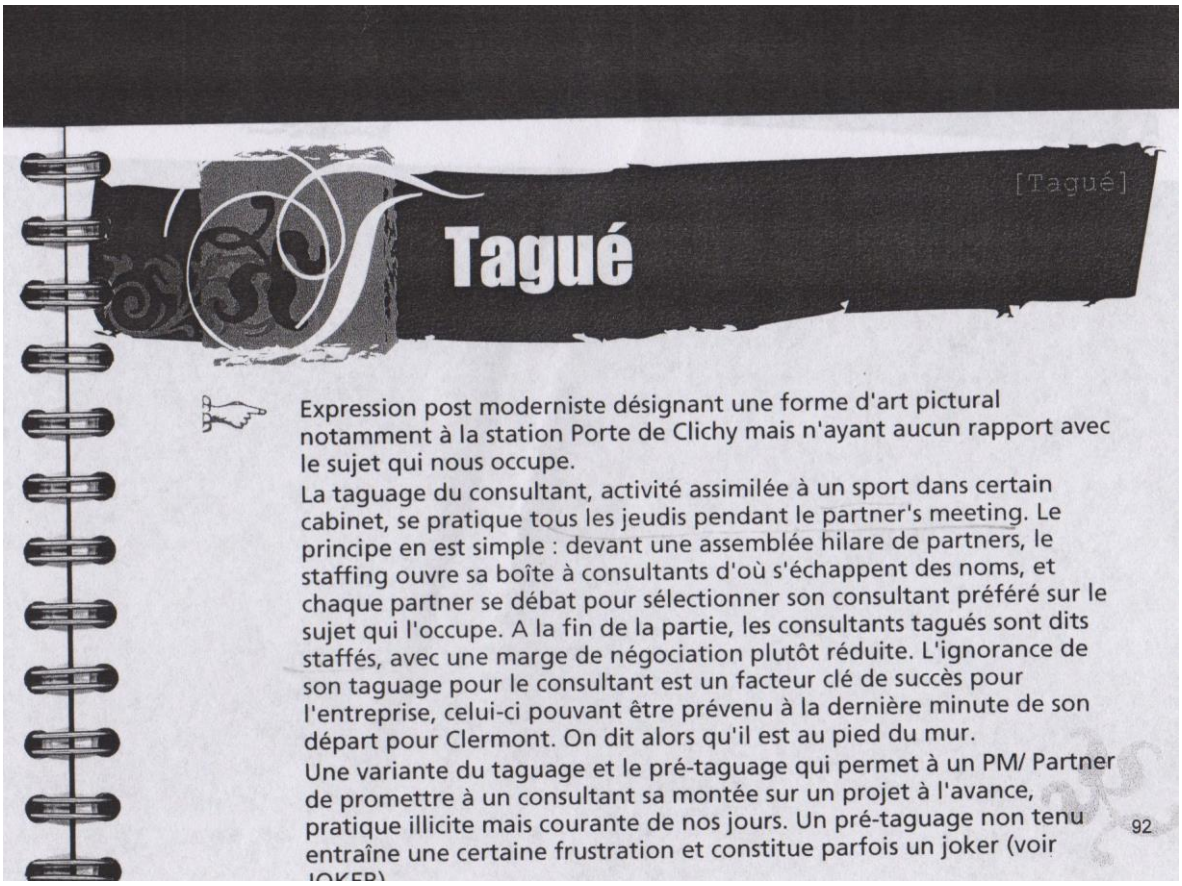
[Tac Tac Tac]

Tac Tac Tac

Locution précédant généralement le Pif Pouf (voir PIF POUF) indiquant le passage en revue des choses à faire sur le module.

– Tac Tac Tac, ça c'est fait, mais il reste ça et ça à faire

91



[Tagué]

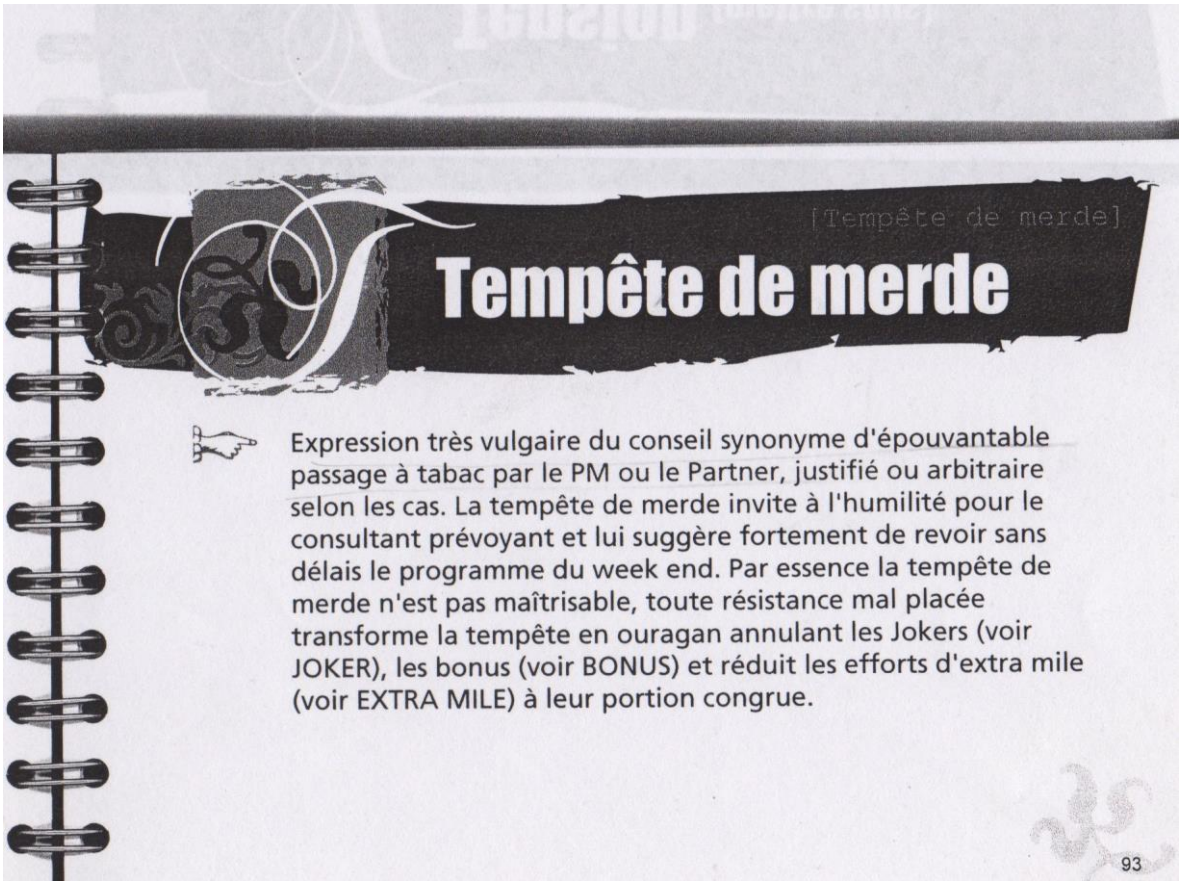
Tagué

Expression post moderniste désignant une forme d'art pictural notamment à la station Porte de Clichy mais n'ayant aucun rapport avec le sujet qui nous occupe.

