



**HAL**  
open science

## Discours sur les dirigeant-e-s au regard du genre

Chantal Morley, Marité Milon, Isabelle Collet

► **To cite this version:**

Chantal Morley, Marité Milon, Isabelle Collet. Discours sur les dirigeant-e-s au regard du genre. Colloque "Genre et diversité en gestion", Jan 2009, Paris, France. hal-02458436

**HAL Id: hal-02458436**

**<https://hal.science/hal-02458436>**

Submitted on 28 Jan 2020

**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.

## Colloque « Genre et Diversité en Gestion »

ESCP-EAP Paris, France, 15 Janvier 2009

### **Discours sur les dirigeant-e-s au regard du genre**

Chantal Morley, Marité Milon et Isabelle Collet

#### **Résumé**

Les politiques de diversité soulèvent la question d'un renforcement de la classification sexuée et de ses effets sur l'accès aux postes de direction. En utilisant la grille proposée par J.Scott qui considère le genre comme une catégorie d'analyse, nous avons cherché à voir comment le système de genre peut être renforcé ou miné par les politiques de diversité dans les entreprises. Nous avons regardé plus particulièrement une de ses composantes, l'identité sexuée des dirigeantes, et la façon dont elle peut être influencée par les images publiques. Nous avons mené deux enquêtes sur l'image des dirigeants dans la presse francophone à partir de la base Factiva, utilisant analyse lexicographique et analyse de contenu. Nous en tirons quelques interrogations ou suggestions en direction des politiques de diversité.

#### Mots-clés

dirigeant, identité, genre, style de management, image

#### **Introduction**

Les politiques de diversité lancées par les entreprises depuis la fin du XXe siècle ont pour objectif de compenser des disparités de fait, dans la répartition des postes et les évolutions de carrière, entre personnes marquées par leur appartenance à des catégories différentes. En ce qui concerne le sexe — un des critères majeurs de catégorisation — ces politiques ont parfois fait l'objet de réserves par des auteurs anglo-saxons, par exemple [Wajcman, 1998], regrettant l'abandon des politiques d'égalité des chances, qui reposaient au contraire sur l'idée de similitude entre les humains que seules leurs compétences personnelles devraient distinguer. Dans le domaine politique, des objections analogues ont été émises à propos de la loi sur la parité. Ainsi, [Lagrave, 2000] a défendu l'idée que « le concept de parité est un piège à penser » (:114) qui consacre la différence entre hommes et femmes, alors que, dit-elle, « l'inégalité entre femmes et hommes ne provient pas de leur différence, mais du prix différentiel que les sociétés donnent à cette différence, sous forme de moins-

value pour les femmes, et de plus-value pour les hommes » (:140). Face à ces réticences, il semble important d'étudier plus concrètement comment le système de genre peut être renforcé ou miné par les politiques de diversité dans les entreprises. D'après la description du genre comme catégorie d'analyse proposée par [Scott, 1988], l'identité subjective est un des piliers du système. C'est pourquoi nous avons cherché à voir comment l'identité sexuée des dirigeantes pouvait évoluer. Pour cela, nous avons confronté l'image que les dirigeantes donnent d'elles-mêmes et celle qu'en donne la presse. Nous avons ensuite comparé les caractéristiques personnelles des dirigeants relevées par la presse selon que ce sont des hommes ou des femmes. Avant de présenter les enquêtes que nous avons menées et les résultats, nous allons revenir sur la classification comme principe organisateur et nous interroger les possibles positionnements des femmes dans l'exercice du pouvoir en entreprise.

## **1. La classification sexuée et l'exercice du pouvoir**

### ***1.1 La classification comme principe organisateur***

Peut-on lutter contre les inégalités en renforçant la classification ou faut-il abolir toute classification ? Pour éclairer la question, nous allons faire un détour par l'analyse proposée par C.Lévi-Strauss dans *La pensée sauvage*, où il montre le rôle de la classification dans les organisations sociales. Certes, l'auteur des *Structures élémentaires de la parenté* a fait l'objet de nombreuses critiques de la part de chercheur(e)s féministes, qui ont notamment mis en lumière les présupposés de l'anthropologue lorsqu'il postule une logique universelle structurant les rapports humains. Il occulte ainsi les phénomènes de pouvoir, et en particulier la domination masculine, et les femmes sont ramenées à de simples objets dans des échanges qui permettent de consolider des relations de parenté [voir par exemple Butler, 2005, 118-126]. Cependant, son analyse de la construction de la diversité comme clé du fonctionnement de types de sociétés très différentes peut nous interpeller.

Repartant de l'idée que l'échange et la coopération sont au fondement de toute organisation sociale viable, c'est-à-dire qui ne se détruit pas en conflits incessants entre groupes rivaux, [Lévi-Strauss, 1962] s'est interrogé sur les différents moyens d'instaurer la coopération. La condition nécessaire, observe-t-il à partir d'un large matériau ethnographique, est de se penser et de s'appréhender comme différents, afin de pouvoir s'apporter mutuellement des biens ou services spécifiques. Pour s'organiser en groupes désignés comme divers, on dispose de deux grands modèles de diversité. L'un va puiser dans la nature : ainsi, dans les systèmes totémiques, la diversité des groupes humains est construite en référence à la diversité des espèces. Chaque groupe se prive, au bénéfice des autres, de la consommation

de son animal ou de sa plante totémique, et assure par la production de ses rituels la prolifération du gibier ou de la récolte pour les autres. L'autre modèle de diversité est celui de la culture, c'est-à-dire de la spécialisation des fonctions telle qu'elle est à l'œuvre dans un système de caste. Le fonctionnement de chaque société primitive peut donc être synthétisé par un schème conceptuel qui décrit la diversité des groupes et les règles de coopération liées à cette diversité. Cependant, le schéma conceptuel qui semble régir l'organisation sociale n'est en fait qu'une ombre au fond de la caverne : dans la réalité, les humains doivent résoudre des conflits entre eux et ils convoquent la nature ou la culture pour imaginer, justifier et consolider une organisation sociale [Lévi-Strauss, 1962, :144]. Cette analyse de la construction d'une diversité sociale qui organise les échanges entre groupes peut apporter un éclairage sur le principe de diversité en entreprise.

Les sociétés modernes individualistes ont fait sauter l'assignation à un groupe, les frontières de classe, de race ou de sexe étant plus insidieuses mais aussi plus malléables. Dans le fonctionnement des systèmes d'affaires comme dans l'organisation interne des entreprises, le modèle de la spécialisation fonctionnelle est aujourd'hui dominant : recentrage sur un « cœur de métier », externalisation, sous-traitance, entreprises en réseau, travail collaboratif... Cette organisation est a priori ouverte et égalitaire puisque l'entrée et la mobilité d'un groupe à l'autre sont basées sur les compétences. La référence à la nature qui fut longtemps utilisée pour interdire aux femmes, en droit ou en fait, certaines professions, filières ou fonctions, opère aujourd'hui de façon officieuse, plus ou moins consciente. Des classifications basées sur des caractéristiques biologiques, notamment le sexe ou la race, viennent peser sur les accès à des positions fonctionnelles et surtout hiérarchiques, et de l'avis de plusieurs chercheurs, l'entreprise contribue fortement à la reproduction institutionnelle des rapports sociaux de domination [Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian, 2008, : 121 ; Molinier, 2005, ch.5]. La protestation de groupes discriminés sur la base de caractéristiques physiques visibles a conduit certaines entreprises à modifier leur schème officiel de diversité et à rendre visible la classification « naturelle » qui agit insidieusement. Mettre en œuvre une politique de diversité revient donc à fonctionner avec deux catégories de critères — la compétence (la culture) et la nature.

On peut cependant s'interroger sur le rôle de ce critère de différenciation à court et moyen terme. Les caractéristiques liées à la nature qui sont mises en avant par une politique de diversité sont-elles aussi des facteurs à prendre en compte dans le fonctionnement collaboratif de l'entreprise ? Est-ce que cela suppose des règles de coopération particulières entre ceux qui sont la référence et les « autres » ? Ou bien ce critère n'est-il rendu visible que

pour qu'il devienne un jour sans objet ? On peut alors se demander comment les politiques de diversité peuvent conduire à modifier ce que [Héritier, 1996] appelle la « valence différentielle », c'est-à-dire à rééquilibrer la valeur attribuée à chaque catégorie sexuée ? La prise en compte d'une catégorisation en référence à la nature peut-elle conduire à un affaiblissement des différences prises en compte dans le fonctionnement ou au contraire pérenniser le principe de différence ? Il faut, pour éclairer la question, se tourner vers le fonctionnement du système de genre.

