

« Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. » Régimes de genre dans l'espace du conseil en management

Isabel Boni – Le Goff(*)

Au sein de l'espace du conseil en management, la mixité coexiste avec des formes de ségrégation dans les emplois et des inégalités accentuées au fil de la carrière. Plusieurs processus contribuent à la (re)production de discriminations et l'entretien d'une division sexuelle horizontale et verticale du travail.

*Affrontant les contraintes d'un métier de « performance », qui suppose un travail relationnel important avec les clients, les consultantes, surtout en position d'autorité, déploient des tactiques destinées à neutraliser le genre et à se faire accepter comme figures professionnelles légitimes. Mais des stratégies défensives viriles entretiennent solidement les frontières de genre à un niveau symbolique, via la circulation de la figure idéal-typique de l'expert brillant et « culotté ». Les régimes de genre sont également activement produits par les dispositifs de gestion des carrières, réservant principalement l'accès au *partnership* et à la rente économique aux compétiteurs masculins. Dans certaines firmes, un modèle organisationnel de *up or out* souple aménage toutefois un régime de genre moins inégalitaire.*

Qu'il soit appréhendé comme un espace professionnel ou comme un marché, le conseil en *management* interpelle par sa prospérité, envisagée tantôt sous l'angle de la circulation transnationale de nouvelles expertises (DJELIC, 2004), et du développement d'un « logos gestionnaire » (BOUSSARD, 2009), tantôt sous celui des formes locales de cette expansion (BERREBI-HOFFMAN, GRÉMION, 2009). Les sociologies du travail, des professions ou des organisations s'intéressent aussi aux tensions qui caractérisent l'expérience au travail des consultants, entre de multiples formes de contrôle de l'activité et une forte injonction à l'autonomie (VILLETTE, 2003 ; CARON, 2007), dans un espace où le paradigme de profession et celui d'organisation peuvent simultanément être convoqués. Les consultants en *management* évoluent en effet pour une grande part d'entre eux dans des structures organisées, tout en étant largement impliqués dans la définition du contenu de leur travail, selon des formes de régulation assez éloignées des subordinations salariales traditionnelles.

En revanche, l'espace du conseil en *management* est moins étudié sous l'angle des processus sociaux qui ont permis – précocement bien que discrètement – une féminisation, d'abord timide dans les années 1920-1930 (HENRY, 2006), puis

grandement amplifiée à partir des années 1970 avec le développement de la mixité dans les grandes écoles de commerce (LARSEN, 2005) et d'ingénieurs (MARRY, 2004). Pourtant, l'hypothèse d'une féminisation linéaire et homogène apparaît assez improbable, en dépit d'une indéniable mixité (37 % des consultant-e-s sont des femmes en 2008⁽¹⁾). Les représentants de cet espace professionnel reconnaissent eux-mêmes l'existence d'inégalités sexuées dans l'emploi et la carrière : l'accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes signé par la Fédération Syntec⁽²⁾ et les organisations syndicales salariées en avril 2008 mentionne, avec la prudence d'usage dans ce type d'écrits, des « processus (qui) peuvent impliquer éventuellement des discriminations : le recrutement [...], la rémunération [...], l'évolution professionnelle et la gestion des carrières ».

Les conditions de féminisation de cet espace constituent donc le point de départ du présent article. Deux groupes de travaux ont outillé la réflexion. Intégrant une analyse en termes de division sexuelle du travail, les travaux sur la féminisation des professions supérieures (MARRY, 2004 ; LAPEYRE, 2006 ; ACHIN, LÉVÊQUE, 2007 ; RENNES, 2007 ; LE FEUVRE, 2010, *etc.*) éclairent

(*) Centre Maurice Halbwachs, Équipe Professions-Organisations-Réseaux ; i.boni@free.fr

(1) Source : enquête 2008.

(2) Le Syntec regroupe plusieurs associations professionnelles couvrant différents métiers de prestations intellectuelles, dont Syntec Conseil en *Management*.

les conditions dans lesquelles les femmes peuvent prétendre exercer une profession initialement construite comme masculine, et les formes de renégociation, plus ou moins profondes, des rapports sociaux qui peuvent s'ébaucher dans ce type de processus. Ces auteures saisissent les mécanismes souvent subtils de (re)production d'une division sexuelle du travail dans des activités présentées comme « mixtes » (FORTINO, 2002), ou « unisexe » (LÖWY, 2006), en ouvrant sur une conception dynamique et articulée de la construction de l'identité sociale (carrière professionnelle, conjugale, familiale) et des inégalités au fil de la carrière. Il s'agit bien ici, tout en mobilisant le paradigme de profession, de poursuivre la déconstruction de son apparente neutralité de genre (WITZ, 1992).

Ensuite, un champ d'études interrogeant la fabrication organisationnelle du genre (MILLS, TANDRED, 1992) ouvre des perspectives très stimulantes, avec l'analyse des mécanismes d'exclusion des femmes du pouvoir de décision dans la sphère économique (LAUFER, 2005; GUILLAUME, POCHIC, 2007) et des réflexions proposant une étude systématique des « régimes de genre » (CONNELL, 2006) ou « régimes d'inégalités » (ACKER, 2009). Dépassant l'analyse, utile mais parfois réductrice, en termes de « plafond de verre », ces approches proposent une étude articulée des multiples mécanismes à l'œuvre au niveau méso et micro dans l'environnement de travail. 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, en tant que différenciation et hiérarchie entre les sexes, dans le champ du « travail productif ». Ils contribuent à façonner, selon une certaine forme (« *shape* ») et une certaine profondeur (« *steepness* ») (ACKER, 2009), les inégalités prises au sens large du « *white collar work* » (WAJCMAN, 1998). Le présent article rend compte des régimes de genre dans le conseil en *management* en trois temps. C'est d'abord en revenant sur le déroulement et les résultats d'une enquête quantitative, que les formes de la division sexuelle du travail sont approfondies. À partir de ce bilan des inégalités sexuées, l'analyse s'intéresse ensuite à l'articulation de deux facteurs intervenant à un niveau pratique et symbolique dans le travail : les conditions concrètes d'exercice du métier avec les difficultés spécifiques à un travail relationnel impliquant un public, et, sur un plan symbolique, la circulation et la mobilisation d'une figure idéal-typique virile du consultant. Enfin, les rapports entre gestion des carrières et maintien ou déplacement des frontières de genre dans les emplois, et le rôle spécifique des organisations, en termes de développement d'une plus grande mixité sont interrogés.

La division sexuelle du travail de conseil en management : objectivation des différences de carrières

Deux raisons ont conduit à s'intéresser à la question du genre dans le conseil en *management*, à partir de l'enquête conduite en 2008 : d'une part, les conditions dans lesquelles elle s'est déroulée, d'autre part, les résultats qu'elle a permis de dégager sur la division sexuelle du travail.

Encadré 1

Étapes et méthodologie de l'enquête par questionnaires

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 quatorze membres élus du conseil d'administration tous masculins à l'époque (en 2012, deux femmes, dirigeantes dans de petites structures, font partie du conseil d'administration de Syntec Conseil en Management).

Après un accord de principe donné par ce collège pour la conception et l'administration d'une enquête, partiellement financée par Syntec CM, auprès des entreprises adhérentes volontaires se tient, de janvier à juin 2008, une série de réunions de travail dont les objectifs sont les suivants : sélection d'une société d'études chargée d'administrer l'enquête; validation d'un questionnaire, testé lors d'une vingtaine d'entretiens avec des consultants et comportant quarante-huit 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 dite, du 9 juin au 1^{er} juillet 2008; le questionnaire, administré par internet, recueille une forte participation (1637 réponses sur 4377 soit 37,4 % des destinataires du questionnaire, au sein de vingt-trois cabinets de conseil).

Entre octobre 2008 et mai 2009, ont enfin lieu des présentations des principaux résultats, au Syntec et à certaines entreprises participantes.