La taguage du consultant, activité assimilée à un sport dans certain cabinet, se pratique tous les jeudis pendant le partner's meeting. Le principe en est simple : devant une assemblée hilare de partners, le staffing ouvre sa boîte à consultants d'où s'échappent des noms, et chaque partner se débat pour sélectionner son consultant préféré sur le sujet qui l'occupe. A la fin de la partie, les consultants tagués sont dits staffés, avec une marge de négociation plutôt réduite. L'ignorance de son taguage pour le consultant est un facteur clé de succès pour l'entreprise, celui-ci pouvant être prévenu à la dernière minute de son départ pour Clermont. On dit alors qu'il est au pied du mur.

Une variante du taguage et le pré-taguage qui permet à un PM/ Partner de promettre à un consultant sa montée sur un projet à l'avance, pratique illicite mais courante de nos jours. Un pré-taguage non tenu entraîne une certaine frustration et constitue parfois un joker (voir

92

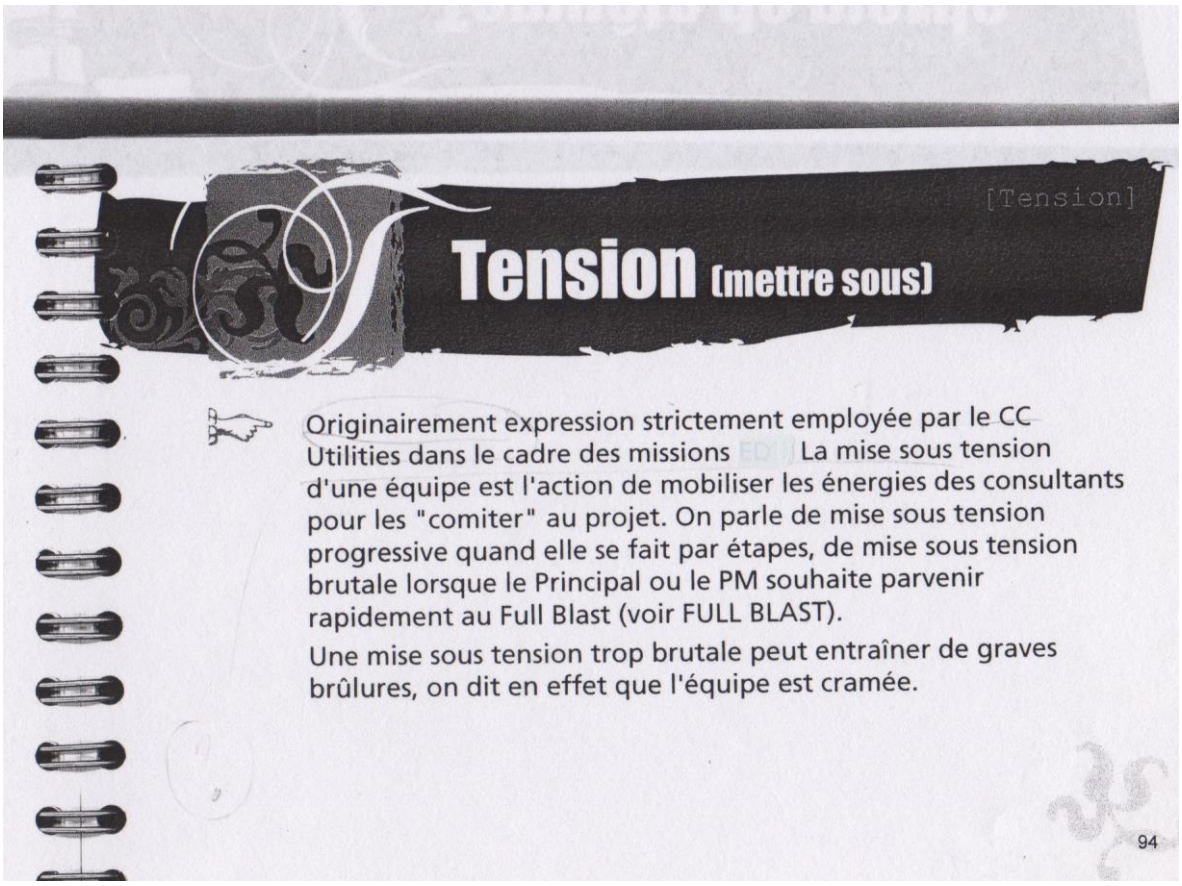


[Tempête de merde]

Tempête de merde

Expression très vulgaire du conseil synonyme d'épouvantable passage à tabac par le PM ou le Partner, justifié ou arbitraire selon les cas. La tempête de merde invite à l'humilité pour le consultant prévoyant et lui suggère fortement de revoir sans délais le programme du week end. Par essence la tempête de merde n'est pas maîtrisable, toute résistance mal placée transforme la tempête en ouragan annulant les Jokers (voir JOKER), les bonus (voir BONUS) et réduit les efforts d'extra mile (voir EXTRA MILE) à leur portion congrue.

93



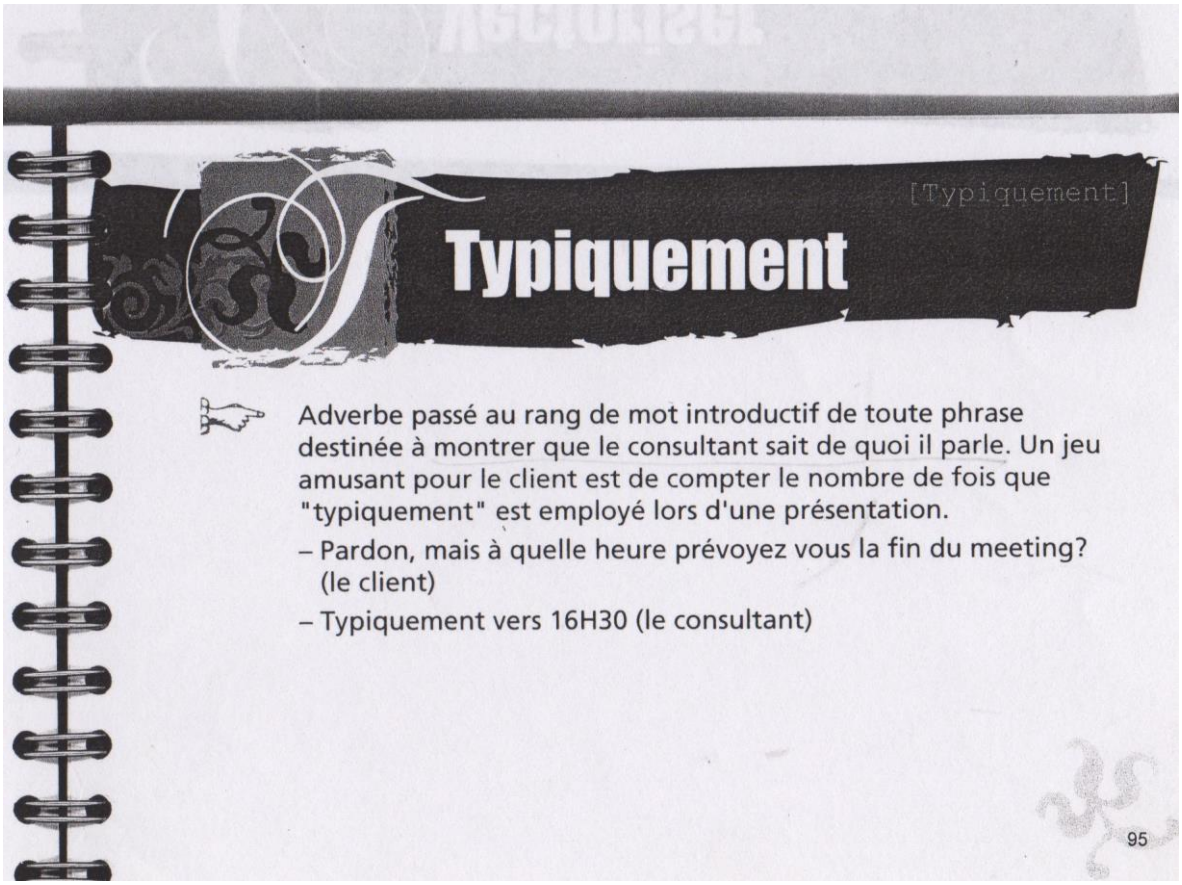
[Tension]

Tension (mettre sous)

Originairement expression strictement employée par le CC Utilities dans le cadre des missions [illegible] La mise sous tension d'une équipe est l'action de mobiliser les énergies des consultants pour les "comiter" au projet. On parle de mise sous tension progressive quand elle se fait par étapes, de mise sous tension brutale lorsque le Principal ou le PM souhaite parvenir rapidement au Full Blast (voir FULL BLAST).