### ***1.2 Classification et système de genre***

L'historienne J.Scott [Scott, 1988] a défini le genre comme une « catégorie utile d'analyse », c'est-à-dire qu'elle a donné une définition qui puisse être utilisée comme une grille d'analyse des phénomènes. Selon elle, le genre est à la fois une catégorisation basée sur une différence biologique visible et « une façon première de signifier des relations de pouvoir » (:141), c'est-à-dire que le dominant est associé au masculin et le dominé au féminin. Comment les politiques de diversité, qui institutionnalisent la différence biologique, peuvent-elles introduire des failles dans le système de genre ? Reprenons les quatre piliers qui soutiennent le système de genre et interrogeons-nous sur un possible effet de la diversité.

Le premier pilier est la disponibilité de symboles fournissant des représentations de la femme, souvent contradictoires (innocence et corruption, Ève et Marie...). Les politiques de diversité en favorisant l'accès de femmes à des postes de pouvoir peuvent susciter l'apparition de nouveaux modèles culturels, comme le montre l'exemple des juges et des commissaires, héroïnes de films et séries télévisées à succès. En effet, à force de sur-sélection et de surinvestissement, les femmes ont fini par représenter 45% des effectifs de la magistrature, et accéder peu à peu jusqu'à ses plus hauts échelons [Boigeol, 1996]. Dans la police, c'est par une volonté politique que des femmes ont accédé au grade de commissaire. En nombre volontairement limité, elles bénéficient cependant d'une situation de non discrimination exceptionnelle [Pruvost, 2007]. Ainsi, l'exercice du pouvoir légal et de la violence légitime ne peuvent plus être des symboles du masculin. On peut cependant se demander si ces nouveaux modèles, bien qu'offrant des représentations de rôles possibles, ne laissent pas intacte la catégorisation binaire et ne suggèrent pas une façon sexuée d'exercer un rôle.

C'est là qu'intervient le deuxième pilier, représenté par les normes qui guident l'interprétation des symboles. Est-ce que les politiques de diversité peuvent agir sur les positions normatives ? Est-ce que les pratiques de diversité incluent des relâchements /

évolutions dans le comportement social d'un ou une dirigeant-e ? Par exemple, il y a une quinzaine d'années, le type de comportement conduisant à la réussite dans les sociétés d'ingénierie incluait un niveau d'agressivité que la plupart des hommes dans ces entreprises jugeaient intolérable de la part d'une femme [Catalyst, 1992]. Les recherches récentes montrent que l'image du leader est toujours calée sur celle d'un meneur d'hommes [Oakley, 2000 ; Atwater et al., 2001 ; Scott, 2006 ; Marry, 2004 ; Laufer, 2005], doté de caractéristiques considérées comme masculines (autorité, objectivité, charisme). Chez les décideurs, mais également chez les subordonné-e-s, les attentes concernant les leaders sont ainsi en décalage — « non-congruentes » d'après l'expression de [Eagly & Karau, 2002] — par rapport à des attentes concernant les femmes. D'après une recherche récente en Allemagne sur les connotations sémantiques, les termes « leadership », « manager » et « businesswoman » sont perçus comme proches, mais opposés au terme « woman », comme si les femmes d'affaires n'étaient pas assimilables des femmes [Koch et al., 2005]. On peut ainsi se demander si, dans les entreprises qui mettent en œuvre une politique de diversité, les normes explicites et implicites sur les comportements admis et valorisés montrent un glissement vers une déssexualisation ou bisexualisation du modèle du leader ?

Le troisième pilier du système de genre est l'organisation sociale, en particulier la ségrégation sexuelle et les processus de discrimination plus ou moins cachés [Laufer, 1997, 81]. Les politiques de diversité cherchent précisément à faire évoluer cet aspect par des actions volontaristes sur le recrutement et les promotions. Il faut toutefois souligner certaines initiatives prises par des groupes de femmes cadres de haut niveau qui visent à lutter contre une nouvelle ségrégation des fonctions de direction, celles qui mènent à la direction générale et aux sièges dans des conseils d'administration restant dévolues aux hommes<sup>1</sup>. Par ailleurs, on peut se demander avec [Billing-Alvesson, 2000] si tout étiquetage genré du leadership ne contribue pas à conforter les stéréotypes et la division sexuée du travail. Les recherches sur un style de management au féminin montrent une diversité de styles, accompagnée de discours mettant en avant l'existence d'un style propre aux femmes. Par exemple, [Cliff et al., 2005] qui ont étudié le comportement de plus de 200 patrons d'entreprise, libres de choisir leur propre style de management, n'ont trouvé aucune différence entre hommes et femmes, alors que dans leurs propres discours, ces dirigeants se décrivent en conformité avec leur rôle de sexe. La méta-analyse conduite par [Eagly et al, 2003] fait apparaître que les femmes adoptent plutôt un style transformationnel, alors que les hommes managent de façon légèrement plus

---

<sup>1</sup> Par exemple, le cercle InterElles (IBM, Air Liquide, Schlumberger, EDF...).

transactionnelle Cependant, ces recherches s'appuient souvent sur une auto-évaluation, alors que l'étude de [Dobbins et Platz, 1986] qui écarte les auto-évaluations n'avait pas fait apparaître de différence de style selon le sexe. De son côté, [Vecchio, 2002] a trouvé que le recours à un stéréotype de sexe pour qualifier les styles de management est plus marqué dans les discours généraux ou lorsque l'on décrit son propre comportement dans un passé lointain de leader, que lorsque l'on parle de cas précis ou que l'on est soi-même dirigeant. Ainsi, les résultats des recherches menées depuis vingt ans n'apportent pas la preuve d'un style de leadership spécifique aux femmes. Cependant, les discours sur un management au féminin sont souvent mobilisés, et dans le cadre d'une politique de diversité, l'on peut s'interroger sur l'effet performatif de tels discours. En effet, les stéréotypes sexués et les phénomènes de ségrégation ou hiérarchisation sexuée sont loin d'avoir disparu [Cornet&Bonnivert, 2008, 133].

Le dernier pilier, celui de l'identité subjective, est peut-être un point particulièrement résistant, car c'est dans la pratique des rôles, vécue et jugée selon modèles et normes sexués, que le système peut se transformer en profondeur. La notion d'identité subjective s'oppose à l'identité sociale qui, dans les sociétés traditionnelles, reflète ce que les gens font en tant qu'hommes ou femmes [Löwy, 2006, 49]. Parler d'identité sexuée sous un angle subjectif ne signifie pas une nature permanente des individus. Les conceptions récentes de l'identité l'ont au contraire appréhendée dans sa dynamique. Ainsi, [Demazière& Dubar, 2004] la définissent comme « un 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 » (:304). Parler d'identité, c'est donc évoquer un processus réflexif dans un cadre normatif. En ce qui concerne plus précisément l'identité sexuée, [Butler, 2005] a défendu l'idée que c'est une « performance » à destination de soi et des autres. Cette performance est continuellement répétée sur la base d'éléments socialement construits et/ou transmis, qui ont fait l'objet d'une incorporation, ce qui crée un sentiment de permanence. L'exercice du pouvoir, lorsque celui-ci est assigné à un seul sexe et que cette exclusivité est confortée par des normes et modèles, participe à la construction de l'identité sexuée pour les hommes comme pour les femmes. Si l'exclusivité est remise en question, on peut s'attendre à un certain trouble dans la construction identitaire par la fonction professionnelle. En particulier, une femme exerçant des fonctions de direction est interpellée, qu'elle le veuille ou non, sur son style de management.

### ***1.3 Identité subjective et exercice du pouvoir***

Les théories du management ont mis l'accent depuis une quinzaine d'années sur la dimension relationnelle du leadership, et se démarquent des visions d'un leadership orienté vers la production. Les femmes pourraient donc tirer avantage de l'idée selon laquelle elles auraient des compétences naturelles pour être les managers aujourd'hui attendus, comme l'ont développé les chantres d'un « management au féminin » [Rosener, 1990 ; Helgesen, 1990]. Mais, compte tenu de la persistance du caractère masculin attaché au leader [Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian, 2008, : 114], elles peuvent se heurter à une méfiance concernant leur sexe si celui-ci est trop affiché [Eagly-Carli, 2003].

Les hommes en situation de pouvoir ne sont pas confrontés à un tel choix, car opter pour un leadership relationnel ne conduit pas à douter de leur masculinité. En revanche, les femmes ont longtemps joué la carte de la féminité « neutralisée » selon l'expression de [Laufer, 1982]. Une telle stratégie consiste à se caler sur le modèle du leader masculin en se démarquant des modèles classiques de féminité, soit dans l'apparence physique, soit plus souvent dans le comportement. Cette position est très bien illustrée par le personnage de Marthe Hannan [Desanti, 1968], dont l'histoire fut portée à l'écran par F.Girod dans le film *La Banquière* : à Paris, dans les années 1930, une femme pénètre le monde très fermé de la finance. Sans états d'âme, lesbienne affichée, affranchie des normes de genre, elle finira assassinée par un complot politico-financier. Plus récemment, on peut trouver une image particulièrement représentative de ce comportement dans la personnalité de Carol Galley, qui contrôlait avec efficacité plus de 900 fonds de pension britanniques et que les journaux populaires britanniques avaient surnommée la Dame de Glace en raison de son manque de « compassion »<sup>2</sup>.