Flagrant déni : processus d'enquête et émergence de la question du genre

La recherche conduite présente la particularité d'avoir pour point de départ une question non formulée en termes de genre. En effet, construite à partir des travaux de la sociologie économique et de la sociologie des professions, elle portait sur la prospérité économique de l'espace du conseil en *management* sous l'angle des processus sociaux

contribuant à le structurer, le cloisonner, voire à en organiser la clôture. C'est sur ce questionnement initial qu'un ensemble d'entretiens et d'échanges exploratoires ont commencé, en particulier avec l'organisme de représentation patronal, Syntec Conseil en *Management* (Syntec CM), qui a ainsi fourni un important matériau d'observation et a contribué à faire émerger 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 a été lent à enclencher et ponctué d'à-coups; il s'est déroulé de septembre 2007 au printemps 2009 et a comporté plusieurs étapes (voir encadré 1), où se sont joués régulièrement, parmi les interlocuteurs, des arbitrages entre coopération et jeux compétitifs, assez caractéristiques des groupements patronaux (OFFERLÉ, 2009).

Ces interactions et les hésitations manifestées par certains⁽³⁾ apportent deux enseignements majeurs. Elles font ainsi 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 (sept cabinets d'une trentaine de salariés) et ceux de grandes corporations multinationales (sept firmes de plusieurs milliers de salariés) reflète ces disparités⁽⁴⁾. Les interactions avec Syntec CM font quant à elles 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 quatorze 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, etc.), des femmes – beaucoup d'interlocuteurs rencontrés partagent le postulat d'une mixité relativement homogène et le caractère unisexe de la profession. Le genre est bel et bien le point aveugle des questions débattues par les administrateurs, dans un contexte de faible féminisation des instances dirigeantes des cabinets et alors même que, déjà en 2008, certains collectifs et réseaux féminins (BONI-LE GOFF, 2010), soulevant le thème de l'égalité professionnelle, ont émergé dans de grands cabinets membres de Syntec CM (Accenture en particulier avec le réseau Accent

sur Elles). Enseignement majeur du processus d'enquête, ce déni a été un élément décisif pour engager une analyse de l'espace à travers le prisme du genre.

Mixité et ségrégations dans l'espace du conseil

Outre les réflexions inspirées par l'observation de ce groupement professionnel, différents résultats pointent de façon convergente les formes particulières d'une division sexuelle du travail dans le conseil en *management*.

Dans sa phase d'administration du 13 juin au 1^{er} juillet 2008, l'enquête a permis d'interagir avec différents cabinets participants et de constater là encore une bipartition sexuée des interlocuteurs : les hommes – treize cabinets sur vingt-trois – étaient à trois exceptions près dirigeants, fondateurs ou associés de l'entreprise, alors que les interlocutrices occupaient toutes des postes fonctionnels (assistantes ou responsables ressources humaines [RH], responsables « RH et communication », etc.) à l'exception d'une seule, consultante mais non dirigeante. Cette différence marquée, a offert un nouvel aperçu : celui d'une ségrégation sexuelle verticale et horizontale des emplois.

Par ses résultats, d'un bon niveau de représentativité⁽⁵⁾, l'enquête a également apporté une photographie, certes plus nuancée, de la répartition des emplois et des grades selon le sexe. Elle a confirmé des principes généraux de division du travail à la fois horizontaux – par aire de compétence⁽⁶⁾ – et verticaux : ainsi, les consultants juniors réalisent l'essentiel des activités de « production » du conseil (collecte et analyse de données, production de documents), tandis que les plus gradés et anciens se chargent des fonctions de *management* d'équipe, de l'activité commerciale (recherche de clients et processus de vente de mission) et du travail relationnel. L'enquête a en outre souligné que les femmes sont plus représentées dans certains types d'emplois et sur certaines spécialités qui sont traditionnellement stéréotypées comme « féminines ». Tout d'abord, elles se trouvent significativement plus présentes et majoritaires dans les firmes, de taille

(3) Quatre cabinets vont renoncer à participer à l'enquête après s'être inscrits parmi les entreprises volontaires; deux vont d'emblée refuser.

(4) 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 10 000, souvent non adhérentes de Syntec) sur le marché du conseil (nombre d'emplois estimés : 40 000; nombre d'emplois représentés par Syntec CM : 15 300). Source : *Le Marché du conseil en management*. Étude 2006-2007, Paris, Syntec Conseil en *Management*.

(5) Si l'on constate une forte contribution de quatre cabinets de conseil – à eux seuls, les quatre premiers contributeurs à l'enquête représentent 64,3 % des questionnaires, trois appartenant à ou étant issus de grands groupes d'audit et de conseil anglo-saxons – les chiffres de la structure de l'emploi, par grade sur un échantillon de 110 cabinets, publiés par Syntec CM (enquête 2006-2007) et ceux de l'enquête sont comparables.

(6) Les entretiens ont permis d'identifier des « aires de spécialisation » (CARON, GAGLIO, 2007), calquées sur les grandes fonctions de l'entreprise et des familles de problématiques de gestion afférentes (finance et comptabilité, ressources humaines, marketing, commerce, organisation et systèmes d'information, production, etc.). Selon la taille et les principes d'organisation du cabinet, les consultants peuvent être à la fois dédiés à des aires fonctionnelles et à des secteurs d'activité (banque et finance, industrie, énergie et matières premières, secteur public, etc.).

moyenne ou importante⁽⁷⁾, qui réalisent des activités de conseil en gestion des ressources humaines. Ainsi, dans l'échantillon enquêté, les trois cabinets spécialisés en ressources humaines présentent une féminisation atypique : en moyenne, les femmes représentent 64,51 % des employés (ConsultRH1⁽⁸⁾, ConsultRH2 et ConsultRH3, comptent respectivement 64,2 %, 65,6 % et 65,2 % de femmes dans l'échantillon enquêté), contre une moyenne de 37,4 % pour l'ensemble des firmes. Pour les autres catégories d'entreprises, le taux oscille entre 29,4 et 38,9 % (voir tableau 1), même si des disparités importantes apparaissent pour les très petites structures de conseil en organisation (taux moyen à 29,5 % mais variant de 0 à 75 %).

Tableau 1 : Type d'organisation et taux de féminisation

| Type de cabinet | Nombre de cabinets dans l'échantillon | Taux de féminisation |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| Cabinets intégrés dans/issus d'un groupe d'audit et de conseil (891 questionnaires) | 3 | 31,1 % |
| Cabinets intégrés dans un groupe d'informatique (373 questionnaires) | 5 | 38,9 % |
| Cabinets spécialisés dans le domaine des ressources humaines (intégrés dans un groupe ou indépendants) (217 questionnaires) | 3 | 64,5 % |
| Cabinets indépendants de conseil en organisation hors Ressources humaines (156 questionnaires) | 12 | 29,5 % |
| Total/Taux moyen de féminisation | 23 | 37,4 % |

Note : Les firmes ont été classées en fonction de leur plus ou moins grande spécialisation sur des catégories d'activité, et de la nature de leurs interventions : des firmes historiquement issues ou intégrées dans des groupes d'audit comptable anglo-saxons, ayant un positionnement généraliste ; des firmes appartenant à des groupes ayant des activités dans le domaine informatique, avec une dominante plus marquée sur l'accompagnement de projets informatiques ; des firmes spécialisées en RH et enfin, de petits cabinets de conseil indépendants ayant souvent un domaine sectoriel (santé/pharmacie, banque/finance, etc.) ou fonctionnel (organisation de la fonction achats, logistique et «supply chain», etc.) de spécialisation.

Source : Enquête 2008.

(7) Les enquêtes publiées par le Syntec Conseil en *Management* distinguent en général cinq catégories de firmes selon la taille du chiffre d'affaires : «Major» (+ de 151 millions d'euros), «Grande» (+ de 56 millions d'euros), «Moyenne +» (+ de 14 millions d'euros), «Moyenne» (+ de 3 millions d'euros), «Petite» (- de 3 millions d'euros).