Une mise sous tension trop brutale peut entraîner de graves brûlures, on dit en effet que l'équipe est cramée.

94



Typiquement

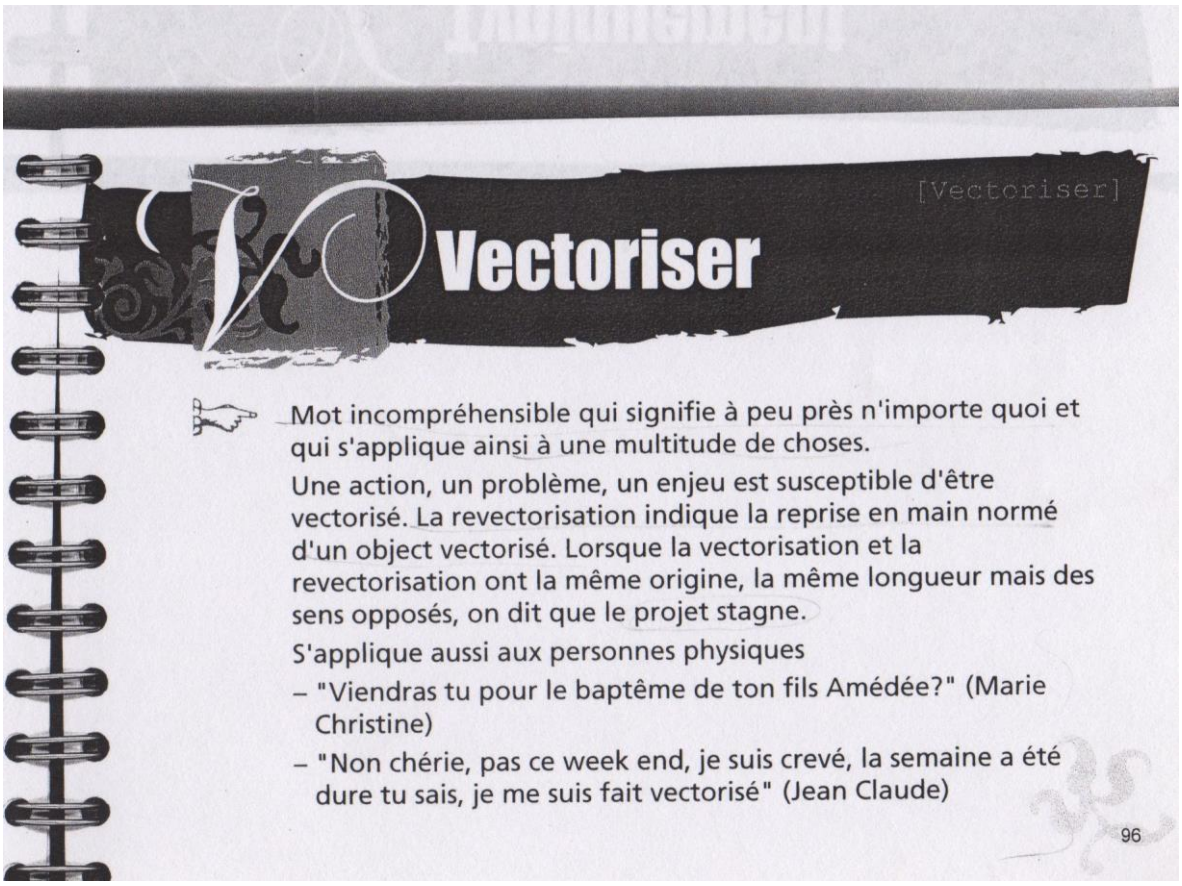
[Typiquement]

Adverbe passé au rang de mot introductif de toute phrase destinée à montrer que le consultant sait de quoi il parle. Un jeu amusant pour le client est de compter le nombre de fois que "typiquement" est employé lors d'une présentation.

– Pardon, mais à quelle heure prévoyez vous la fin du meeting? (le client)

– Typiquement vers 16H30 (le consultant)

95



Vectoriser

[Vectoriser]

Mot incompréhensible qui signifie à peu près n'importe quoi et qui s'applique ainsi à une multitude de choses.

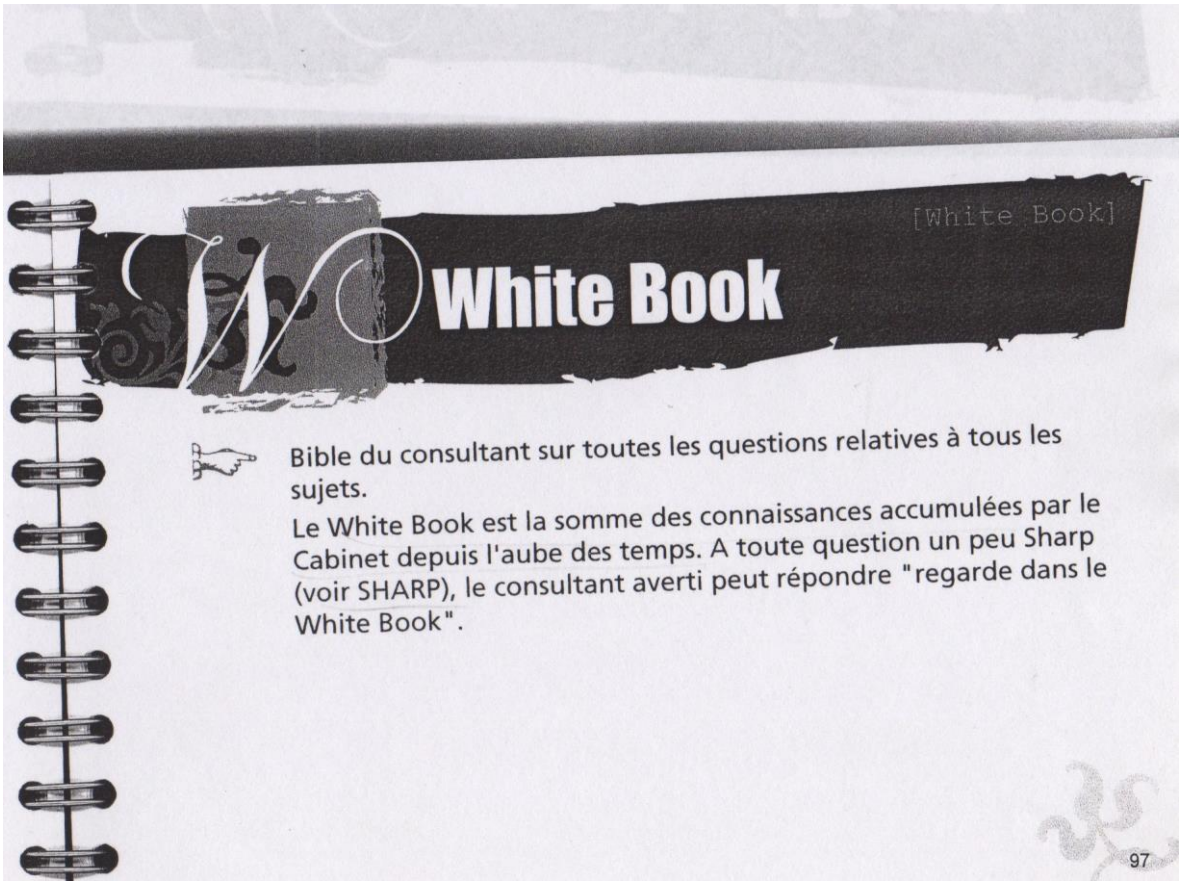
Une action, un problème, un enjeu est susceptible d'être vectorisé. La revectorisation indique la reprise en main normé d'un object vectorisé. Lorsque la vectorisation et la revectorisation ont la même origine, la même longueur mais des sens opposés, on dit que le projet stagne.