Beaucoup de femmes cadres ont choisi un positionnement plus conforme aux rôles traditionnels, mais la voie vers le pouvoir est alors difficile. Comment, en effet, exercer le commandement tout en signifiant qu'il ne s'agit pas d'un empiétement sur un domaine masculin ? Accentuer un profil « féminin » conduit souvent à des impasses, comme en témoignage un petit livre à succès *Ces filles sympas qui sabotent leur carrière*<sup>3</sup> qui est peut-être le signe qu'une génération de femmes « souriantes, aimables, sympas... » a payé le prix de cette féminité affichée par le sacrifice du pouvoir. Cependant, un second ouvrage à forte visibilité populaire *Comment être boss sans être garcé*<sup>4</sup> témoigne que cette stratégie de la

---

2 Sunday Times, 21 avril 1996.

3 L.P.Fraenkel, Village Mondial, 2009.

4 C.Friedman, Marabout, 2007.



féminité assumée n'est pas abandonnée, car il renvoie la lectrice à des comportements qui misent sur un profil « féminin », souple et conciliant, comme un chemin vers la réussite, et il se démarque des comportements autoritaires de certaines dirigeantes.

Une autre stratégie émerge depuis quelques années, observée notamment dans des milieux où le nombre de femmes exerçant la profession a rendu moins illégitime leur accession aux commandes (mode, décoration, enseignement...). Elle consiste à exhiber une apparence hyperféminine, renforcée par un discours qui renvoie à la catégorie de sexe (maternité, vie familiale, activités humanitaires ou artistiques...), et d'exercer un management en phase avec le modèle du leader. Ainsi, le pouvoir est clairement assumé, mais il est recouvert par une apparence qui interdit toute assimilation à un homme. Un exemple est donné par le film *Le diable s'habille en Prada*, où le personnage de Miranda, papesse de la mode, se montre stratège, décideur de haut vol, redoutable en négociation, tyrannique avec ses employés, mais s'exprimant d'une voix douce et presque lasse, et sachant mêler sa vie familiale à sa vie professionnelle, voire pleurer sur la souffrance qu'un nouveau divorce va causer à ses filles. Équilibre délicat de cette stratégie de la féminité utilisée, où il faut sans cesse rappeler le féminin comme contrepoin à l'autorité.

Certaines femmes peuvent peut-être échapper à ce dilemme, si elles disposent d'un capital social et financier très important, en particulier celui qui permet d'hériter d'une entreprise familiale. Grâce à cet atout, elles se retrouvent dans une position qui les rapproche de celle des dirigeants de sexe masculin. Elles peuvent ou non afficher un comportement ou des goûts « masculins » et exercer un leadership plus ou moins relationnel, sans que leur légitimité soit soupçonnée.

Ainsi, la question de l'identité subjective (quelle image acceptable par soi-même et par autrui) est une mesure importante de la réussite des politiques de diversité. Les stéréotypes et préjugés sur les femmes restent en effet perçus comme une barrière majeure à l'avancement des femmes [Belghiti-Mahut&Landrieux-Kartochian, 2008, : 111]. Les trois stratégies, féminité neutralisée, féminité assumée et féminité utilisée, consolident la catégorisation binaire et placent parfois dans une position intenable. La seule stratégie déstabilisant le système de genre est celle de l'atout. Si elle reste associée à la transmission patrimoniale de l'entreprise, elle ne risque guère de menacer l'ordre établi. Est-ce que les politiques de diversité, autour desquelles les entreprises communiquent ces dernières années, rendent possibles le dépassement du statut féminin ? Pour éclairer les évolutions sociales, nous avons choisi de faire une première enquête à partir de la presse quotidienne et hebdomadaire qui participe à la construction d'une identité sexuée en diffusant des images de dirigeantes :

## 2. Enquête sur l'image des dirigeantes

### 2.1 Présentation de l'enquête

Nous avons utilisé la base documentaire Factiva sur les critères de recherche « femme(s) dirigeante(s), femme patron, management féminin » dans tous journaux francophones.

Nous avons d'abord écarté les articles ayant trait à la musique (chef d'orchestre) et à la haute cuisine (chef gastronomique). Nous avons également éliminé ceux qui se rapportaient à l'armée, où la notion de commandement hiérarchique domine, ainsi que ceux qui parlaient de femmes dans la police ou la justice, domaines où la notion de management au féminin a eu peu d'impact, probablement en raison des références juridiques ou administratives qui encadrent l'exercice de ces activités, et dont la presse ne donne pas d'échos. Nous avons retenu les 79 articles qui traitent effectivement de femmes ayant une fonction de dirigeante d'entreprise. La répartition est la suivante :

	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
L'Express							1		1		1		3
La Tribune de Genève (CH)									2	1	1		4
La Tribune	1	1	1	3			1	2	2	1	1	2	15
Le Figaro					1	4	3	6 (dont 4 dans même n°)	5	2	3		24
Le Monde				1	2	1			1				5
Le Nouvel Économiste											1	1	2
Le Parisien										1			1
Le Temps (CH)			1		1	1		1	2	1	3		10
Les Échos											1		1
Libération								1		3			4
Ouest France							1	1		1	1		4
Sud Ouest							1	3		1	1		6
Total													79

Au regard de leur diffusion, on peut noter une sur-représentation de la presse helvétique francophone(14). On peut remarquer aussi que ceux qui contribuent le plus sont des quotidiens ayant une composante « affaires » (*La Tribune* et *Le Figaro*). Il faut néanmoins souligner que l'historique n'est pas le même pour tous les périodiques dans la base Factiva. On peut enfin relever que sur 79 articles, 15 sont liés à la journée des femmes (8 mars) ou à la tenue du Forum Mondial des femmes dirigeantes (soit près de 20%), et que 7 concernent des « héritières ».

En ce qui concerne présentées dans le corpus, on peut distinguer trois catégories d'articles. Certains (41) sont centrés sur le portrait d'une seule femme. D'autres (17) traitent

du leadership des femmes — soit ils en citent au moins une à titre d'exemple, soit ils utilisent le propos de plusieurs femmes dirigeantes pour développer une thèse. Une troisième catégorie (21) parle des femmes dirigeantes en général, souvent à partir d'interview de spécialistes — sociologue, responsable de réseaux féminin, consultant... La répartition entre ces trois catégories d'articles et la fonction des femmes présentées sont données dans le tableau suivant :

	Nb articles	PDG, membres directoire	Dirigeante PME/PMI	DRH, DIRCOM	Cadres supérieures (responsables région, directrices département)	Nb femmes évoquées
Portrait de femme	41	17	16	4	4	41
Article évoquant plusieurs dirigeantes	17	18	11	4	11	44
Article sur les dirigeantes en général	21	-	-	-	-	-
Total	79 articles	35	27	8	15	85

### ***2.3 Analyse des articles : approche lexicographique***

Nous avons d'abord mené une analyse lexicographique exploratoire avec le logiciel Alceste. Quatre mondes lexicaux ont été mis en évidence au terme d'une analyse qui a classé 61% des mots (annexe 1). Les deux premières classes, qui s'opposent, comprennent chacune près de 30% du discours classé. Les classes 3 et 4, opposées, comprennent respectivement 23% et 17% du discours classé. On peut noter que la date n'est pas un critère structurant.

Le vocabulaire de la classe 1 comprend de façon significative l'univers du management et du pouvoir masculin, avec les termes « homme », « travail » et d'autres qui tournent autour de « management ». Il provient principalement de journalistes de sexe féminin et évoque les difficultés pour une femme à accéder à un pouvoir marqué au masculin.

Le vocabulaire de la classe 2, également porté par des journalistes de sexe féminin, est marqué par les termes « femme », « entreprise » et « conseil », il tourne autour des réseaux de femmes et des moyens pour obtenir une égalité avec leurs homologues masculins.

L'analyse factorielle montre un fort contraste entre ces deux classes.

Le vocabulaire de la classe 3 évoque le monde des affaires, les différents secteurs et les entrepreneurs, il est porté par des journalistes de sexe masculin. Il s'oppose au vocabulaire de la classe 4 qui tourne autour de la famille, avec des termes comme « père », « fille », « enfant » et « familial », provenant souvent d'articles dont le sexe du journaliste n'est pas

indiqué. Ces deux univers lexicaux, affaires et famille sont fortement contrastés. La famille occupe donc une place non négligeable et en décalage avec des discours sur les affaires.

Si l'on refait l'analyse sur le corpus limité aux journaux français, c'est-à-dire en enlevant la presse helvétique, on observe une reconfiguration en trois mondes lexicaux, au terme d'une analyse qui a classé également 61% des mots (annexe 2). La classe 1 représente 31% des mots classés et s'oppose à la classe 2 qui rassemble 19% des mots classés. Les deux classes s'opposent à la classe 3 qui représente 50% des mots classés.

Le vocabulaire de la classe 1 est celui des affaires et de la réussite, un monde conjugué au neutre où les termes « homme » et « femme » sont significativement absents. Il est clairement porté par des journalistes de sexe masculin.