(8) Les appellations anonymes données aux entreprises ayant participé à l'enquête ont été construites pour restituer le type d'organisation auquel la firme appartient : cabinet de conseil à dominante RH (consultRH 1, consultRH 2, etc.), cabinet appartenant à un groupe international de conseil et d'audit (consulaudit1, etc.), cabinet appartenant à un groupe de conseil et de service informatique (consultinfo1, etc.), cabinet indépendant de conseil en *management* et organisation (consultorg1, etc.).

De façon globale, les consultants qui se consacrent (totalement ou partiellement) au conseil à la fonction ressources humaines, sont plus souvent des femmes (45,5 % des femmes enquêtées réalisent des missions auprès des directions de ressources humaines [DRH]) que des hommes (27,7 %). Elles sont à l'inverse sous-représentées dans des filières et des spécialités qui se rapprochent de la sphère technologique telles que le conseil aux fonctions de production dans l'industrie ou le conseil en informatique⁽⁹⁾. D'autres éléments apportent encore un éclairage à la fois sur la division verticale et horizontale du travail. Un certain nombre de répondant-e-s a en effet choisi l'option «autres» à la question fermée proposant une liste de postes et grades occupés. Si le chiffre peut paraître très marginal (voir tableau 2), il est intéressant de remarquer que quinze femmes déclarent occuper des fonctions supports (contre seulement deux hommes). Ce chiffre donné fortuitement⁽¹⁰⁾ sur des emplois «typiquement féminins» en marge de l'emploi valorisé et principal de «consultant-e» ne doit certes pas conduire à conclure à une ségrégation étanche des emplois de conseil, puisque, sur l'ensemble des enquêté-e-s, une relative mixité apparaît (voir tableau 2). Mais cette mixité s'effrite tout de même sensiblement au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des grades : les hommes représentent 81,5 % des dirigeants salariés ou associés, proportion nettement plus forte que leur poids dans la population globale (63,4 %).

Ces différences sexuées ne se traduisent pas pour autant par une variation très significative de la satisfaction au travail entre les consultantes et leurs collègues masculins. En termes d'aspirations et de

(9) Les activités de conseil en *management* et celles portant sur un contenu technique ne sont pas nécessairement strictement séparées, ni d'un point de vue organisationnel, ni d'un point de vue de représentation institutionnelle. Une partie des enquêté-e-s exerce une activité dite «d'AMOA» («assistance à maîtrise d'ouvrage»), qui consiste à accompagner des projets de conception et déploiement de solutions informatiques de gestion, solutions «ad hoc» ou progiciels de type ERP (*Enterprise resource planning*). Ces missions associent souvent des consultants en *management* et des ingénieurs informaticiens, chargés des développements techniques. Pour une analyse détaillée, on se référera utilement à THINE (2008).

(10) Initialement, le questionnaire ne devait concerner que les salariés réalisant des missions «consultants» mais le ciblage et l'envoi du lien vers le questionnaire en ligne, laissés à la discrétion des firmes participantes, n'ont pas été totalement homogènes.

satisfactions professionnelles, l'enquête⁽¹¹⁾ apporte des éclairages très cohérents avec les travaux à large échelle de Christian BAUDELLOT et Michel GOLLAC (2003). Ainsi, on note des niveaux élevés de satisfaction avec des différences minimales entre femmes et hommes (sur six *items*, plus de 70 % des consultant-e-s sont très ou assez satisfaits), prévisibles dans le contexte d'une profession supérieure, même si un petit nombre de variables dans le questionnaire présente des écarts statistiquement significatifs entre les sexes. Sur le plan des aspirations professionnelles, les hommes expriment des attentes plus fortes sur des aspects qui concernent la rétribution concrète du travail et le prestige social : ils sont plus nombreux à considérer la rémunération comme importante (89,3 % contre 81,9 % pour les femmes), ainsi que l'interaction avec des clients de haut niveau (87,9 % contre 81,9 %). À l'inverse, les femmes expriment 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 au développement d'amitiés professionnelles durables. On ne peut toutefois parler de deux conceptions du travail, qui se distingueraient très nettement, tant les écarts restent modestes. Une analyse comparée des réponses femmes/hommes sur la question de la satisfaction révèle aussi des écarts faibles.

On a donc affaire à un espace où coexistent des formes de mixité et de ségrégation dans les emplois, loin d'une féminisation uniforme. Les éléments collectés pointent aussi des inégalités accentuées au fil de la carrière, alors même que le rapport à l'emploi des femmes et des hommes s'avère globalement assez proche.

(11) Le questionnaire aborde le rapport à l'emploi à travers plusieurs questions parmi lesquelles les questions 28 et 29 : « Voici maintenant 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-e ? » (les *items* proposés : variété des problématiques, progresser rapidement, possibilité d'initiative, opportunités 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'adresses, métier valorisant socialement, nouer des amitiés professionnelles durables). Sur les mêmes *items*, la question 29 traite du niveau de satisfaction : « Et, dans la pratique, dans quelle mesure vous estimez-vous satisfait de ces différents aspects ? »

Tableau 2 : Répartition par sexe et par emploi et grade de la population enquêtée

| | Femmes | Hommes | Total |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Ensemble de la population enquêtée | 608 (37,1 %) | 1 029 (62,9 %) | 1 637 (100 %) |
| Fonctions (après retraitement de l'item « autres ») | | | |
| «Autres » Support (Communication, RH, «assistantes », etc.) | 15 (2,5 %) | 2 (0,2 %) | 17 (1 %) |
| « Autres » Stagiaires | 1 (0,1 %) | 3 (0,3 %) | 4 (0,2 %) |
| Consultants | 592 (97,4 %) | 1 024 (99,5 %) | 1 616 (98,7 %) |
| Grades | | | |
| Consultant junior, consultant | 218 (43,3 %) | 285 (56,7 %) | 503 (100 %) |
| Consultant senior | 219 (40,2 %) | 326 (59,8 %) | 545 (100 %) |
| Manager | 97 (31,9 %) | 207 (68,9 %) | 304 (100 %) |
| Senior Manager, Principal | 41 (23,8 %) | 131 (76,2 %) | 172 (100 %) |
| Associé, Directeur, Partner | 17 (18,5 %) | 75 (81,5 %) | 92 (100 %) |
| Ensemble des consultants | 592 (36,6 %) | 1 024 (63,4 %) | 1 616 (100 %) |

Note : Selon la taille des structures, l'échelle des positions peut être réduite à trois ou quatre grades (cabinets de moins de cinquante personnes) ou au contraire en comporter huit ou neuf. Lors de l'enquête, les consultants ayant participé aux entretiens qualitatifs ont reconnu la validité d'une échelle de cinq grades qui permet des comparaisons.

Lecture : Dans la population enquêtée, on compte 608 femmes (soit 37,1 % de l'ensemble), qui se répartissent en 15 salariées exerçant un emploi de support (2,5 % des femmes enquêtées), une stagiaire (0,1 % des femmes enquêtées) et 592 consultant-e-s (97,4 % des femmes enquêtées). Parmi ces dernières, on dénombre 219 juniors (qui représentent 43,3 % des consultants de ce grade), 219 seniors (qui représentent 40,2 % des consultants de ce grade), etc.

Source : Enquête 2008.

À ce stade, on peut donc s'interroger sur la construction de ces différences et sur les obstacles spécifiques et les stratégies des consultant-e-s dans leur parcours professionnel.

Encadré 2 L'enquête qualitative

Outre le volet quantitatif présenté en première partie, les travaux mobilisés comportent une partie qualitative constituée de :

- quarante-huit entretiens biographiques : les femmes sont volontairement surreprésentées par rapport à leur taux de représentation dans le conseil puisque vingt-cinq femmes et vingt-trois hommes, âgés de vingt-et-un à cinquante-sept ans ont été interrogés;
- plusieurs observations de longue durée : exercice avec un statut salarié puis en sous-traitance « *free lance* » au sein de deux cabinets de conseil de 1999 à 2007, observations non participantes à découvert au sein de quatre cabinets et du syndicat professionnel patronal Syntec, en plusieurs séquences de 2007 à 2010.