S'applique aussi aux personnes physiques

– "Viendras tu pour le baptême de ton fils Amédée?" (Marie Christine)

– "Non chérie, pas ce week end, je suis crevé, la semaine a été dure tu sais, je me suis fait vectorisé" (Jean Claude)

96



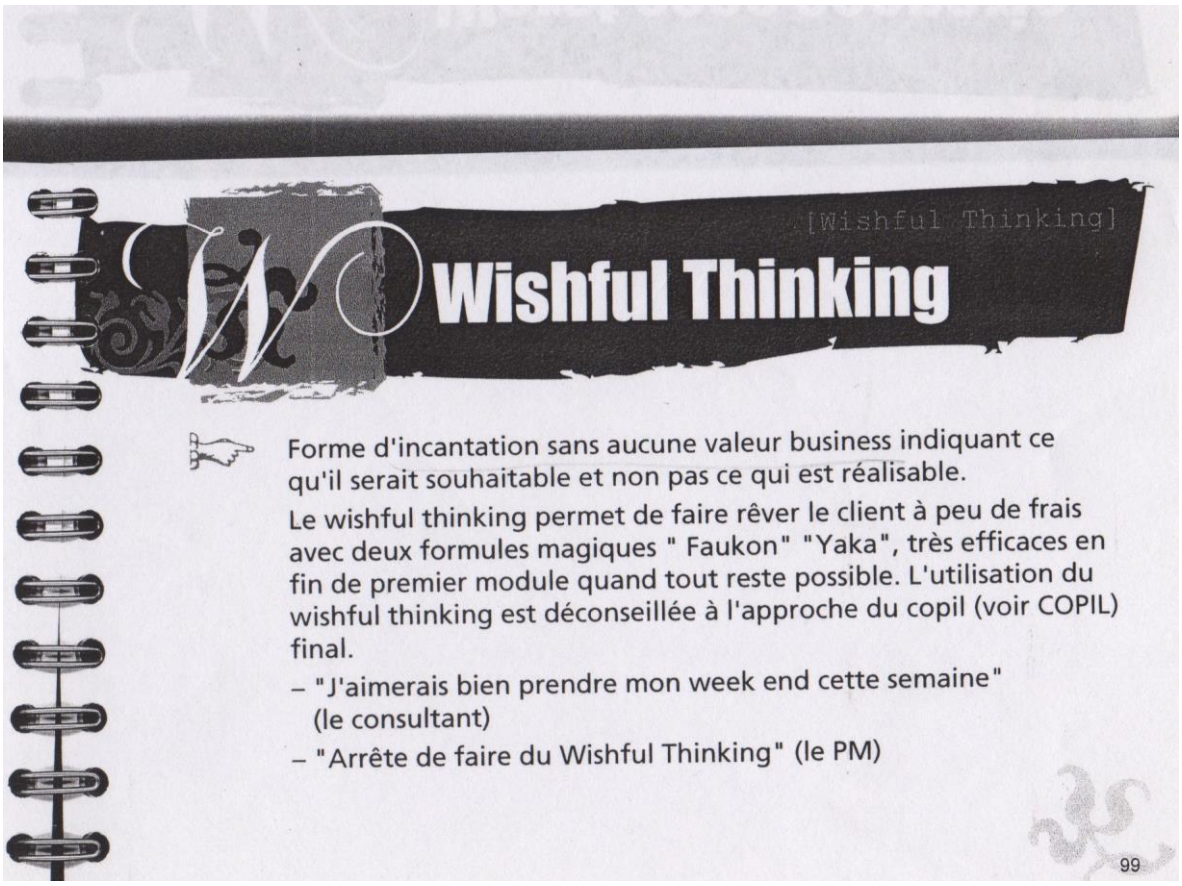
[White Book]

White Book

Bible du consultant sur toutes les questions relatives à tous les sujets.

Le White Book est la somme des connaissances accumulées par le Cabinet depuis l'aube des temps. A toute question un peu Sharp (voir SHARP), le consultant averti peut répondre "regarde dans le White Book".

97



[Wishful Thinking]