Le vocabulaire de la classe 2 est celui de l'égalité hommes-femmes en France. On y trouve des termes autour de la France, avec notamment le Medef et sa nouvelle dirigeante, mais aussi le conseil avec le Forum de Deauville et l'égalité. Le terme « homme » est significativement absent.

Le vocabulaire de la classe 3, la plus peuplée, est celui des rapports de genre, avec les termes « homme », « femme », « pouvoir », « carrière », « management » et « différence ». Il est clairement porté par des journalistes de sexe féminin et la référence aux affaires est significativement absente.

On a donc d'un côté un monde neutre où l'on parle économie, contrasté avec un monde où l'on ne parle pas des hommes, mais de la question de l'égalité dans les affaires. L'ensemble se démarque d'un monde où l'on discute de différence et de management, mais sans parler stratégie ou réussite dans la conduite de l'entreprise.

Que signifie l'importance de cette troisième classe ? Pourquoi la classe famille disparaît dans la presse française ? Une analyse des discours va permettre de mieux comprendre.

### ***2.3 Analyse des articles : la question de la classification***

Pour analyser le contenu des articles, nous avons élaboré une grille (annexe 3) pour tenter de saisir sous l'angle du genre d'une part l'image du dirigeant et d'autre part le contenu de normes sociales évoquées, en distinguant paroles rapportées de la dirigeante, discours du journaliste et discours de tiers. Il est clair que l'ensemble de chaque article est produit par un/e journaliste, qui a probablement choisi les phrases à rapporter (et les questions à poser), mais nous avons considéré que l'effet d'un discours de dirigeante pouvait jouer sur l'image symbolique du rôle, alors que le discours du journaliste ou des tiers pouvait plutôt

comme un cadre normatif.

### **2.3.1 Positionnement de la fonction de dirigeant par rapport au sexe**

Les effets des circulaires sur la féminisation francophone des noms de métiers, titres et fonctions (1986) et sur celle des appellations professionnelles (1998) ont eu un effet limité quand on fait référence au monde de l'entreprise, et plus particulièrement à celui des dirigeants. L'adjonction du terme « femme » comme affixe est privilégiée par rapport à la féminisation par dérivation (adjonction d'un -e). Ainsi, nous ne trouvons qu'une seule « ingénieure », pour 29 appellations au masculin pour des femmes. Le mot « cheffe » est utilisé presque systématiquement dans les journaux suisses, mais jamais dans les journaux français de notre corpus. Le mot « patronne » est utilisé 18 fois dont 6 dans la presse helvétique, alors qu'à 24 reprises le terme patron s'applique à un référent féminin. Le terme PDG semble être plus facilement féminisé : sur 6 femmes occupant cette fonction, 3 sont référées comme « la PDG » (L.Parisot pour l'IFOP, A.Chauvin pour Vivendi U.P. et A.Fudge pour Young Rubicam), mais nous trouvons 10 femmes « directeur » pour seulement 7 « directrices ».

Au-delà du vocabulaire, la référence à une légitimité masculine est peu évoquée. Cependant, elle peut l'être indirectement par des créatrices d'entreprise qui évoquent les difficultés liées à leur reconnaissance (« Les banques sont plus que frileuses. Je ne sais pas comment je suis perçue. J'ai l'impression que je fais sourire et moi cela ne me fait pas sourire », La Tribune, 24 mars 2004), soit pour affirmer la neutralité de la fonction (« Nous ne sommes pas féministes mais ce n'est pas parce que nous sommes des chefs d'entreprises que nous oublions que nous sommes des femmes », Ouest France, 2 novembre 2007), et quelques fois par les journalistes rappelant l'importance de la présence masculine (« le monde des affaires dominé par des quinquagénaires masculins », « la seule femme qui soit parvenue »).

#### **2.3.1 Le style de management**

Le style de management n'est pas évoqué dans tous les articles, mais le tableau suivant montre un discours un peu différent entre les journalistes et les femmes interrogées :

	Femmes interviewées	Journalistes
Style masculin	0	4
Style féminin	11	15
Neutralité du management	15	7

Sur les 4 journalistes évoquant un style masculin, les deux les plus directs sont suisses, le premier utilisant un vocabulaire autour de « foncer » à plusieurs reprises (« Nelly Wenger fonce, sans états d'âme, au risque parfois de heurter », Le Temps, 18 mai 2002), le second faisant également référence à une dimension féminine (« Helga Koppenburg semble correspondre, à première vue, au stéréotype de «la femme qui a réussi» en jouant habilement sur les deux tableaux: celui, traditionnellement masculin, de la compétence technocratique, et celui, traditionnellement féminin, de la séduction » (Le Temps, 21 juin 1999). De façon générale, les journalistes parlent beaucoup plus précisément que les interviewées du style féminin. Ils évoquent « subtilités », « séduction », « facilité dans les relations », elles seraient « plus concrètes », « centrées sur l'action et les résultats », « plus honnêtes », « moteur d'innovations », et certains posent des affirmations (« Il semble que les entreprises considèrent désormais que le style de management des femmes est différent et complémentaire de celui des hommes » La Tribune, 4 janvier 2005) ou rapportent celles de tiers (« Les femmes ont une capacité forte à structurer le travail en projet qui nécessite un bon dosage entre process et qualité des relations. C'est l'inverse du mode hiérarchique, qui est un mode masculin. », La Tribune, 25 septembre 2000). Les secondes se qualifient plutôt de plus « ouvertes » et de « directes ». Mais surtout, la référence à un style neutre est deux fois plus évoqué par les interviewées que par les journalistes (« Je n'ai jamais senti de différence entre un homme et une femme au niveau de la gestion », La Tribune, 24 mars 2004, « Pour être à la tête d'une entreprise, c'est toujours un problème de compétence. » Le Monde, 8 mars 2001).

### **2.3.1 L'apparence physique**

L'apparence des femmes interviewées est souvent mentionnée, 29 textes y font référence. Les descriptions sont le plus souvent très brèves, mais elles mettent en avant les caractéristiques physiques que l'on s'attend à retrouver chez les femmes (11 occurrences) ou leur apparence spécifiquement féminine (5 occurrences). Le discours sur l'apparence est utilisé soit de manière introductive, favorisant une visualisation de la dirigeante, soit pour éviter des répétitions, en mentionnant la personne par son apparence, par exemple « cette jolie blonde aux yeux bleus » (Le Figaro, 2 février 2005). Dans les deux cas, le discours pointe sur des éléments appartenant à la panoplie conventionnelle de la féminité, parfois voyante comme la mention d'une « chevelure de feu » (Le Temps, 31 décembre 2004). Dans cinq articles, les dirigeantes sont jugées « jolies » ou « la cinquantaine bien portée » (Le Temps 21 juin 1999). Neuf articles parlent de séduction comme un atout pour convaincre ou se faire accepter dans l'entreprise, dont un élément-clé est le sourire : 15 textes signalent que

les interviewées répondent en souriant, sourient aux critiques, voire abordent un « sourire ravageur » (Le Temps, 31 décembre 2004).

Seules deux descriptions peuvent être qualifiées de neutre au regard du genre : « ses yeux brillent » (Le Figaro 10 décembre 2001) et « sapées, plutôt style chic discret, » (Ouest France 09 octobre 2006). Quant aux tenues considérées comme non féminines, elles sont décrites par L'Express du 29 mars 2007, qui consacre un article entier aux codes vestimentaires des dirigeantes, comme reléguées à un passé maintenant révolu (« de plus en plus de femmes s'affranchissent des contraintes du tailleur strict ou du costume pantalon de leurs aînées ») et mal inspiré (« un style androgyne mais (qui) sacrifiaient peut-être un peu leur sensualité »).

Dans la présentation des femmes de pouvoir, on note parfois un rappel à la fragilité féminine. Cinq articles signalent qu'il s'agit de petites femmes, voire d'un « petit bout de femme » avec un « visage d'ange » (Le Figaro, 07 avril 2004), un « visage d'enfant » (Le Figaro, 13 juin 2005) ou une « jolie bouille » (Sud Ouest, 25 novembre 2004).

La référence à l'âge de la dirigeante est parfois ambiguë, car il s'agit presque toujours de souligner sa jeunesse. Ainsi, dans 17 articles, elles sont de « jeunes » femmes » ou considérées comme telles (« à 30 ans, elle en paraît 25 » Le Figaro 07 avril 2004 ; « la jeune femme de 39 ans », Le Figaro 22 novembre 2004 ; « cette jeune quadragénaire », Le Temps 03 novembre 2001).

### **2.3.2 Traits de caractère**

Les dirigeantes sont des personnes formidables qui forcent le respect des journalistes : en effet, les meilleures d'entre elles vont cumuler à la fois les compétences attribuées traditionnellement aux hommes, additionnées à celles qui leur seraient naturelles en tant que femmes.