Une analyse documentaire sur les dispositifs de gestion des carrières et d'évaluation en œuvre dans quatre cabinets a également été menée.

Un métier de « performance », qui met en jeu le genre

L'enquête réalisée avec Syntec CM tout comme les travaux qualitatifs conduits en parallèle (voir encadré 2) éclairent deux niveaux différents dans la production des inégalités entre consultant·es et consultants : celui de l'exercice concret du métier et du modèle professionnel.

L'irruption et la gestion du genre dans le travail relationnel

Les ambivalences du travail avec un public

Si les consultant·e-s laissent beaucoup de « traces » de leur travail (rapports, présentations écrites, documents de travail, etc.), ces supports ne disent pas tout des tâches accomplies. Le contenu concret des activités en mission se déploie dans le cadre d'un contrat négocié entre l'entreprise cliente et la firme de conseil, une « *propal* », construite selon un modèle qui respecte un plan type et décline un schéma d'intervention (un « projet ») couvrant tout ou partie des phases suivantes : recueil et analyse d'informations sur différents domaines de la gestion de l'entreprise, production d'un diagnostic et de recommandations pour l'action, aide à la mise en œuvre (conception de systèmes, accompagnement dans d'éventuelles expérimentations, etc.).

Quelles que soient les phases couvertes par les projets, le travail est structuré autour de deux impératifs : produire et formaliser des analyses, réaliser des tâches relationnelles. Dans l'ensemble des firmes de l'enquête, ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, on retrouve une division verticale selon l'ancienneté et le grade : aux consultants les plus jeunes (avant le grade de « manager »), les travaux de production, peu valorisés ; aux plus seniors, outre les tâches de *management* des équipes, une grande part de la gestion des interactions avec les interlocuteurs et équipiers de l'entreprise cliente dans un cadre formel (comités de pilotage, entretiens, etc.) ou informel, en présentiel ou à distance (téléphone, messagerie électronique, visioconférence, etc.).

Si l'ethnographie de plusieurs cabinets a permis de confirmer l'investissement particulier et le prestige qui entourent les travaux en interaction avec le « public »⁽¹²⁾ – opposés à ceux accomplis en coulisses –, c'est qu'ils

revêtent un enjeu particulier d'entretien de la légitimité. Se déroulant sur ce que Lucien KARPIK (1989) envisage comme un « marché jugement », marché sur lequel « les biens et services se présentent comme des promesses dont seul le temps permet d'éprouver la réalité », l'échange de conseils suppose la construction d'une relation de confiance, cruciale dans les rapports avec les clients et avec le public. Elle passe, d'une part par le travail de production fourni, d'autre part par le travail relationnel dont le but est de contrôler les impressions données en situation. Doté d'un véritable arsenal méthodologique et d'une technologie discursive, ce travail, qui relève d'une performance, suppose néanmoins la mise en jeu de comportements et d'aptitudes particulières, d'une « posture » qui n'est pas sans contradiction ni tension : entre accompagnement et « challenge », entre « comprendre l'état d'esprit » et « prendre la main ».

Oublier le genre ?

À différents niveaux, ce travail n'est pas neutre d'un point de vue genre. Sur le plan pratique, tout d'abord, les femmes y sont exposées à des difficultés spécifiques. Les consultant·es interagissent avec un environnement souvent très masculin⁽¹³⁾, dans lequel elles vont inévitablement être perçues comme différentes. Elles finissent d'ailleurs par ne plus voir cet élément de difficulté. Comme d'autres, Claire⁽¹⁴⁾, manager dans un cabinet spécialisé sur le secteur plutôt « technique » et masculin des télécommunications, s'est tellement habituée à la part marginale occupée par les femmes chez ses clients, qu'elle tend à surestimer spontanément le *sex ratio*.

« C'est toujours deux tiers – un tiers, à peu près ?

– Ouais. Des fois... oui, des fois c'est trois quarts hommes et un quart femmes !

– Parfois trois quarts, un quart...

– 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 ! Les autres c'est des hommes, c'est clair ! [...] Alors, [Nom d'une grande entreprise de téléphonie] était un petit peu plus féminisé !

– Ah oui ?

– Un petit peu plus, mais euh... j'avais une interlocutrice en fait pilote opérationnelle qui était une femme ! Aussi !... mais c'est vrai que sinon... alors oui, quand je dis deux tiers, un tiers, j'exagère un peu, c'est peut-être 20 % de femmes et 80 % d'hommes ! »

(12) On retiendra ici ce terme pour désigner l'ensemble des interlocuteurs appartenant aux entreprises clientes. Retenue pour d'autres professions impliquant une dimension relationnelle (voir par exemple Geneviève Pruvost sur le travail policier), l'opposition « scène/coulisses », empruntée à l'interactionnisme symbolique, est heuristique pour analyser les situations de travail de conseil où mises en scènes individuelles et collectives occupent une place importante : voir sur ce point les développements d'Erving Goffman sur « les équipes » dans *La mise en scène de la vie quotidienne* (1973, Paris, Ed. de minuit, pp. 79-103).

(13) 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.

(14) Pour chaque interviewé·e, les informations sont présentées comme suit : âge, plus haut niveau de diplôme obtenu, grade occupé, type de cabinet, situation conjugale et familiale. Trente-six ans, école d'ingénieur catégorie A, senior manager, Consultstrat mariée, deux enfants. NB : la référence donnée est celle d'un type de cabinet, sans numérotation, notamment pour respecter un strict anonymat.

Un tel environnement produit des relations nécessairement sexuées, qui peuvent « créer des barrières » pour établir la relation d'« intimité » tant recherchée avec les clients. Claire illustre cette « barrière », à propos d'un de ses clients :

« J'ai clairement senti des fois où le fait d'être une femme est... pouvait être un frein ! [...] Par exemple une fois, j'ai eu un client notamment, le président était quelqu'un qui était incapable de tutoyer les femmes !

– Ah bon ?

– *Il tutoyait tous ses collègues masculins ! [rires] mais incapable de tutoyer une femme !*

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 !

– Oui...

– *Donc du coup t'as pas... enfin, t'as pas les mêmes relations... »*

Selon l'âge et l'expérience de la consultante, ces relations peuvent révéler des difficultés comme des formes de sexualisation ou des rapports de force particuliers, qui compliquent le quotidien du travail.

La sexualisation des relations de service

On retrouve ainsi dans certaines situations relatives, une composante de harcèlement « *qui pro quo* » (BERENI *et al.*, 2008) favorisée par des éléments tels que l'écart d'âge avec le client, la jeunesse et la faible expérience de la consultante. Des circonstances peuvent accentuer encore l'ambiguïté de la « posture » de conseil, puisqu'il arrive que, dans un objectif de développement d'un réseau de relations commerciales, une consultante se retrouve dans un contexte mi-professionnel, mi-privé comme ce fut le cas de Dorothee⁽¹⁵⁾ :

« 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 prospects qui était venu, qui avait répondu à l'enquête [...] 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. [...] il a essayé de me raccompagner à la fin, c'était gênant parce que j'étais en représentation de la société... »

– Vous ne pouviez pas le planter comme un...

– *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]*

– Quel casse-tête !