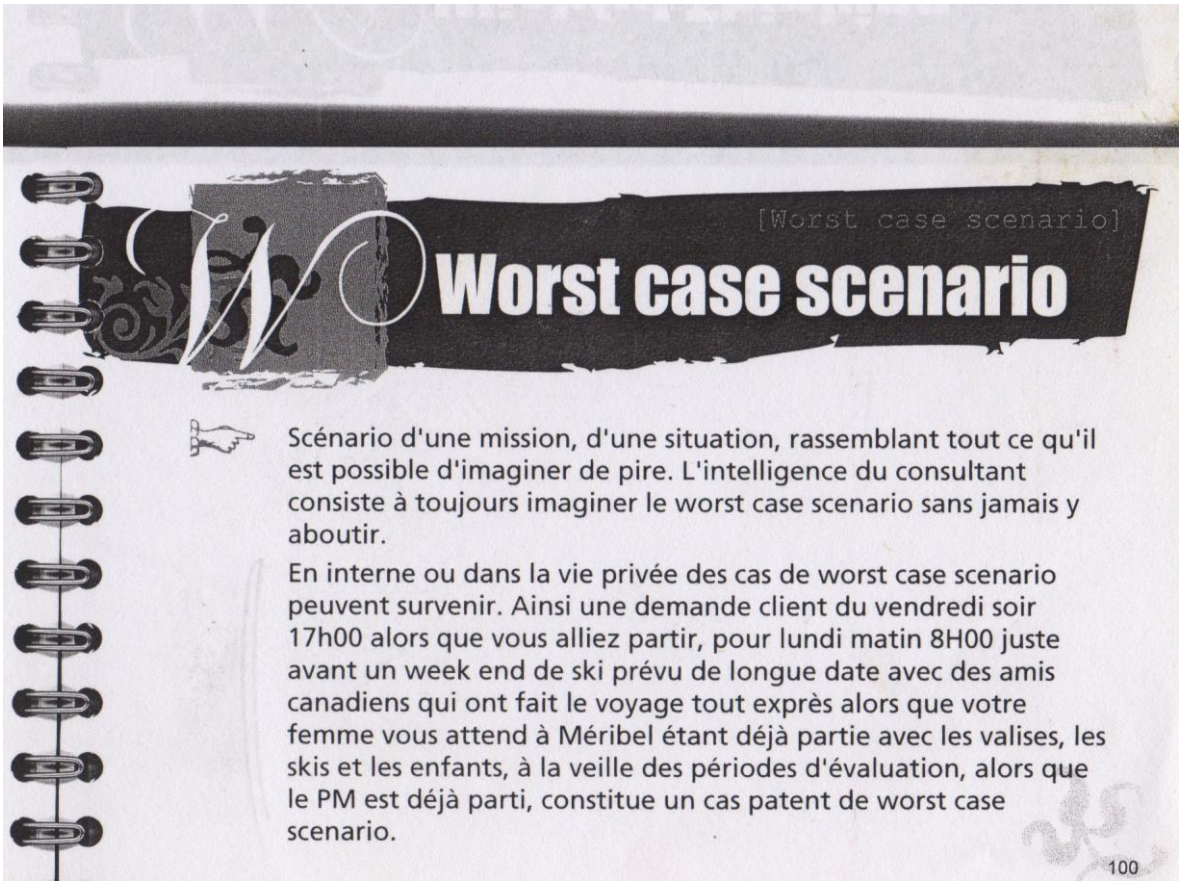
Wishful Thinking

Forme d'incantation sans aucune valeur business indiquant ce qu'il serait souhaitable et non pas ce qui est réalisable.

Le wishful thinking permet de faire rêver le client à peu de frais avec deux formules magiques " Faukon" "Yaka", très efficaces en fin de premier module quand tout reste possible. L'utilisation du wishful thinking est déconseillée à l'approche du copil (voir COPIL) final.

– "J'aimerais bien prendre mon week end cette semaine" (le consultant)
– "Arrête de faire du Wishful Thinking" (le PM)

99



[Worst case scenario]

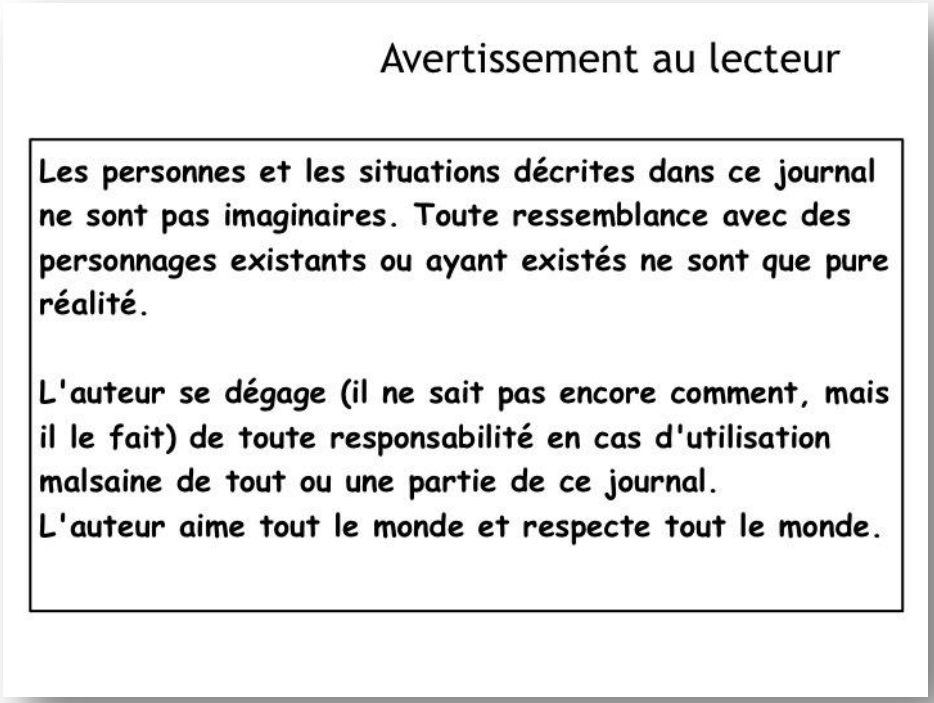
Worst case scenario

Scénario d'une mission, d'une situation, rassemblant tout ce qu'il est possible d'imaginer de pire. L'intelligence du consultant consiste à toujours imaginer le worst case scenario sans jamais y aboutir.

En interne ou dans la vie privée des cas de worst case scenario peuvent survenir. Ainsi une demande client du vendredi soir 17h00 alors que vous alliez partir, pour lundi matin 8H00 juste avant un week end de ski prévu de longue date avec des amis canadiens qui ont fait le voyage tout exprès alors que votre femme vous attend à Méribel étant déjà partie avec les valises, les skis et les enfants, à la veille des périodes d'évaluation, alors que le PM est déjà parti, constitue un cas patent de worst case scenario.

100

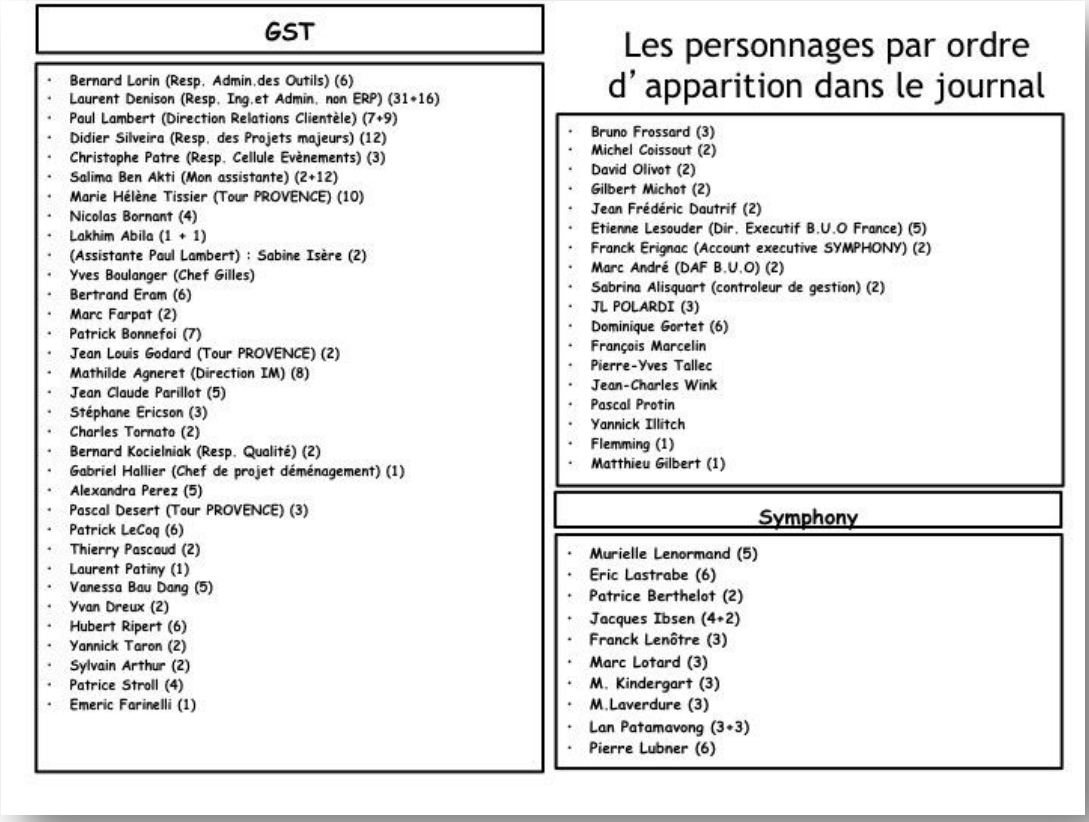
ANNEXE 12 : EXTRAITS DU JOURNAL DE BORD DE PHILIPPE



Avertissement au lecteur

Les personnes et les situations décrites dans ce journal ne sont pas imaginaires. Toute ressemblance avec des personnages existants ou ayant existés ne sont que pure réalité.