Nombreux sont les articles qui vont vanter leur force de caractère (Libération 4/09/06, l'Express 10/11/05), leur pugnacité (Sud Ouest 29/05/04), elles ont la tête froide (Le Nouvel économiste 20/12/07), des nerfs d'acier, ce sont des meneuses (Ouest France 9/10/06), tenaces (Le Figaro 13/01/03). Peu de choses les émeuvent (Le Monde 23 01/01, La Tribune 26/01/00). Elles sont courageuses (Libération 04/11/06, Ouest France 26/12/07), et si elles sont parfois « sur le pont, fatiguée mais vaillante » (Le Temps, 18/05/02), elles restent «fémininement parfaite», « fatiguée mais bien coiffée » (La Tribune 26/01/99).

Si elles peuvent ainsi incarner la réussite, c'est parce qu'elles sont ambitieuses, qualité considérée chez elles comme aussi positive que chez les hommes dans 9 articles même si

deux articles reconnaissent que l'ambition est souvent connotée de manière péjorative chez les femmes (Libération 27/11/06 et La Tribune 26/01/99).

Elles sont des combattantes, des guerrières (Le Figaro 7/03/05, L'express 10/11/05), même si c'est inattendu de la part de femmes, voire franchement exceptionnel : « Il est difficile d'assimiler les femmes à des guerrières » (Libération 04/09/06) car « plus que les hommes, elles préfèrent éviter les situations où elles se trouveraient en compétition » (Libération 27/11/06).

« L'exception confirme la règle » (Libération 04/09/06). Si peu de journalistes osent l'exprimer de manière aussi crue, l'idée est tout de même que les femmes qui arrivent à ce niveau de responsabilité sortent de l'ordinaire, c'est-à-dire plus précisément de l'ordinaire attendu chez les femmes. « Non conformiste » (Le Figaro 7/06/04), « enfant terrible » (La Tribune de Genève 2/03/05), elles se démarquent très tôt des autres femmes en refusant de suivre les voies tracées pour elles, comme la bureautique ou la comptabilité (Ouest France 24/10/03) ou le mariage (Le Monde 22/02/02 et Le Figaro 10/03/03). Ces aptitudes ont parfois des conséquences : un mauvais caractère et un manque de discrétion (L'Express 10/11/05) ou trop de tempérament (Le Temps 18/05/02). Pour réussir quand on est une femme, il faut être hors norme, et en particuliers hors des normes du genre.

Néanmoins, elles ne peuvent pas tout se permettre et si une certaine transgression est de mise, une adhésion aux standards de la féminité est tout de même requise. Au moins, les journalistes s'attacheront à retrouver chez elles de telles caractéristiques. Ainsi les femmes sont généreuses (Ouest France 09/10/06 et Sud Ouest 26/12/07), ont des manières plus humaines (4 articles), plus douces (Le Monde 03/03/01 et L'Express 29/03/07). Elles mettent une touche de féminité dans l'entreprise, c'est-à-dire d'esthétisme ou de glamour (5 articles). Certains articles citent leur compétences sociales, leur intelligence émotionnelle, leur capacité à communiquer même si à trois reprises, on rappelle que derrière les compétences à communiquer, le bavardage n'est pas loin. Néanmoins, on épinglera une dirigeante pour sa faible capacité à créer des liens dans son entreprise (La Tribune 26/01/99) : licencier sans état d'âme et ne pas être ouverte au dialogue social n'est pas très bien perçue.

En somme, ces femmes qui réussissent doivent savoir endosser tous les rôles. Le comportement est mesuré sur une double échelle : le féminin d'un côté, le masculin de l'autre : on attend d'elles un bon dosage des deux. Ce sont des qualités supposées masculines qui leur permettent de diriger et d'être saluées pour leurs compétences. Elles en deviennent des femmes d'exception. C'est par leurs qualités supposées naturelles qu'elles se font aussi accepter.



### 2.3.3 Rôle professionnel et vie familiale

Une citation d'Alain Touraine, reprise par une interviewée, est significative d'une attention particulière dans beaucoup d'articles : « Pour les femmes dit-il, les problèmes les plus importants sont ceux de la vie privée » (Sud Ouest, 14 avril 2006). Ainsi, 34 textes font référence à la vie de famille de ces femmes, 32 pour signaler leur qualité de mère et d'épouse, mais 5 textes souligneront en revanche le sacrifice de certaines. On y parle aussi de culpabilité (Le Temps 18/05/02) ou de regret vis-à-vis de leurs enfants (L'Express 10/11/05 ; Ouest France 09/10/06).

Même s'il est souvent rapide, notamment dans la presse française par opposition à la presse helvétique, l'aperçu de la vie privée des dirigeantes vient percuter leur rôle professionnel. De façon accentuée, dans la phrase d'un journal suisse, « son principal partenaire était parti quelques mois plus tôt et cette mère de deux jeunes enfants sentait le marché commencer à devenir plus concurrentiel » (La Tribune de Genève 19 juin 06), l'évocation des enfants introduit une dimension familiale non justifiée dans la référence à des options stratégiques. De même, la simple mention du statut marital évoque une articulation qui pourrait être problématique. Un article helvétique centré sur les succès professionnel d'une dirigeante à la tête du premier groupe de restauration collective titre: « Je n'ai pas trouvé le mari idéal » (Le Temps, 31 juillet 2007).

#### *2.3.3 Discussion*

Quatre résultats se dégagent de cette première enquête.

Un premier résultat concerne la féminisation des titres et fonctions. La presse helvétique qui a adopté une féminisation plus marquée que la presse française (cheffe, patronne) a produit une majorité des références à la vie familiale et la vie privée. Est-ce un effet culturel dans un pays qui est passé en moins de trente ans de l'ouverture du vote fédéral aux femmes (1971) à l'accession d'une femme à la présidence de la confédération (1999), où une partie de l'opinion conservatrice (sans différence de sexe) aurait du mal à suivre le rythme du changement ? Ou bien est-ce le signe plus large que le système de genre sait se maintenir face à des changements historiques ? On peut en effet se demander si le renforcement de la classification sexuée en référence à la nature, qui n'opère plus quand des femmes occupent des fonctions faisant jusque-là l'objet d'une ségrégation sexuée, n'appelle pas en retour une classification fonctionnelle réaffirmant l'attribution des responsabilités familiales aux seules femmes ? Dans cette hypothèse, les politiques de diversité ne pourraient avoir un effet sur le système de genre que si les mesures favorisant la conciliation vie privée et vie professionnelle

s'adressaient à tous sans distinction de sexe, les mesures d'exception non valorisées étant discriminatoires.

Un second résultat est le jeu discursif autour du style de management. Un style directif est difficile à défendre explicitement en raison de la valeur attribuée dans les discours à un style orienté vers les personnes, et ni les journalistes, ni les femmes interviewées n'y font référence sauf pour s'en démarquer. Mais une ligne de partage apparaît clairement entre les journalistes qui, lorsqu'ils abordent le sujet, renvoient systématiquement les femmes à un style en correspondance avec leur sexe, et les discours des dirigeantes qui comportent deux fois plus de référence à une neutralité du management qu'à un style féminin. Cette neutralité est décrite en termes de management classique (décision, pragmatisme, productivité, qualité, professionnalisme, engagement). Il semble donc difficile d'échapper à la catégorisation, ce qui conduit à une position intellectuelle peu confortable pour les dirigeantes. En effet, l'idée sous-jacente qu'elles devraient apporter quelque chose de différent qui justifierait leur présence à un tel poste est loin d'avoir disparu. Cela permet de comprendre l'émergence du style que nous avons appelée « féminité utilisée ». Assez significativement, les « héritières », dont la légitimité ne peut être questionnée, ne sont jamais interpellées dans leur style en tant que femmes. Comment les politiques de diversité pourraient-elles agir pour sortir de la catégorisation sexuée du style de management ? Peut-être en focalisant davantage le regard et les mesures sur la mixité, c'est-à-dire la façon dont le groupe se comporte selon son degré de mélange ? Si l'on veut sortir de la logique du « plus apporté par les femmes au pouvoir », il faut regarder comment les groupes de direction évoluent dans leur comportement, ce qui suppose un changement chez tous les acteurs quel que soit leur sexe.

Un troisième résultat concerne l'apparence des dirigeantes. On a vu que la référence au physique des dirigeantes est présente dans plus du tiers des textes, les héritières étant toutefois épargnées. La référence est celle d'une femme qui présente des caractéristiques séduisantes. En ce qui concerne les politiques de diversité, la question de l'habillement est loin d'être secondaire. Comme pour le style de management, la question mériterait d'être posée de façon globale. Les hommes s'appuient sur des codes vestimentaires simples et précisément définis qui évitent les erreurs et favorisent la reconnaissance. Les codes pour les femmes de pouvoir sont hésitants, ce qui les place dans un dilemme face différentes conventions sociales, avec le souci d'échapper au qualificatif de femme masculine et le souci de ne pas être enfermée dans des relations de séduction.