– *Là, le fait d'être une femme, c'est très compliqué. »*

La mise en jeu d'un rapport de force

Les consultantes plus expérimentées – encadrant par exemple des projets importants par le budget et le nombre d'équipiers – peuvent, quant à elles, avoir maille à partir avec des clients qui ont du mal à reconnaître leur expertise et leur autorité, ce qui crée souvent des rapports de force bien particuliers. En situation, les consultantes concernées doivent avoir recours à une tactique à deux facettes : adopter un discours apaisant et banalisant, tout en adoptant un comportement ostensiblement viril à l'occasion d'une mise au point. Cette double facette apparaît dans le récit de Sylvie⁽¹⁶⁾. D'un côté, elle rend visible aux yeux de tous la mise au point « virile » avec un client « désagréable » ; de l'autre, sa stratégie témoigne du souci d'atténuer la portée des difficultés, trait saillant qu'elle partage avec d'autres consultantes :

« C'était un client du secteur de la construction, donc un secteur très... masculin. Beaucoup plus que là où je suis maintenant⁽¹⁷⁾ ! 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 ! 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 [...] 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 !

– D'homme à homme ?

– *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 ! »*

La consultante laisse entendre que recadrer ce type de dérapage fait partie de son travail et conclut : « *Après, ça s'est super bien passé* ». Qu'on soit dans le cas d'interactions sexualisées ou de « bras de fer » virils évoqués ici, le déni ou la banalisation du sexisme sont une posture courante, en partie motivée par la crainte d'un discrédit professionnel. Réagir trop vivement face à un harcèlement ou à un « manque de respect », c'est enfreindre l'ethos de service, de maîtrise, de rationalité qui caractérise le métier. Par ailleurs, dans la tension entre « banaliser » par une attitude paisible et « marquer le coup », on retrouve la prégnance du « double standard » imposé aux femmes qui souhaitent assumer des responsabilités et un statut d'autorité : il faut « être féminine » et « se comporter comme un homme d'affaires », un « chef » (WAJCMAN, 1998 ; LAUFER,

(15) Vingt-cinq ans, maîtrise de philosophie, grande école de commerce parisienne, ConsultOrg, consultante junior, célibataire.

(16) Quarante-trois ans, normalienne, doctorat de biologie, ConsultOrg, directrice de l'organisation dans une grande entreprise industrielle, mariée, quatre enfants.

(17) Sylvie travaille aujourd'hui dans une entreprise industrielle de transformation des matières premières. Cette entreprise est également très peu féminisée.

2005). Claudie⁽¹⁸⁾, consultante expérimentée relate de façon révélatrice le conseil qu'elle a retenu d'un de ses mentors : «*Tu n'es ni un homme, ni une femme mais un consultant*».

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

Une figure défensive virile de l'expert

Ces difficultés pratiques se combinent à des obstacles symboliques. On peut en effet observer que des valeurs, principes, figures idéal-typiques, virils servent d'éléments organisateurs et séparateurs dans les hiérarchies de prestige des firmes et des activités.

Ces hiérarchies informelles de prestige et de réputation qui circulent dans l'espace du conseil en *management* sont des construits sociaux très investis (tous les consultants répondant volontiers aux questions sur ce point et se montrant très curieux de connaître le classement dominant). Elles constituent de toute évidence à la fois une boussole et un enjeu, dans un espace caractérisé par l'absence de clôtures formelles (HENRY, 2006).

Dans ces hiérarchies, une place privilégiée est réservée aux cabinets dits de stratégie, en raison du niveau élevé de leurs interlocuteurs habituels dans les entreprises clientes mais aussi avec l'appui d'une figure idéal-typique qui combine excellence, capacité de travail extensive et contrôle strict de ses émotions voire dureté relationnelle. Cette figure apparaît en filigrane du propos de Nicolas⁽¹⁹⁾, sur ce qui différencie les cabinets de stratégie ou de «*direction générale*» des autres (dont il fait partie).

«Pourquoi ils continuent à avoir une prime à l'image ? Outre le positionnement acquis auprès des dirigeants, je crois qu'ils ont des gens un peu plus "sharp", avec un meilleur pedigree académique et une plus grande force de travail.»

Fabien⁽²⁰⁾ s'identifie à cet idéal-type du consultant d'exception et en résume l'équation : 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⁽²¹⁾), être sûr de soi, «*outgoing*» («*rentre-dedans*»), 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 principales «*ivy league firms*»⁽²²⁾ qu'il considère comme les plus prestigieuses (McKinsey, BCG, Bain), il apprécie visiblement d'être vu par son environnement professionnel comme l'archétype de «*l'ancien de McKinsey*» :

«[...] 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, [...] j'ai une certaine sûreté de moi, une rigueur de truc, outgoing, grand, ... il y a un certain nombre d'attributs en apparence, ... l'aspect outgoing, qui pense bien, qui pense vite, qui peut parler fort, un aspect "mâle dominant".»

Suscitant une incontestable fascination et, de la part de certains consultants, une réelle identification, la figure de l'expert viril renvoie à une figure héroïque, prête à prendre des risques (sortant les «*vrais sujets*» quitte à déplaire) et à transgresser ponctuellement l'ethos du service au client.

Cette figure du «*mec brillant*», «*culotté*», «*provocateur*», évoquée par des consultant-e-s à tous niveaux de la hiérarchie professionnelle, est analogue à celles en circulation dans d'autres professions comme le «*Iron steel surgeon*» en chirurgie (CASSELL, 1998). Ce recours peut se comprendre comme une «*stratégie défensive virile*» du groupe masculin (MOLINIER, 2011)⁽²³⁾, à la fois défensive face à l'entrée des femmes dans l'espace du conseil en *management* et, de façon identitaire, face aux ambivalences de genre que recèle le travail, notamment relationnel. Par leurs exigences, ces activités sollicitent chez chacun des compétences assez opposées, entre «*souci de l'autre*» (PAPERMAN, LAUGIER, 2011) et affirmation de ses propres convictions, ce qui, symboliquement, renvoie à une double polarité avec des compétences relevant socialement et culturellement du féminin et du masculin. En jouant sur un référentiel viril spécifique, le recours des consultants à cet idéal-type, permet entre autres d'atténuer l'incertitude de genre, en promouvant la dimension symboliquement masculine du métier au détriment de la part féminine.

(21) Institut européen d'administration des affaires.

(22) Les «*ivy league consulting firms*» ont été créées dans la première moitié du XX^e siècle aux États-Unis. Ces firmes pionnières, ainsi appelées pour la proximité sociale de leurs collaborateurs avec le patronat américain et leur formation dans les prestigieuses écoles de la «*Ivy League*» (Harvard, Princeton, Yale, etc.), ont accumulé un important capital social et symbolique par l'antériorité de leurs interventions (DJELIC, 2004 ; MCKENNA, 2007).

(23) «... 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 [...]» (MOLINIER, 2011, p. 350).

(18) Trente-neuf ans, école d'ingénieurs A, associée ConsultStrat, mariée, sans enfant.

(19) Trente-trois ans, grande école de commerce parisienne, manager, ConsultInfo, célibataire, sans enfant.

(20) Quarante ans, Polytechnique, MBA Harvard, PhD INSEAD, ancien junior ConsultStrat, professeur de stratégie et de *management* dans une grande école de commerce, marié, deux enfants.

Alors que les consultantes, notamment en position d'autorité, déploient des tactiques destinées plutôt à neutraliser le genre et à se faire accepter comme figures professionnelles légitimes, la stratégie défensive de certains de leurs collègues masculins entretient donc à un niveau symbolique les frontières de genre. Au niveau du travail quotidien et des mécanismes sociaux informels produisant le régime de genre, la situation apparaît donc assez complexe à gérer pour les femmes qui entendent faire carrière dans le conseil.

Gestion de carrière et régime(s) de genre : deux modèles d'organisation ?

Il s'agit maintenant, d'étudier les règles du jeu qui concernent l'ensemble des carrières dans l'espace professionnel du conseil, et les inégalités qu'elles peuvent produire, puis d'envisager comment elles s'articulent d'une part avec des problématiques de conciliation vie familiale/vie professionnelle et d'autre part avec les différents types de modèles de carrière en vigueur dans les organisations de conseil.