L'auteur se dégage (il ne sait pas encore comment, mais il le fait) de toute responsabilité en cas d'utilisation malsaine de tout ou une partie de ce journal.
L'auteur aime tout le monde et respecte tout le monde.



GST

- Bernard Lorin (Resp. Admin.des Outils) (6)
- Laurent Denison (Resp. Ing.et Admin. non ERP) (31+16)
- Paul Lambert (Direction Relations Clientèle) (7+9)
- Didier Silveira (Resp. des Projets majeurs) (12)
- Christophe Patre (Resp. Cellule Evènements) (3)
- Salima Ben Akti (Mon assistante) (2+12)
- Marie Hélène Tissier (Tour PROVENCE) (10)
- Nicolas Bornant (4)
- Lakhim Abila (1 + 1)
- (Assistante Paul Lambert) : Sabine Isère (2)
- Yves Boulanger (Chef Gilles)
- Bertrand Eram (6)
- Marc Farpat (2)
- Patrick Bonnefoi (7)
- Jean Louis Godard (Tour PROVENCE) (2)
- Mathilde Agneret (Direction IM) (8)
- Jean Claude Parillot (5)
- Stéphane Ericson (3)
- Charles Tornato (2)
- Bernard Kocielniak (Resp. Qualité) (2)
- Gabriel Hallier (Chef de projet déménagement) (1)
- Alexandra Perez (5)
- Pascal Desert (Tour PROVENCE) (3)
- Patrick LeCoq (6)
- Thierry Pascaud (2)
- Laurent Patiny (1)
- Vanessa Bau Dang (5)
- Yvan Dreux (2)
- Hubert Ripert (6)
- Yannick Taron (2)
- Sylvain Arthur (2)
- Patrice Stroll (4)
- Emeric Farinelli (1)

Les personnages par ordre d' apparition dans le journal

- Bruno Frossard (3)
- Michel Coissout (2)
- David Olivot (2)
- Gilbert Michot (2)
- Jean Frédéric Dautrif (2)
- Etienne Lesouder (Dir. Executif B.U.O France) (5)
- Franck Erignac (Account executive SYMPHONY) (2)
- Marc André (DAF B.U.O) (2)
- Sabrina Alisquart (controleur de gestion) (2)
- JL POLARDI (3)
- Dominique Gortet (6)
- François Marcelin
- Pierre-Yves Tallec
- Jean-Charles Wink
- Pascal Protin
- Yannick Illitch
- Flemming (1)
- Matthieu Gilbert (1)

Symphony

- Murielle Lenormand (5)
- Eric Lastrabe (6)
- Patrice Berthelot (2)
- Jacques Ibsen (4+2)
- Franck Lenôtre (3)
- Marc Lotard (3)
- M. Kindergart (3)
- M.Laverdure (3)
- Lan Patamavong (3+3)
- Pierre Lubner (6)

lundi 5 juillet 2004

- Bernard L. a craqué ce matin (larmes...), il souhaite sortir du projet ("trop de stress, trop speed, trop de CR, trop de réunions… » + mauvaise entente avec Laurent D.) – J'ai un peu calmé le jeu mais je crois qu'il va quand même falloir penser à le remplacer si les choses n'évoluent pas
- J'ai rencontré ce matin Murielle L. sur le sujet mouvements de collaborateurs ; j'ai essayé d'obtenir auprès d'elle des regroupements de bureaux afin que nous soyons moins éparpillés. Je pense que c'est en bonne voie mais les pourparlers seront longs !
- Eric L. est passé me voir suite à la réunion Lambert/Agneret de ce jour. Agneret a demandé à Eric L. de réfléchir à une régularisation des commandes du 1er trimestre sur la base d'une facturation mensuelle de 468K€. Je pense qu'il serait souhaitable que Paul fasse asap un CR de cette réunion.
- Didier S. est arrivé à 9h50
- Petite crise avec Christophe P. qui ne veut pas produire les indicateurs tant que les managers n'auront pas renvoyé les informations demandées depuis plus d'une semaine

Mardi 6 juillet 2004

- Rdv avec Laurent Denison à 8h00 :
  - Besoin d'un micro et d'un GSM pour astreinte INFODIS (il n'y en a plus !!)
  - Nicolas Bornant n'a pas vu Pierre Lubner depuis plus d'une semaine
  - Alexandra Perez est en négociation pour sortir
  - Mise en œuvre du plan d'action C+ avec l'aide de JL POLARDI
- Point avec Nicolas Bornant : il me fait savoir qu'il n'en peut plus. (il a fêté ses 40 ans malade dans son lit la semaine dernière, il est passé au Tribunal pour son divorce, il s'est fait largué par sa copine et Laurent Denison s'est encore mal comporté avec lui !!) – Il a vu Pierre Lubner la veille donc pas de problème
- Laurent Denison s'énerve avec JL Polardi
- Didier Silveira est arrivé à 9h45
- J'ai été relancé par Lakhim Abila qui est arrivé à BORDEAUX et qui n'a pas encore reçu son PC. J'appelle Franck Lenôtre qui me dit de voir avec Lastrabe. Lastrabe me dit que c'est Lenôtre !!
- J'ai rendez-vous avec Paul Lambert à 14h00 dans son bureau et à 15h30 avec J Ibsen. J'appelle Sabine Isère pour confirmer le rdv de 14h, elle me dit que Paul m'attend à 15h00 : je ne peux pas

Mardi 6 juillet 2004

- Déjeuner avec Laurent Denison : objectif : lui faire passer quelques messages sur son relationnel. Ok fait
- 14h30 rdv Paul Lambert, il me fait savoir qu'il envisage de faire entrer MH Tissier sur le projet pour s'occuper des Toulousains
- 15h30 rdv J Ibsen : la réunion se passe plutôt bien : il me propose de me raconter ce que lui a dit Patrice Berthelot en échange, je dois lui dire ce que m'a raconté Paul Lambert. J'accepte car de mon côté c'est simple, nous n'acceptons aucune discussion sur le prix du service récurrent et encore moins de revoir ce qui a déjà été commandé, facturé et payé sur le premier trimestre de l'année
- J Ibsen refuse que Dominique Gortet assiste au Copil en tant que caution technique
- La préparation du copil se termine, il fait 75 pages !! Il est 20h30.
- 20h33 : Détection d'un incident (plus d'accès à Notes). Nous mettons avec Laurent et Bertrand Eram 1h à diagnostiquer le problème. Nous décidons de faire intervenir l'astreinte sur place. Le problème sera finalement résolu à 00h30. Pendant tout ce temps nous sommes restés en alerte avec notamment un Laurent très impliqué et efficace.