Le quatrième résultat porte sur la légitimité des femmes en situation de pouvoir. Ce point, « politiquement incorrect », n'est jamais abordé directement, ni par les femmes

interrogées ni par les journalistes. Il l'est cependant à travers l'évocation de la rareté et de l'exception, les femmes étant rappelées comme étrangères au milieu, ce qui n'est jamais fait lorsqu'il s'agit d'héritières. Il y a là un défi pour les politiques de diversité. Une relation de domination impliquant un Autre, désigné par un système de genre ou de race, si ceux-ci sont démantelés, est-ce que la barrière liée au capital social va s'accroître ?

Il nous a paru intéressant de compléter la recherche par une seconde enquête pour voir si le regard de la presse sur les hommes de pouvoir a évolué avec l'émergence de dirigeantes.

### 3. Enquête sur les différences des dirigeants hommes/femmes renvoyées par la presse

#### 3.1 Présentation de l'enquête

Nous avons utilisé à nouveau la base documentaire Factiva sur le critère de recherche « style de management » dans tous les journaux francophones, mais uniquement sur les deux dernières années, entre juin 2006 et juin 2008. Après avoir écarté les articles qui traitaient du management dans la politique et le sport pour nous centrer sur le monde de l'entreprise, nous avons obtenu un corpus de 298 articles répartis sur 51 titres de presse écrite. La répartition selon le sexe de la personne dont on évoque le style de management montre que les hommes représentent près de la moitié du corpus, les femmes un quart, et dans le dernier quart on parle de style de management en général :

Nombre de références du corpus	Nombre de figures hommes	Nombre de figures femmes	Indifférencié
298	147 (49%)	78 (26%)	73 (25%)

Par rapport au premier corpus centré sur le management au féminin qui remontait jusqu'à dix ans en arrière, et aussi par rapport au faible nombre de femmes dirigeantes, on peut considérer que la presse s'intéresse sensiblement plus aux dirigeantes.

#### 3.2 Méthode d'analyse

Nous avons travaillé tout particulièrement sur les évocations personnelles d'hommes et de femmes. Nous avons trouvé 21 articles décrivant une dirigeante sous un angle personnel (27% des articles parlant d'une dirigeante), et 46 un dirigeant (31%). On peut donc dire que les dirigeants des deux sexes font l'objet de descriptions de leur apparence, goûts ou personnalité en dehors de la vie professionnelle.

Nous avons examiné quatre aspects des images de dirigeant(e)s renvoyées : les traits de caractère, l'apparence physique, les activités extra-professionnelles et les responsabilités familiales. Pour l'aspect caractère, nous avons regardé dans quels termes la personnalité est décrite. Nous avons complété la grille de Bem pour opérer une classification entre trois catégories : masculin, féminin et neutre. Les items sont donnés à l'annexe 4. Pour l'apparence

physique, nous avons examiné la présence de terme évoquant la féminité, la masculinité ou une neutralité dans la description. Les items sont donnés à l'annexe 5. Les loisirs ont été répartis en quatre catégories : Sport, Culture, Activité associative, Activité sociale. Les items sont donnés à l'annexe 6. Nous avons enfin regardé s'il y avait une mention de leurs responsabilités familiales, soit par l'évocation d'un rôle (père, mère, époux...), soit par la mention d'un membre de la famille (fils, enfants...).

### 3.3 Présentation des résultats

Les résultats sont donnés au tableau suivant, divisé en deux parties selon le sexe. Dans chaque sous-tableau, la première ligne de chiffres donne le nombre d'occurrences, la seconde représente le pourcentage par rapport aux portraits personnels (21 femmes et 46 hommes) et la troisième est le pourcentage par rapport à l'ensemble des articles faisant référence à un dirigeant (78 femmes et 147 hommes).

Traits de caractère			Apparence physique			Activités extra professionnelles				Responsabilités familiales
Féminin	Masculin	Neutre	Féminin	Masculin	Neutre	Sport	Culture	Associatif	Social	
<b>FEMMES</b>										
14	4	7	5	1	3	2	3	1	0	8
66,7%	19,0%	33,3%	23,8%	4,8%	14,3%	9,5%	14,3%	11,1%	11,1%	38,1%
17,9%	5,1%	9,0%	6,4%	1,3%	3,8%	2,6%	3,8%	1,3%	1,3%	10,3%
<b>HOMMES</b>										
8	15	20	0	9	12	20	12	6	3	17
17,4%	32,6%	43,5%	0,0%	19,6%	26,1%	43,5%	26,1%	13,0%	6,5%	37,0%
5,4%	10,2%	13,6%	0,0%	6,1%	8,2%	13,6%	8,2%	4,1%	2,0%	11,6%

En ce qui concerne les traits de caractère, on pouvait s'attendre à ce que les femmes soient décrites par une majorité de traits féminins (66,7%) et les hommes par une majorité de traits masculins (32%). En fait, les hommes sont davantage décrits en termes neutres (43,5%), alors que les femmes nettement moins (33,3%). Mais on peut noter une dose sensiblement égale de féminité pour les hommes (17,4%) et de masculinité pour les femmes (19%).

En ce qui concerne l'apparence physique, on peut d'abord relever un nombre d'évocations nettement plus faible que pour les traits de caractère. Sur ce point, on note également une neutralité plus élevée pour les hommes (26,1%) que pour les femmes (14,3%).

L'image des dirigeant-e-s apparaît fortement différenciée selon le sexe si l'on regarde les activités extra-professionnelles qui sont évoquées. Elles sont très nombreuses pour les

hommes, avec un poids écrasant des activités sportives (43,5%), suivies par des activités culturelles (26,1%). En revanche, les portraits de femmes mentionnent peu d'activités de loisirs. Il s'agit principalement d'activités culturelles (14,3%), le sport venant en dernier (9,5%).

En ce qui concerne l'évocation de responsabilités familiales, on observe une quasi-égalité entre hommes et femmes, avec une légère supériorité pour les femmes sur le sous-corpus des articles comportant des évocations personnelles (38,1% contre 37%), mais une légère supériorité pour les hommes si l'on se rapporte au corpus entier (11,6% de l'ensemble des articles du corpus parlant d'hommes contre 10,3% pour les femmes). Le rappel de la vie familiale est donc largement partagé.

### ***3.4 Discussion***

La comparaison entre hommes et femmes des images renvoyées par la presse francophone depuis deux ans laisse donc voir davantage de nuances que l'on aurait pu imaginer suite à l'analyse du premier corpus. En particulier, le rappel d'un physique socio-sexué reste limité aussi bien les femmes (6,4% du corpus) que pour les hommes (6,1%). Les références à des caractéristiques neutres (apparence et caractères) sont certes plus importantes pour les hommes, mais elles sont non négligeables pour les femmes, notamment en ce qui concerne la dimension psychologique (9% du corpus contre 13,6% pour les hommes). La forte inégalité entre hommes et femmes des mentions à leurs activités extra-professionnelles est probablement le reflet de la division inégale des responsabilités domestiques dans les couples. Cependant, les références à un environnement familial ne sont pas réservées aux dirigeantes, et apparaissent largement partagées.

### **Conclusion**

L'objectif de cette recherche était d'étudier le contenu des messages produits par la presse francophone concernant les dirigeants d'entreprise, pour détecter d'éventuelles brèches dans le système de genre.

La première enquête a montré que les discours sur le management au féminin conduisent souvent à des portraits de femmes perçues comme exceptionnelles, mais dans lesquels on souligne leurs caractéristiques physiques et/ou psychologiques renvoyant au féminin et on rappelle leurs devoirs familiaux. Cela conduit à évoquer un risque que peuvent rencontrer les politiques de diversité en raison de l'institutionnalisation de la double classification : les compétences — qui justifient l'occupation d'un poste et qui peuvent

évoluer — et le statut au regard de la diversité — qui reste stable chez l'individu. Si l'on introduit, ou qu'on laisse s'introduire, dans la gestion des RH un lien entre statut et compétences, on risque de mobiliser et conforter les stéréotypes de sexe sur ce qu'est « un vrai homme » ou une « vraie femme », ce qui renforcera le système de genre. Ce risque peut toutefois être évité si les mesures (et l'analyse qui les sous-tend) portent non pas sur la classe au statut discriminé, mais sur le genre, c'est-à-dire le système relationnel qui reproduit sans cesse une domination des hommes sur les femmes. Des mesures exclusives en faveur des femmes évitent de comprendre (et peut-être de démonter) des mécanismes officieux (parfois institutionnalisés) qui assurent la progression vers les positions de pouvoir. Elles peuvent avoir à court terme un effet quantitatif sur la variété du personnel embauché, mais cela ne modifiera pas en profondeur le déséquilibre des pouvoirs. Pour agir sur le politique (égalité/inégalité), il faut peut-être penser en termes de dominants/dominés (situation qui peut évoluer par action sur les processus qui reproduisent la domination) et non pas en termes de semblables/différents (situation qui ne peut pas évoluer).