Des inégalités de « droit commun »

À première vue, les organisations diffèrent peu dans les principes de gestion des carrières. Elles partagent un système dit *up or out*, qui, sous couvert de régler la progression professionnelle des consultant-e-s⁽²⁴⁾, constitue un outil majeur de gestion et de répartition des profits. Comme dans d'autres industries où l'essentiel des coûts sont ceux d'une main-d'œuvre diplômée (cabinets d'avocats, industries de la finance, etc.), le *up or out* permet d'avoir à la tête des cabinets de conseil une élite limitée en nombre et une base productive peu coûteuse de prétendant-e-s, en forte compétition, régulièrement renouvelée (le *up or out* se traduit par une ancienneté moyenne réduite : cinq années et demie, 62 % des enquêtés ayant moins de cinq ans dans le métier). Ces principes de gestion présentent deux caractéristiques dont la conjonction est remarquable : les très fortes inégalités de revenus qui les accompagnent et la large légitimité dont elles bénéficient parmi les salariés.

Quand un-e consultant-e réalise une trajectoire ascendante jusqu'aux fonctions dirigeantes, il ou elle accède à une *rente économique* extrêmement

conséquente sous forme de salaires, de variable et d'avantages en nature : les plus hauts revenus déclarés au fisc dans la catégorie « conseil en gestion » entre 1993 et 2007 oscillent entre 737 000 et 3 107 000 euros contre une rémunération nette annuelle de 55 000 à 77 000 euros pour un-e consultant-e senior d'une ancienneté de trente mois.⁽²⁵⁾ Les montants en jeu et les écarts de salaires autorisent une analogie avec la pratique, décrite par Olivier GODECHOT (2007), du *hold up* réalisé par certains *traders* de salles de marché. *Hold up* qui suppose toutefois une large acceptation des collaborateurs privés d'accès à la rente : pour durer, la captation de l'essentiel des profits d'une activité ou d'une firme suppose qu'elle soit construite comme socialement légitime. Dans le cas du conseil, cette légitimité provient pour une large part d'une perception positive très partagée par les consultant-e-s, qui considèrent qu'à défaut de *rente économique*, ils peuvent accéder à une *rente professionnelle* (carrière accélérée dans une entreprise cliente, grâce à la formation acquise dans le conseil). Dès lors, les entretiens et les observations montrent que femmes et hommes se prêtent volontiers à ce jeu compétitif, d'autant que leur socialisation en classe préparatoire⁽²⁶⁾ a souvent contribué à les y préparer (DARMON, 2012). L'acceptation de ces règles inégalitaires peut aussi être facilitée par le sentiment d'appartenir à un « monde à part » (HENRY, 1997), une élite. Dans la radicalité même de la sélection opérée pour l'accès aux grades les plus élevés peut d'ailleurs résider une des causes de la faible perception des inégalités sexuées, par les femmes comme par les hommes. Chacun-e peut se sentir soumis-e aux mêmes principes élitistes, réservant l'accès aux privilèges économiques à un groupe très restreint. Si seulement 2,9 % des femmes en poste en 2008 sont associées, le pourcentage d'hommes, tout en étant supérieur, reste faible (7,3 %). Par ailleurs, les principes « *up or out* » s'inscrivent au sein d'un système de contrôle plus large – contrôle du projet (temps passé et budget), contrôle informel par le groupe des *partners* ou associés sur les marges financières des missions, etc. – l'ensemble structurant fortement la socialisation professionnelle (ALVESSON, KÄRREMAN, 2004).

Cependant, cette socialisation commune n'empêche pas un décrochage continu de la proportion de femmes, à partir du grade de manager, ce qui soulève la question des contraintes et ressources des consultantes dans ce contexte professionnel très compétitif.

(24) À partir d'une pratique régulière d'évaluation du travail rendu – pratique qui n'est d'ailleurs ni totalement spécifique au secteur privé ni une « invention » du *management* anglo-saxon (JOIN-LAMBERT, LOCHARD, 2010) – sont imposées des normes de progression régulière (*up*) dans la hiérarchie des positions et des emplois. Faute de progression, le consultant est incité à partir (*out*) souvent pour rejoindre une entreprise cliente, parfois une autre firme.

(25) Les données sur la structure des rémunérations dans le conseil sont parcellaires. Les travaux de GODECHOT et THINE (« Les rémunérations pour la catégorie conseil en gestion », analyse des données DADS de 1993-2007 [données non publiées]), croisés avec les résultats de l'étude Witt et Associés « Stratégie de rémunération en cabinet de conseil » (menée en août et septembre 2009) permettent de fournir cette estimation.
(26) 46,3 % des enquêté-e-s sont diplômé-e-s d'une école de commerce, 28,9 % d'une école d'ingénieurs.

Des contraintes familiales à relativiser

De façon peu surprenante, l'apparition de contraintes familiales explique probablement le ralentissement de la carrière d'un certain nombre de femmes, voire leur sortie du marché du travail du conseil dans la mesure où pèse toujours sur elles le poids d'une division inégalitaire du travail domestique et d'éducation (KERGOAT *et al.*, 2008). Si l'enquête montre la part majoritaire de professionnel-le-s jeunes et célibataires (au total, 63 % des hommes et 70 % des femmes sont sans enfant), les configurations conjugales et familiales sont différentes après trente ans (52 % des hommes et 48 % des femmes ont au moins un enfant). Les entretiens biographiques ont permis de comparer les carrières de quinze femmes et treize hommes vivant en couple et avec enfants, parmi lesquels cinq femmes et trois hommes ont récemment quitté le conseil. La comparaison des biographies confirme que l'entrée dans la carrière familiale change le rapport à l'emploi des femmes beaucoup plus que celui des hommes, à l'âge même où arrivent des responsabilités d'encadrement.

Plusieurs des consultantes ayant eu leur premier enfant au grade de consultante senior ou manager, ont vécu difficilement l'articulation de ces transformations familiales et professionnelles. Même si elles ont les moyens d'être bien aidées matériellement, la naissance d'un enfant signifie un changement dans la gestion des temporalités professionnelles, ce qui n'apparaît que très exceptionnellement dans les entretiens avec leurs homologues masculins qui sont pères. Pour beaucoup, la contrainte horaire du soir devient rapidement synonyme d'un dilemme entre leur perception d'un comportement maternel adapté et un ethos professionnel de serviabilité et de disponibilité (rapidité des réponses aux mails des clients, y compris le soir, prise d'appels sur les portables quel que soit l'horaire, *etc.*), dilemme proche de celui décrit par Catherine MARRY et Irène JONAS (2005), à propos des chercheuses en biologie.

Consultante senior à la naissance de son premier enfant, Véronique⁽²⁷⁾ vit mal son retour de congé de maternité, où elle se trouve sur une mission qu'elle décrit pourtant comme «*géniale*», avec une manager bienveillante, elle-même mère de famille élevant seule son enfant.

«Et tous les jours, à partir de cinq heures 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 kafkaiën. Complètement kafkaiën.»

(27) École de commerce, ancienne consultante senior, devenue responsable marketing, ConsultInfo, trente-quatre ans, mariée, deux enfants.

Le poids de cette contrainte peut toutefois varier en fonction de l'avancement dans la vie professionnelle et de l'organisation du couple. Plus elles ont acquis de responsabilités et d'expériences, plus les consultantes le relativisent, en soulignant qu'en tant que responsables de projet, elles disposent d'une assez grande latitude dans la gestion de l'agenda. Elles ont souvent par ailleurs perfectionné la gestion de la «PME familiale». La configuration conjugale égalitaire⁽²⁸⁾, situation assez fréquente (onze sur vingt-huit consultant-e-s vivant en couple avec des enfants), va également contribuer à alléger les préoccupations domestiques. C'est d'ailleurs un élément très présent des carrières féminines les plus payantes : sur les quinze carrières de femmes en couple avec enfants, seules quatre tentent et réussissent à accéder – au moins temporairement – à la rente économique, et trois d'entre elles sont soit dans un couple où la configuration conjugale est inversée (père au foyer ou très présent au domicile, deux cas), soit dans un couple égalitaire.