Mercredi 7 juillet 2004

- 8h00 : j'envoi un mail à J Ibsen retraçant l'incident d'hier.
- 8h50 : Laurent Denison et Christophe Patre s'engueulent sur un sujet de production d'indicateurs. Je prends les 2 à part pour calmer le jeu car cela aurait pu dégénérer.
- Didier Silveira est arrivé vers 9h50
- Je demande à Bertrand Eram de produire un plan d'action pour les jours fériés à venir.
- Le Comité de pilotage s'est bien déroulé. Je pense avoir assuré le back up de Yves Boulanger plus que correctement ; Pas un merci de Paul Lambert mais ce n'est pas grave.

jeudi 8 juillet 2004

- La journée commence par un appel téléphonique de Laurent Denison : il est devenu fou. Je contacte Jean Louis Godard pour action.
- Arrivée de Yvan Dreux sur le projet. Il est pris en charge par Jean Louis Polardi
- Le feu vert est donné à J Ibsen et Eric Lastrabe pour passer commande du 2ème trimestre. Cela s'est fait sur la base d'une proposition de prix envoyée par Symphony (468K€). Paul Lambert a dit OK.
- Salima et moi-même venons de finaliser les plans avec les futures implantations des collaborateurs ISIS. J'espère que cela ne va trop gueuler !!
- Une partie de l'équipe vient me voir au sortir d'une réunion. Ils devaient récupérer un cahier des charges pour établir une proposition. Ce n'est pas un cahier des charges qu'ils ont récupéré mais un cahier à charge.
- J Ibsen me donne sa liste de délivrables pour lundi prochain : la fiche descriptive du comité financier ; les modes opératoires changements majeurs ; process des indicateurs ; plan d'action ISIS ; planning de tous les livrables
- Didier Silveira est arrivé à 11h passé (il est resté coincé dans les embouteillages 2h donc il est parti de chez lui à 9h00 !!!)

jeudi 8 juillet 2004

- J'ai vraiment le sentiment d'être un professeur à la tête d'une classe d'adolescents immatures incapables d'encaisser des secousses.Je suis en permanence en train de rassurer, consoler et demander de garder son sang froid. Ce point ne concerne pas Dominique Gortet.
- Dominique m'alerte sur l'équipe en charge du déménagement. Il semblerait qu'ils n'avancent pas assez vite ou en tous les cas qu'ils n'aient pas encore pris le sujet à bras le corps. On risque d'avoir des retours clients si cela ne change pas…
- J'organise demain une réunion d'équipe ISIS. J'espère que cela ne pétera pas.
- Ouf, Mathilde Agneret a accepté que nous fassions entrer pour 2 semaines début août une compétence INFORMA en remplacement d'un collaborateur en CP. Nous avons évité que Laurent Denison s'immole sur le toit de la Tour Danton après avoir tué quelques Managers de l'équipe au hasard.
- J'ai négocié avec Jean Claude Parillot que Yvan Dreux reste gratuit jusqu'à fin août puisqu'il ne sera pas formé sur AB+ avant.

Vendredi 9 juillet 2004

- Didier Silveira m'a prévenu hier soir qu'il ne pourra pas arriver avant 10h30
- 9h30-11h00 : réunion d'équipe. L'agenda est chargé : point d'avancement du plan d'action ISIS, retour Copil, point locaux, point sur les indicateurs et en plus je compte dire quelques mots sur le moral du groupe.
- 9h25 : Bertrand Eram m'appelle, il a eu une panne d'oreiller. Il ne sera là que dans une heure.
- La réunion d'équipe s'est plutôt bien déroulé même si le moral des troupes n'était pas bon et les propos plutôt négatifs. J'ai estimé nécessaire de prendre la parole sur le thème : rester Team Spirit, de toute façon le contrat de s'arrêtera pas, vous êtes des grands garçons, merci de vous contrôler,on garde le cap…
- 20h00 : Laurent Denison me téléphone sur un sujet qui devient brûlant : l'installation de 2 serveurs à Dublin. Nous n'avons pas de ressources pour le faire et nous nous sommes engagés à le faire. Je passe sur les propos et les allusions de Laurent…

Lundi 12 juillet 2004

- 8h00 : le problème des serveurs à installer sur Dublin doit être traité. J'ai d'ailleurs 2 mails de Laurent Denison sur le sujet pas très team spirit.
- Bernard Lorin vient me voir. Il a vu Pascal Desert en fin de semaine dernière qui lui a parlé de Flemming sensé le remplacer sur BORDEAUX !! Une crise s'annonce.
- 10h00 : J'ai trouvé la ressource pour Dublin. Je suis super content car cela m'enlève une épine du pied avant d'aller voir IBSEN à 11h00. Je ne comprends pas pourquoi Patrick Bonnefoi et Laurent Denison en ont fait un tel plat. Le point a été réglé en 2 appels téléphonique. C'est Stéphane Ericson qui partira (il est bilingue, compétent et volontaire. Son absence ne pB.U.Oera pas de problème)
- 10h40 : j'appelle Laurent Denison. Il est chez lui !!! Il me dit qu'il va arriver vers 11h30. Il n'a prévenu personne.
- Sur le même sujet : C'est assez amusant de noter les horaires d'arrivée de notre client. De ma fenêtre, je vois les personnes arriver. Ce matin par exemple :
    - J Ibsen : 9h30
    - Franck Lenôtre : 9h50 (comme tous les matins)
    - Marc Lotard : 10h00

C'est cool chez Symphony !!

Lundi 12 juillet 2004

- Dominique Gortet est en congés lundi et mardi
- Le point du lundi matin avec J Ibsen s'est bien passé. J et moi avions le même niveau d'information sur le déroulement des opérations du week end. Les points suivants ont été abordés :
    - J Ibsen souhaite aller à BORDEAUX en août
    - J Ibsen m'alerte sur Laurent Denison en me disant que c'est un excellent élément qu'il faut l'aider car il ne veut pas le perdre
    - Le dispositif du 14 juillet ne satisfait pas entièrement J car il souhaiterait que l'on soit en mesure de « choper » tous les tickets
    - Je me suis permis de dire à J Ibsen que l'on travaillait tous ensemble et que certaines remarques faites dans le CDC du ROFR par son équipe avait été mal digérées par mon équipe. Il a pris et partagé le point
- J Ibsen a pris mon numéro de téléphone portable en me disant que c'est lui qui était d'astreinte cette semaine et qu'il ne voulait pas être dérangé « comme d'habitude »

Lundi 12 juillet 2004

- 15h30 : Réunion J Ibsen. Les sujets traités ont été :
    - Suivi plan d'action ISIS : OK RAS
    - Suivi chantiers transverses : OK (doc à mettre à jour)
    - Fiche Comité financier : OK RAS
    - Changements majeurs : j'ai finalisé le document qui sera diffuser

En résumé, cela s'est bien passé (J dit apprécier mon pragmatisme – Merci!!)

- Bernard Lorin est venu me voir, il est paumé sur son plan d'action
- Yannick Taron est paumé sur le projet e-Cat ; Didier Silveira est parti sans rien dire et Patrick LeCoq ne veut pas prendre car il dit être le back up de Didier Silveira uniquement sur la partie TE – Merci Didier
- Pour l'anecdote, Salima est partie à la Tour PROVENCE toute l'après midi pour faire un truc qui dure 30 minutes !! Je laisse faire car j'ai d'autres priorités.