La seconde enquête, qui donne une image des dirigeant-e-s vus de l'extérieur, ouvre quelques perspectives. [Butler, 2006] défend l'idée que pour faire évoluer le cadre normatif, il faut pouvoir établir une relation critique avec la norme, c'est-à-dire oser des actes et comportements non conformes. Elle incite à circuler entre les catégories, mais ajoute aussitôt qu'il faut pour cela pouvoir s'appuyer sur des institutions et des soutiens sociaux, qui rendent possible l'exercice de ce droit. C'est pourquoi, « la puissance d'agir individuelle est liée à la critique et à la transformation sociale » (:19). On peut alors s'interroger sur le rôle que peuvent jouer les entreprises mettant en œuvre une politique de diversité dans l'évolution des normes sociales de genre, par exemple dans les attentes normatives concernant l'apparence aussi bien des hommes que des femmes, dans la promotion des images de leurs dirigeants ou dans l'utilisation ou non de discours autour de l'exception.

Si la diversité est appréhendée comme une politique, elle devrait chercher à agir sur le système de domination, notamment entre hommes et femmes, donc sur les processus qui contribuent à créer du genre ou le consolider. Si au contraire l'objectif est principalement économique, visant une performance accrue par un savant dosage d'altérité, la diversité inscrira la différence dans son fonctionnement et aura peu de chances de toucher le système de genre.

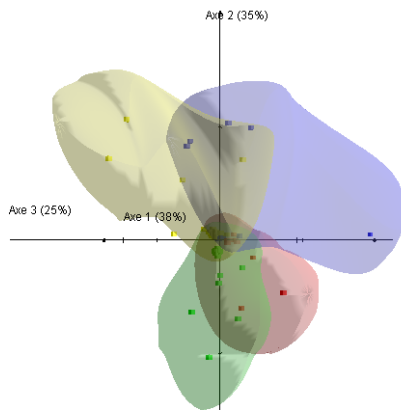
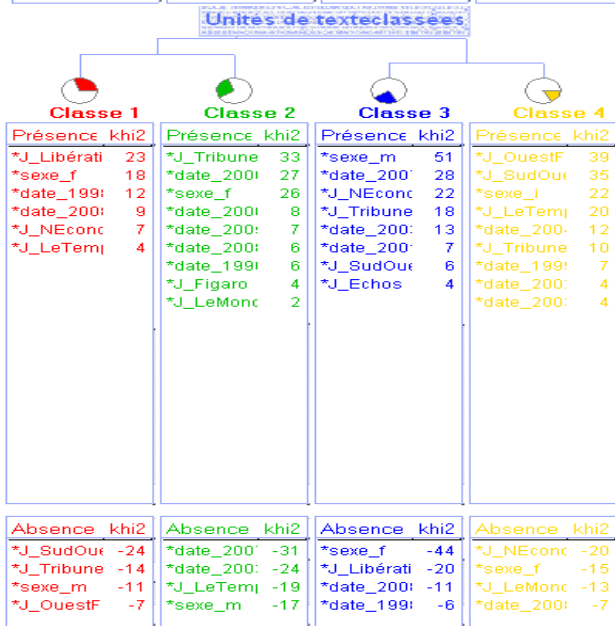
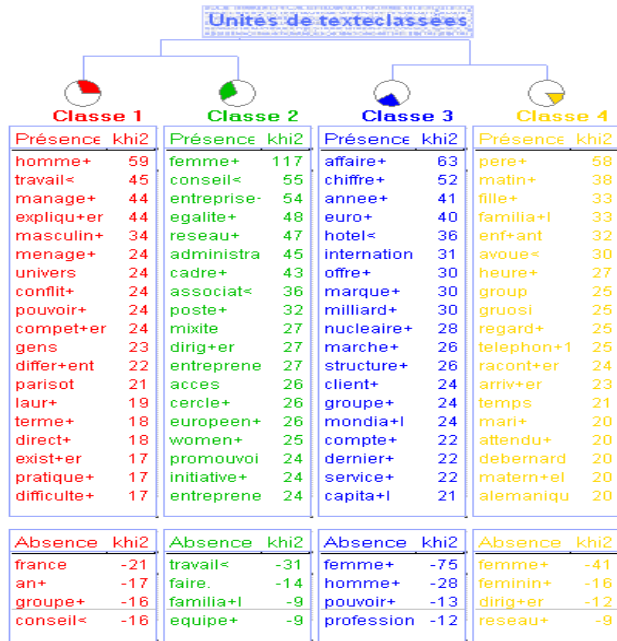
## Références

- Atwater L.E., Carey J. et Waldman D.A., (2001). Gender and discipline in the workplace: wait until your father gets home, *Journal of Management*, 27, 537-561.
- Belghiti-Mahut S. et Landrieux-Kartochian S., (2008), « Le plafond de verre, encore et toujours » in [Cornet, Laufer et Belghiti-Mahut, 2008, 105-124]
- Billing Y.D. & Alvesson M., (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership, *Gender, Work and Organization*, 7, 3, 144-157.
- Boigeol, Anne (1996), « Les femmes et les Cours. La difficile mise en œuvre de l'égalité des sexes dans l'accès à la magistrature », *Genèses*, 22, mars, 107-129.
- Butler, Judith (2005), *Trouble dans le genre*, La Découverte.
- Butler, Judith (2006), *Défaire le genre*, Éditions Amsterdam.
- Catalyst (1992), « Women in Engineering : An Untapped resource », <http://www.catalystwomen.org>.
- Cornet, Annie et Bonnivert, Stéphanie, (2008), « Leadership et genre », in [Cornet, Laufer et Belghiti-Mahut, 2008, 125-137].
- Cornet, Annie, Laufer, Jacqueline, et Belghiti-Mahut, Sophia (coord), (2008), *GRH et genre*, Vuibert.
- Demazière, Denis et Dubar, Claude (2004), *Analyser les entretiens biographiques*, Presses Universitaires Laval, (1ère éd. Nathan, 1997).
- Desanti Dominique (1968), *La banquière des années folles : Marthe Hanau*, Fayard (rééd Gallimard, 1980)
- Dobbins, G.H. et Platz, S.J., (1986). « Sex-differences in leadership – how real are they? ». *Academy of Management Review*, 11, 118–127.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). « Role congruity theory of prejudice toward female leaders ». *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eagly, A.H. et Carli, L.L., (2003). « The female leadership advantage : an evaluation of the evidence ». *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., et van Engen, M., (2003). « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men ». *Psychological Bulletin*, 95, 569–591.
- Helgesen, S., (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Doubleday Currency.
- Héritier, Françoise (1996), *Masculin/Féminin : La pensée de la différence*, Odile Jacob.
- Koch, S., C., Luft, R. et Kruse, L., (2005). « Women and leadership – 20 years later: a semantic connotation study ». *Social Science Information*, 44, 1, 9–39.
- Lagrave, Rose-Marie, (2000), « Une étrange défaite. La loi constitutionnelle sur la parité », *Politix*, Vol. 13, N° 51, p.113-141
- Laufer, Jacqueline, (1982)., *La Féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion.
- Laufer, Jacqueline (1997), « Accès des femmes à la décision dans la sphère économique », in Gaspard, Françoise (dir.), *Les femmes dans la prise de décision en France et en Europe*, l'Harmattan, 75-87.
- Laufer, Jacqueline, (2005) « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, 102, 31-44
- Lévi-Strauss, Claude, (1962), *La pensée sauvage*, Plon.
- Löwy, Ilana, (2006), *L'emprise du genre*, La Dispute.
- Marry Catherine, (2004) *Une révolution respectueuse : les femmes ingénieurs ?* Paris, Belin
- Molinier, P., (2006), *L'énigme de la femme active*, Petite Bibliothèque Payot.
- Oakley, J.G., (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 4, 321 –334.
- Pruvost, Geneviève (2007), « La dynamique des professions à l'épreuve de la féminisation : l'ascension atypique des femmes commissaires », *Sociologie du travail*, 49, 84-99.
- Rosener, J. B., (1990). « Ways women lead ». *Harvard Business Review*, 68, 6,119-125
- Scott, Joan, (1988), « Genre : une catégorie utile d'analyse historique », *Les cahiers du GRIF*, n° 37-38.
- Scott, Kristyn A. et Brown Douglas J., (2006) « Female First, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 2, 230-242.
- Vecchio, R.P., (2002). « Leadership and gender advantage ». *The Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Wajcman, Judy, (1998), *Managing like a man – Women and men in corporate management*, Penn State university Press, pp.159 et ss.