L'étude des biographies a principalement permis de mettre à jour des mécanismes complémentaires, sur le plan organisationnel, qui allègent ou au contraire renforcent le poids des normes professionnelles.

Deux modèles de carrière? Rigidité ou adaptation des parcours

C'est dans la façon dont sont construits les dispositifs de gestion de carrière et dont est adapté le *up or out*, que les firmes de conseil se différencient assez sensiblement, selon deux modèles. Le premier modèle se caractérise par une application rigide du *up or out*, avec un accent particulier mis sur l'ethos de disponibilité et de service («*up or out rigide*»); le second modèle a quant à lui progressivement adapté les principes de *up or out* et propose des parcours professionnels alternatifs, moins linéaires, qui permettent à un plus grand nombre de femmes de rester («*up or out souple*»).

Certains tournants dans la carrière sont cruciaux pour saisir ces différences. En particulier au moment des grossesses et du retour de congé de maternité, les femmes qui exercent dans des firmes relevant du modèle «*up or out rigide*» subissent de façon systématique des brimades et des pratiques discriminatoires. Ainsi, dans un de ces cabinets, les consultantes enceintes sont parfois ouvertement traitées de «*boulets*». Par ailleurs, une forme de malveillance se manifeste dans les affectations sur missions au retour de congés de maternité.

(28) Cette configuration désigne des couples à double carrière; caractérisés par des principes égalitaires pour les décisions concernant la vie professionnelle ainsi que pour les ajustements temporels concernant le partage des charges domestiques et d'éducation (voir notamment LAPEYRE, 2006).

Alix⁽²⁹⁾ fut ainsi directement envoyée à Bruxelles après la naissance de son deuxième enfant; même traitement pour Diane⁽³⁰⁾, manager dans un petit cabinet faiblement féminisé :

« Dans cette boîte, j'ai un problème 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⁽³¹⁾ à ce moment-là. »

Dans ces firmes, souvent prestigieuses, ces pratiques relèvent d'une volonté manifeste de faire respecter de manière stricte un modèle de carrière unique, « masculin neutre » (LAUFER, 2005).

Dans les organisations en « *up or out* souple », des possibilités de carrières alternatives sont offertes et considérées comme banales. Le cas du cabinet Consultinfo1 est emblématique. Y coexistent un modèle de carrière « classique » pour une majorité du personnel et un modèle « alternatif », permettant à des profils plus « experts » que « commerciaux » de rester dans l'entreprise. Certain-e-s consultant-e-s arrêté-e-s dans la progression « classique » peuvent ainsi envisager de poursuivre dans le conseil mais en acceptant *a priori* un moindre niveau de salaire et de reconnaissance, la contribution commerciale restant une valeur majeure et centrale. Ainsi, Aude⁽³²⁾ n'est pas contrainte de partir à court terme. Elle va, au fil des réorganisations de cette firme importante, intégrer différentes équipes, différentes « *practices* » (équipes développant une expertise particulière), rejoindre, quitter puis rejoindre à nouveau une équipe avec laquelle elle a développé une démarche d'accompagnement des entreprises. Chez Consultinfo1, des consultant-e-s peuvent aussi momentanément occuper des fonctions « support » plus sédentaires, sans que cela interdise de réintégrer la filière classique de consultant-e. Véronique accepte avec soulagement d'être nommée responsable *marketing* d'une « *practice* » du cabinet, « fonction support » sédentaire qu'elle décrit comme moins contraignante mais dont elle reconnaît le peu de prestige et de valorisation (« *un boulot pépère* »).

En adaptant les principes du *up or out*, ce modèle inaugure un changement dans le régime de genre, avec des taux de féminisation importants des firmes qui l'ont adopté : 44 et 47,6 %, pour deux grandes firmes non spécialisées dans les RH.

Un hold up toujours masculin

Pour autant, les étapes qui permettent l'accès à la rente économique, restent clairement inégalitaires quelle que soit l'organisation. Ce parcours est entouré d'une aura particulière. Dans certaines organisations circulent des expressions spécifiques pour nommer le processus de promotion au grade de directeur ou d'associé. Dans l'une d'entre elles, on parle de « *négociier (ou développer) sa (une) plate-forme* », expression à la connotation territoriale. Dans leur ensemble, les épreuves d'évaluation et de promotion aux grades ultimes ont une évidente fonction de séparation et de légitimation d'un ordre social, et s'apparentent ainsi à un « rite d'institution » (BOURDIEU, 1982). Des dispositifs complexes de cooptation contribuent à confirmer la valeur des candidats, à la fois à leurs propres yeux et à ceux de tous au sein du cabinet, et à leur reconnaître des attributs ainsi que des droits matériels et symboliques qui les distinguent du reste de l'effectif. Les concurrents doivent accomplir de nombreuses épreuves formelles : ils doivent ainsi obtenir des soutiens en interne, soutiens dont la valeur est fonction des palmarès commerciaux et du capital social du *sponsor*; ils effectuent également des demandes d'évaluations écrites à des clients avec lesquels ils ont travaillé. L'ensemble de ces épreuves contribue à montrer que l'exercice de l'autorité n'est attribué qu'aux meilleurs au regard de leurs seuls mérites. Une fois la cooptation réalisée, elle est assortie d'une publicité interne (et souvent externe) particulière (annonce par voie de presse, dans des journaux professionnels) et d'un ensemble de rites de sociabilité manifestant l'importance accordée à l'événement par la communauté professionnelle : invitations à des déjeuners par les associés seniors et félicitations claironnées dans les couloirs de la firme font partie des rituels observés. Lors d'une observation dans un cabinet de taille importante, nous avons pu constater qu'un directeur fraîchement promu, fut littéralement inondé d'appels et de messages, tout au long de la journée où sa nomination fut annoncée.

Le capital social développé par l'impétrant-e – l'un des facteurs clés de réussite à cette étape – donne un avantage évident aux compétiteurs masculins. Ceux-ci développent avec leurs mentors, ou plus largement avec des « aînés », qui sont encore très largement voire exclusivement des hommes⁽³³⁾, une homosociabilité propice à l'entretien de la « cote » personnelle (BIRD, 1992). L'importance des temps informels, androcentrés, passés avec ses patrons

(29) École de commerce, senior manager, Consultstrat, trente-cinq ans, mariée, deux enfants

(30) Science Po, senior manager, ConsultOrg, trente-quatre ans, mariée, un enfant.

(31) « Sur la plage » (ou « *on the beach* ») : expression de l'argot professionnel désignant la situation de chômage technique. Dans le cas décrit par Diane, ses deux collègues auraient tout aussi bien pu être affectés à cette mission.

(32) DESS (Diplôme d'études spécialisées), Senior manager, ConsultInfo, trente-huit ans, célibataire, sans enfant.

(33) Comme le montrent Christine MUSSELIN et Frédérique PIGEYRE (2008), la présence de femmes dans un jury – ici le cas des commissions universitaires – accroît la diversité des jugements.

pour entretenir sa réputation est évoquée en entretien, par un ancien consultant⁽³⁴⁾ :

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

Cette homosociabilité peut également être entretenue par des pratiques sportives communes (pratiques du tennis, du *jogging*, du ski, *etc.*). D'une manière générale, les hommes pratiquant un sport individuel ou collectif sont statistiquement plus nombreux que les femmes ; l'écart est très marqué chez les consultants les plus gradés, stade où des promotions décisives impliquent le renforcement et la mise en jeu du capital social (63 % des seniors managers hommes et 67 % des associés pratiquent un sport individuel contre respectivement 37 % et 20 % pour les femmes aux mêmes grades⁽³⁵⁾).