Mardi 13 juillet 2004

- 8h00 : la journée commence par une salve de mails de Laurent Denison dont un me demandant de « clarifier les destinataires » d'un de mes mails. Si j'étais méchant, je dirais qu'il a vraiment rien à foutre….
- Incident AS-400 au cours de la nuit. Voilà ce que j'écris à J Ibsen :

Concernant cet incident et en très synthétique :
- incident détecté instantanément à 21h12
- fiche incident + fiche indisponibilité en cours de rédaction
- il n'y a pas eu d'appel d'astreinte car pas de consigne
- Plan d'action en cours de rédaction pour établir une consigne
- les données seront re-soumises jeudi soir prochain
- 8h19 incident résolu

Voilà la réponse de J Ibsen :

Il y a une chose que je ne veux pas voir c'est "il n'y a pas eu d'appel d'astreinte car pas de consigne". Quand ça ne marche pas on fait ce qu'il faut pour réparer.

- Bertrand Eram, Gilbert Prunier et moi avons travailler sur la propale *RO France* que nous devons remettre au plus tard ce soir. Il reste beaucoup de choses à faire !!
- Nicolas Bornant est venu me voir pour m'alerter sur REX2300. Il n'est pas le premier et je suis malheureusement un peu désarmé sur ce sujet.
- Salima et moi-même avons terminé ce jour un deuxième jet des implantations cibles pour les équipes j'espère que cela va passer

Mardi 13 juillet 2004

- Je sors d'une réunion qui a duré 2 heures avec Messieurs Kindergart et Laverdure de chez Symphony sur le sujet : formation à la gestion des config. et des changements.C'était surnaturel, Monsieur Kindergart est incompréhensible (il doit être allemand et parle hyper mal français) et Monsieur Laverdure est un peu comme un savant fou. Je crois avoir compris qu'ils attendent de ma part des noms de collaborateurs ISIS qu'ils pourraient former à leurs outils !!
- Le mail de J Ibsen de mi journée :

Philippe, Lan ,
Merci pour cette information.
Mais, au même titre que je refuse les congés quand Lan et Jean-Claude souhaitent les prendre aux mêmes dates (cf. ce matin), je n'accepte pas de voir que sur la deuxième semaine d'Août il n'y a personne sur le management de la PROD' M.E.U chez GST
Merci Gilles de faire corriger cette situation qui donne une image peu professionnelle (même si je pense qu'il s'agit plus d'une erreur). Eric et Jean ont la chance d'être à deux pour la Prod' M.E.U, qu'ils s'organisent pour assurer, comme Lan et Jean-Claude, la continuité du service de management.

J'ai répondu :

Le dispositif prévu pour la deuxième semaine d'août est le suivant :
- Projet : Didier Silveira
- Run : Charles Tornato

De plus, Yves Boulanger sera présent en "2nd rideau" sur M.E.U.

ANNEXE 13 : DETAIL DU PROTOCOLE EXPERIMENTAL « GENRE ET VOIX DE CONSULTANT-E-S »

RAPPEL DES PRINCIPAUX ELEMENTS DE L'EXPERIENCE

DATE DE REALISATION : le 6 août 2012

ETAPE 1 : Ecoute par un auditeur tiers, d'un ensemble de 47 enregistrements – (séquences de quelques minutes d'entretien, sélectionnées pour leur qualité phonique – peu de bruits de fond, puissance sonore suffisante), sans indication du sexe de la personne.

- Chaque voix est écoutée d'abord 10 secondes et l'auditeur lui attribue un genre : femme, homme, indéterminé. Puis, à l'issue des quelques minutes sélectionnées, l'auditeur évalue la voix sur deux dimensions : sa tessiture, son débit.
- Une échelle de 1 à 7 est appliquée pour chaque dimension : de très aiguë à très grave, de très lente à très rapide.
- Cette évaluation a auparavant été réalisée par la chercheuse, à partir des mêmes extraits, dans le même ordre d'écoute. Aucune information n'est donné à l'auditeur « candide », sauf quelques éléments sommaires sur le contexte général de ces entretiens.
- Les détails des notes est présenté infra.

ETAPE 2 : Entretien sur les impressions générales données par les différentes voix.

TESSITURE

	Auditeur candide	IB
Moyenne	4,59	4,34
Moyenne Femmes	3,45	3,55
Moyenne Hommes	5,44	4,92
Ecart Type	1,52	1,46
Ecart Type femmes	1,23	1,18
Ecart Type Homme	1,12	1,35

DEBIT

	Auditeur candide	IB
Moyenne	4,57	4,36
Moyenne Femmes	4,65	4,45
Moyenne Hommes	4,51	4,29
Ecart Type	1,22	1,27
Ecart Type femmes	1,08	1,39
Ecart Type Homme	1,34	1,20

ANNEXE

individus	Genre de la voix : féminine/masculine/indéterminée F/M/I(écoute des 10 premières secondes par Auditeur 2	**Grave/aigu (1 à 7 : 1 + grave à 7 :+ aigu) Auditeur 2**	**IB**	**Diff. Auditeur 2 - IB**	**Débit paroles (1 très lent - 7 très rapide) Auditeur 2**	**isabel**	**Diff. Auditeur 1 - IB**
Claire	F	**4**	**2**	**2**	6	6	0
Virginie	F	1	2	-1	3	4	-1
Laure	F	2	2	0	5	6	-1
Laura	F	**4**	**2**	**2**	6	6	0
Aude	F	3	2	1	7	3	4
Marianne	F	2	3	-1	4	3	1
Marie	F	**5**	**3**	**2**	3	2	1
Charlotte	F	**5**	**3**	**2**	4	5	-1
Sylvie	F	3	3	0	5	4	1
Bérengère	F	**5**	**3**	**2**	4	3	1
Anne-Laure	F	3	4	-1	5	5	0
Solène	F	**2**	**4**	**-2**	4	6	-2
Cham	F	**2**	**4**	**-2**	5	6	-1
Danielle	F	3	4	-1	4	3	1
Diane	**I**	4	4	0	5	3	2
Alix	F	**3**	**5**	**-2**	3	3	0
Véronique	F	4	5	-1	5	6	-1
Béatrice	F	5	5	0	6	4	2
Mathilde	F	4	5	-1	5	5	0
Dominique	**I**	5	6	-1	4	6	-2
Hervé	M	4	3	1	1	2	-1
Matthieu	M	**5**	**3**	**2**	3	4	-1
Slimane	M	4	3	1	5	4	1
Rémi	M	4	3	1	4	6	-2
Patrick	M	**6**	**3**	**3**	4	4	0
Georges	M	4	4	0	6	5	1
Luc	M	5	4	1	5	4	1
Thomas	M	5	4	1	4	5	-1
Mehdi	M	5	4	1	6	4	2
Stéphane	M	4	4	0	6	5	1
Xavier	M	**6**	**4**	**2**	5	6	-1
Christophe	M	5	5	0	4	4	0
Paul	M	6	5	1	5	4	1
Raphaël	M	**3**	**5**	**-2**	4	5	-1
Francis	M	5	5	0	2	3	-1
Germain	M	6	5	1	6	3	3
Daniel	M	6	5	1	5	4	1
Antoine	M	6	6	0	6	7	-1
Damien	M	7	6	1	4	4	0
Aymeric	M	6	6	0	5	5	0
Maxime	M	6	6	0	6	5	1
Jean-François	M	7	6	1	3	2	1
Brice	M	7	6	1	4	5	-1
Emmanuel	M	**5**	**7**	**-2**	4	4	0
Bertrand	M	6	7	-1	3	3	0
Nicolas	M	7	7	0	6	3	3
Fabien	M	7	7	0	6	6	0
moyenne		4,59574468	4,34043		4,574468085	4,3617	

ANNEXE 14 : ICONOGRAPHIE PROFESSIONNELLE - EXEMPLE D'UNE PHOTO DE CONSULTANT-E-S AU TRAVAIL