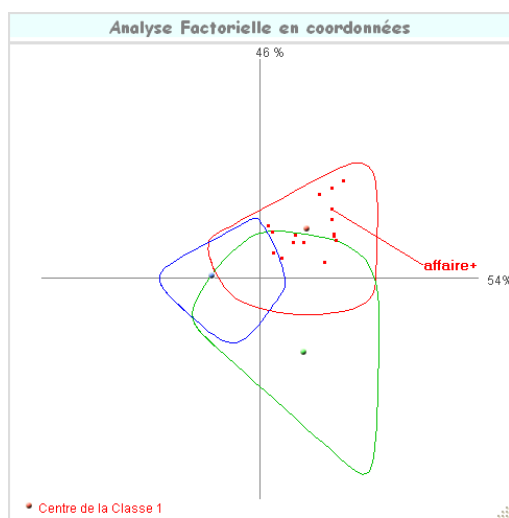
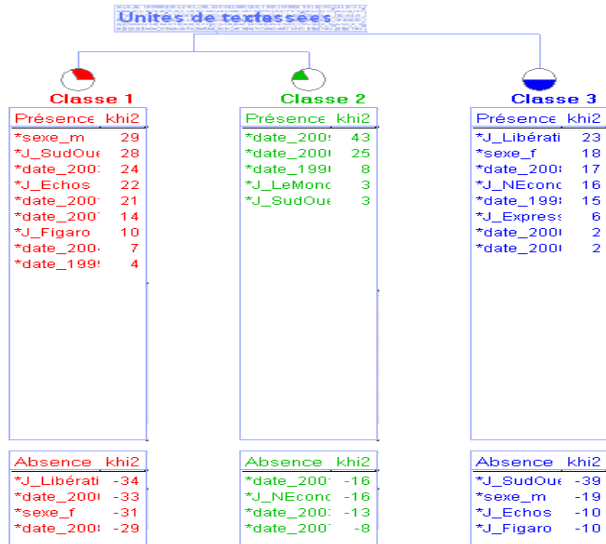
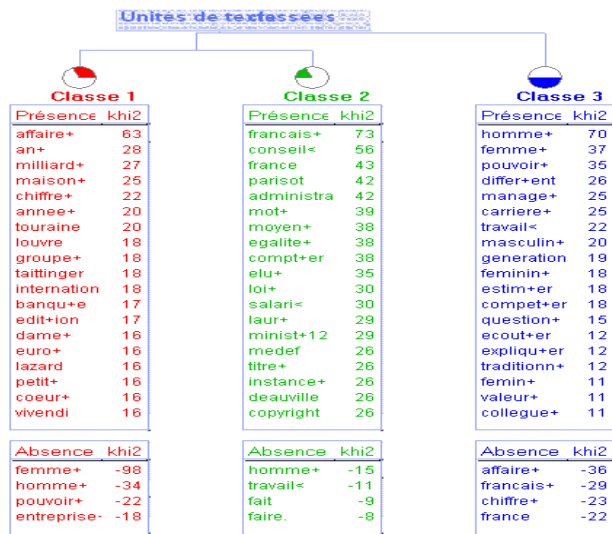




# Annexe 1 : Analyse ALCESTE corpus complet



## Annexe 2 : Analyse ALCESTE corpus France



### Annexe 3 : Grille d'analyse du contenu

Réf. article Sexe journaliste	Discours femme (paroles citées)	Discours journaliste	Discours cité par le journaliste
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionnement de la fonction de dirigeant par rapport au sexe (sexe attendu du dirigeant)</b></li> </ul>	référence à homme		
	référence à femme		
	référence à une neutralité de la fonction		
	n'en parle pas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionnement du style de management par rapport au sexe</b></li> </ul>	référence à un style masculin		
	référence à un style féminin		
	référence à une neutralité du management		
	n'en parle pas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionnement de soi/de la dirigeante par rapport à l'image stéréotypée de la féminité (apparence physique)</b></li> </ul>	référence à une apparence marquée au féminin		
	référence à une apparence non marquée au féminin		
	référence à apparence neutre au regard du sexe		
	n'en parle pas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionnement de soi/de la dirigeante par rapport à l'image stéréotypée de la féminité (traits de caractère)</b></li> </ul>	référence à un caractère masculin		
	référence à un caractère féminin		
	démarcation par rapport à un caractère féminin		
	référence à caractère neutre au regard du sexe		
	n'en parle pas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Positionnement de soi/de la dirigeante par rapport au stéréotype du comportement féminin (famille, activités domestiques, activités sociales)</b></li> </ul>	référence à comportements marqués au masculin		
	référence à comportements marqués au féminin		
	démarcation par rapports à comportements marqués au féminin		
	référence à comportements neutres au regard du sexe		
	n'en parle pas		

## Annexe 4 : Grille de Bem complétée

Items masculins	Items féminins	Items neutres
Se comporte en leader	Affectueux (se)	S'adapte facilement
Agressif (ve)	Gai (e)	Vaniteux (se)
Ambitieux (se)	A une âme d'enfant	Conscientieux (se)
Analytique	Compatissant (e)	Conventionnel (le)
Sûr (e)de soi dans ses affirmations	Ne fait pas usage d'un langage cru	Amical (e)
Athlétique	Empressé (e) à alléger les peines d'autrui	Heureux (se)
Défend ses idées	Accessible à la flatterie	Serviable
Dominateur (trice)	Doux (ce)	Inefficace
Energique	Crédule	Jaloux (se)
Plein de force	Aime les enfants	Aimable
Apte au commandement	Loyal (e)	Lunatique
Indépendant (e)	Sensible aux besoins des autres	Digne de confiance
Individualiste	Timide	Réservé (e)
Prend facilement des décisions	Parle d'une voix douce	Sincère
Confiance en soi	Va vers les autres	Grave
Se suffit à soi-même	Tendre	Plein (e) de tact
Forte personnalité	Compréhensif (ve)	Comédien(ne)
Résolu (e) dans ses prises de position	Chaleureux (se)	Franc (che)
Cherche à prendre des risques	Accomodatant (e)	Imprévisible
Masculin	Féminin	Fantaisiste
AJOUTS	AJOUTS	AJOUTS
Ambition, Ténacité	Communication, Empathie, intuition	Courage,
Fougueux	Ouvert à la critique	Peu inspiré
Fort en gueule	Pétulante	Rigueur
Brillant	Chantonne	Pragmatique, Sens pratique
Leader	Elocution hésitante	Calme
Dur	Doute	Charmeur, Séducteur
Humour mordant	Sens de l'écoute	Affable
Inflexible Tenace	Sens du service	Sang froid
Pas tendre	Emotivité	Créatif
Inflexible	Intelligence émotionnelle	Dynamique
Rude	Perfectionniste	Fougueux
Franc parler	A l'aise dans le compromis	Chaleureux
Avoir la dent dure	Compassion	Courtois
Passionné par c challenge	Intuition	Discret
Provocateur	Indulgente	Sympathique
Meneur d'hommes	Posée	Pêchue
Besoin de défis	Doute	Modeste
Déterminé	Sens de l'écoute	Anticipation
Dents longues	Pugnacité	Réactivité
Leader	Exigeantes envers elle-même	Intègre
Homme compétent- rigoureux	Aimer les gens	Intelligent, Tête bien faite
Force tranquille déterminée	Ecoute	Lucide
Bon gestionnaire	Empathie	Respectueux
Tout sauf brutal	Prend des décisions seule	Apre
Fonceur	Sensibilité	Anxieux
Bulldozer	Adaptabilité	Honnête
	Empathie	Performant
	Sens des relations et authenticité	Passionné
	Aimer les gens les motiver	Humour
	Ecouter ses collaborateurs	Léger
	Relation aux autres est centrale	Idéaliste
		Ambition
		Confiance en soi

## Annexe 5 : Apparence physique dans le corpus de la 2e enquête

Femmes			Hommes		
F	M	N	F	M	N
brushing, escarpins à talons, cheveux platine, Tenues branchées Séduction Femme flamboyante Colliers de perles Jolie Séduisante Petit bout de femme Apprêtée Séduisante Coquette Parfaitement maquillée	Porte des costumes 3 pièces	regard clair haute taille		Gouaille Rasage approximatif	Elégant Silhouette tranquille Coiffé en arrière Œil pétillant Allure décontractée Chaussures de collection Adidas

## Annexe 6 : Activités extra-professionnelles dans le corpus de la 2e enquête

Femmes				Hommes			
Sport	Culture	Associatif	Activités Sociales	Sport	Culture	Associatif	Activités Sociales
Pilates Yoga Golf Voile à Nexport Tennis	Groupe rock de filles Musée Galeries Roman policiers lecture	Club international	bouffe de temps en temps avec ses copines	Foot Golf Tennis Longs footing Haltères Ski Vélo Voilier Pilote d'avions privés Aéronautique Moto Hockey sur gazon Basket ball Montagne Pêche au crabe Patin à roulettes Fitness Randonnées pédestre Sport Marathon de new york Sportif endurant Ski de randonnée Cyclisme	Théâtre Concert Musique classique Collectionneur de Chardin et Fragonard Peinture du XVIII Philosophie Piano Chant Lecture Etre chanteur à l'Olympia Roman - cinéma	Rotary Président du club de Hockey Politique Cercles de réflexion	Fondation (eau potable dans les pays émergents Ass. lutte contre la pauvreté Préserva- tion de l'environne- ment