*

* *

Dans l'espace du conseil en *management*, sous les apparences d'une relative mixité subsistent donc des formes de ségrégation horizontale et verticale multiples. Compte tenu de l'importance que revêtent le travail relationnel et les interactions avec les clients, l'exercice du métier peut produire certains obstacles pour les femmes : la sexualisation des relations et la prégnance d'un double standard pour les consultantes en position d'autorité en sont les deux manifestations les plus marquantes. Si des stratégies de contournement de ces obstacles sont certes possibles, elles sont par ailleurs fortement compliquées par la circulation de références défensives viriles. Sur le plan de la gestion des carrières et des chances de promotion, des règles du jeu communes à l'ensemble de l'espace produisent des inégalités, auxquelles peuvent s'ajouter pour certaines femmes l'expérience d'inégalités dans le couple et la vie familiale. Néanmoins, deux modèles organisationnels apparaissent, avec une déclinaison différente des principes de gestion *up or out*. Si le maintien d'une quasi exclusivité masculine sur la rente économique reste la norme, les régimes de genre apparaissent néanmoins significativement différenciés : tout en conservant en référence ultime « un modèle idéal masculin neutre [...] étalon pour tous les autres parcours » (GUILLAUME, POCHIC, 2007, p. 80) le modèle de « *up or out* souple » offre cependant des voies alternatives de poursuite de la carrière, inexistantes dans les cabinets en « *up or out* rigide ».

Cette recherche peut également ouvrir différentes pistes de réflexion. Tout d'abord, s'inscrivant dans le contexte du secteur privé, l'étude du genre dans le conseil en *management* invite à des comparaisons, notamment avec les travaux conduits dans des espaces professionnels et des organisations relevant du secteur public (BERENI *et al.*, 2011). La confrontation de ces recherches pourrait, entre autres, permettre d'approfondir les effets de ces différences de contexte, sur les mécanismes de (re)production du genre.

Par ailleurs, si elle est très variable selon les secteurs et les organisations, l'évolution des régimes de genre concerne également les entreprises avec lesquelles les consultant-e-s sont en relation : les clients des cabinets de conseil, y compris au plus haut niveau, sont, un peu plus souvent que par le passé, des clientes. La question des interactions entre régimes de genre que ces évolutions soulèvent, en termes de dynamiques inter-organisationnelles, mériterait d'être étudiée.

Enfin, il sera sans doute intéressant d'approfondir les stratégies féminines de sortie (*out*) de la carrière et leurs effets. Des travaux récents⁽³⁶⁾ pointent en effet l'existence de reconversions professionnelles pour des consultantes en *management*, qui investissent en particulier de nouvelles activités au croisement du conseil en *management* et du conseil en égalité professionnelle. Ils soulèvent la question de savoir si ces trajectoires de reconversion peuvent contribuer à recomposer l'espace du conseil et agir sur l'accès des femmes au pouvoir économique en son sein.

(34) École de commerce, quarante-cinq ans, ancien manager ConsultStrat, cadre supérieur dans un grand groupe privé, marié, un enfant.

(35) Source : enquête 2008.

(36) Blanchard S., *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.

Bibliographie

- ACHIN C., LÉVÊQUE S. (2007), «Femmes, énarques et professionnelles de la politique. Des carrières exceptionnelles sous contraintes», *Genèses*, n° 67, pp. 24-44.
- ACKER J. (2009), «From glass ceiling to inequality regimes», *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, pp. 199-217.
- ALVESSON M., KÄRREMAN D. (2004), «Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm», *Accounting, organizations and society*, vol. 29, n° 3-4, pp. 423-444.
- BAUDELLOT C., GOLLAC M. (2003), *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.
- BERENI L., CHAUVIN S., JAUNAIT A., REVILLARD A. (2008), *Introduction aux gender studies : manuel des études sur le genre*, Bruxelles, De Boeck.
- BERENI L., MARRY C., POCHIC S., REVILLARD A. (2011), «Le plafond de verre dans les ministères : regards croisés de la sociologie du travail et de la science politique», *Politique et management public*, vol. 28, n° 4, pp. 139-155.
- BERRÉBI-HOFFMANN I., GRÉMION P. (2009), «Élites intellectuelles et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise», *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, pp. 39-59.
- BIRD S. (1992), «Welcome to the men's club : homosociality and the maintenance of hegemonic masculinity», *Gender and society*, vol. 10, n° 2, pp. 120-132.
- BONI-LE GOFF I. (2010), «Au nom de la diversité. Analyse écologique du développement des réseaux de femmes cadres en France», *Sociologies pratiques*, n° 21, pp. 83-95.
- BOURDIEU P. (1982), «Les rites comme actes d'institution», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, pp. 58-63.
- BOUSSARD V. (2008), *Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, coll. «Perspectives sociologiques».
- CARON C., GAGLIO G. (coord.) (2007), *L'organisation à l'épreuve : autour du temps, de la sociabilité, de la rationalité et du métier*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- CASSELL J. (1998), *The woman in the surgeon's body*, Cambridge (Mass.), Harvard University press.
- CONNELL R. (2006), «Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. Essays on equity, gender and diversity», *Public administration review*, vol. 66, n° 6, pp. 837-849.
- DARMON M. (2012), «Sélectionner, élire, prédire : le recrutement des classes préparatoires», *Sociétés contemporaines*, n° 86, pp. 5-29.
- DJELIC M.-L. (2004), «L'Arbre banian de la mondialisation. Note de recherche : McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 151-152, pp. 107-113.
- FORTINO S. (2002), *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, coll. «Le genre du monde».
- GODECHOT O. (2007), *Working rich : salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris, La Découverte.
- GUILLAUME C., POCHIC S. (2007), «La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre», *Travail, genre et sociétés*, n° 17, pp. 79-103.
- HENRY O. (1997), «La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil», *Politix*, vol. 10, n° 39, pp. 155-177.
- HENRY O. (2006), «L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur-conseil (1880-1954)», *Le mouvement social*, n° 214, pp. 37-54.
- JOIN-LAMBERT O., LOCHARD Y. (2010), «Construire le mérite dans la fonction publique d'État : l'exemple de la culture (1880-1980)», *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 2, pp. 151-171.
- KARPIK L. (1989), «L'économie de la qualité», *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 2, pp. 187-210.
- KERGOAT D., GUICHARD-CLAUDIC Y., VILBROT A. (dir.) (2008), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et réciproquement*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- LAPEYRE N. (2006), *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octarès, coll. «Travail & activité humaine».
- LARSEN E. (2005), *Invisible strategies. Gender in French and Norwegian business education, 1870-1980*, Thèse de doctorat, Department of history and civilisation, European university institute, Florence.
- LAUFER J. (2005), «La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel», *Travail et emploi*, n° 102, pp. 31-44.
- LE FEUVRE N. (2010), «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, pp. 211-244.
- LÖWY I. (2006), *L'emprise du genre : masculinité, féminité, inégalité*, Paris, La Dispute.
- MAC KENNA C. (2007), *The world's newest profession. Management consulting in the twentieth century*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MARRY C. (2004), *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, coll. «Perspectives sociologiques».

- MARRY C., JONAS I. (2005), «Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes», *Travail, genre et sociétés*, n° 14, pp. 69-88.
- MILLS A., TANCRED P. (eds) (1992), *Gendering organizational analysis*, London, Sage.
- MOLINIER P. (2011), «Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets», in Paperman P., Laugier S. (dir.), *Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, Nouvelle éd. augmentée, pp. 339-368.
- MUSSELIN C., PIGEYRE F. (2008), «Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires», *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 1, pp. 48-70.
- OFFERLÉ M. (2009), *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, coll. «Repères».
- PAPERMAN P., LAUGIER S. (dir.) (2011), *Le souci des autres : éthique et politique du care*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, Nouvelle éd. augmentée.
- RENNES J. (2007), *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige 1881-1940*, Paris, Fayard.
- THINE S. (2008), *Les consultants et les systèmes d'information. La déformation de l'espace du conseil sous l'effet des nouvelles technologies (1990-2005)*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS.
- VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, coll. «Repères».
- WAJCMAN J. (1998), *Managing like a man : women and men in corporate management*, University Park, Pennsylvania State University Press.
- WITZ A. (1992), *Professions and patriarchy*, New York, Routledge.