

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Womanager dans le domaine technique oresien

*Quand le management au féminin se confronte aux
stéréotypes de genre*

Auteur : Julie STAS
Promoteur : Sarah SEPULCHRE
Année académique 2019-2020
Master en communication à finalité communication interne et ressources humaines

Remerciements



« Gérer la diversité dans les organisations nécessite de créer un environnement où tous les employés peuvent réussir »¹

Au terme de ces deux années d'études en horaire décalé combinant vie étudiante et vie professionnelle, c'est un impératif fort agréable d'exprimer en quelques lignes la reconnaissance que je dois à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, qu'ils trouvent ici mes vifs respects et ma profonde gratitude.

À MME. SARAH SEPULCHRE, PROMOTRICE DE CE MÉMOIRE

Pour sa disponibilité et ses conseils, le temps qu'elle a consacré et les précieuses informations prodiguées. Son suivi et son encadrement m'ont permis de me poser de nouvelles questions et la liberté accordée a beaucoup contribué à la créativité de ce travail.

À M. SÉBASTIEN ANTOINE, PROFESSEUR À L'UCLOUVAIN

Pour avoir su, dès ma première année de master, me partager son expérience et me communiquer son intérêt pour la recherche à travers des conseils et échanges à chaque fois riches et fructueux.

À LA SOCIÉTÉ ORES ET À L'ENSEMBLE DE SES EMPLOYÉS

Pour m'avoir permis de réaliser cette étude en son sein et pour le bon accueil réservé à cette dernière. À ces hommes et ces femmes qui m'ont fait confiance en me livrant leurs propos discrets.

À MES AMIS

Pour avoir subi patiemment mon retrait lors de ce parcours scolaire et mes humeurs fluctuantes. Un énorme merci à Émilie pour son aide dans l'élaboration de ce travail. Une pensée particulière à Hélène pour nos espoirs et doutes partagés, pour ces deux années que je n'aurais pu supporter sans ta présence, tes encouragements et ton soutien.

À MA FAMILLE, PARTICULIÈREMENT MA MÈRE ET GRAND-MÈRE

Pour leur inconditionnel soutien, amour et aide inestimable.

À MOI-MÊME

Pour ma résilience et ma revanche sur un passé compliqué avec l'université.

¹ « *Managing diversity in organizations requires creating an environment where all employees can succeed.* » (ROBERSON et KULIK, 2007, p.24, trad. perso.)

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 - Revue de la littérature	4
Le genre.....	4
<i>Préambule : dépasser la pensée naturaliste du sexe</i>	<i>4</i>
<i>Le genre est une construction... ..</i>	<i>5</i>
<i>... dynamique : elle se réalise dans les interactions</i>	<i>6</i>
<i>Source d'inégalités et de rapports asymétriques dans les organisations</i>	<i>7</i>
Catégorisation sociale et stéréotypie organisationnelle.....	9
<i>Le stéréotype</i>	<i>9</i>
<i>Caractéristiques accessoires et reconnaissance cognitive.....</i>	<i>10</i>
<i>Qualités instrumentales-agentiques vs relationnelles-communautaires</i>	<i>11</i>
Le Management	11
<i>Déclinaison en deux dimensions</i>	<i>12</i>
<i>Le leadership transactionnel vs transformationnel</i>	<i>12</i>
<i>Un leadership au féminin ?</i>	<i>13</i>
<i>... vs un Ethos professionnel masculin et une non-neutralité organisationnelle.....</i>	<i>14</i>
Transgression du genre et conséquences.....	16
<i>Représentation et féminisation d'un métier dit masculin</i>	<i>17</i>
<i>Sanctions sociales : évaluation négative, stigmatisation et étiquetage social.....</i>	<i>18</i>
<i>Stratégies d'adaptation</i>	<i>20</i>
Chapitre 2 - Contextualisation : L'entreprise ORES	23
Activités, gouvernance et structure organisationnelle	23
Culture d'entreprise et valeurs	24
Histoire d'ORES : d'un monopole à la libéralisation du secteur.....	25
Contexte actuel : un management en changement	26
Chapitre 3 - Méthodologie.....	29
Deux approches complémentaires : la déduction et l'induction.....	29
Dispositif global de recherche	30
<i>Recherche qualitative</i>	<i>30</i>
<i>Description du terrain et choix des participants</i>	<i>32</i>
<i>Profil des participants</i>	<i>33</i>
<i>Distanciation et immersion : l'étrange paradoxe.....</i>	<i>35</i>
Outils méthodologiques complémentaires de collectes des données	36
<i>Recherche exploratoire : statistiques, avis d'experts et enquête quantitative</i>	<i>36</i>
<i>Observation participante.....</i>	<i>37</i>
Chapitre 4 - Problématisation	39
Hypothèses (approche déductive)	39
Intuitions (approche inductive).....	39

Chapitre 5 - Analyse des données	40
La femme manager chez ORES et son leadership.....	40
<i>Qualités relationnelles/communautaires vs instrumentales/agentiques.....</i>	<i>40</i>
<i>Leadership transformationnel vs leadership transactionnel</i>	<i>41</i>
Sanctions sociales : évaluation négative, stigmatisation et étiquetage social	42
<i>Évaluation négative : La double contrainte</i>	<i>43</i>
<i>Les 3 S : Stigmatisation, Stéréotypes et Sexisme positif.....</i>	<i>43</i>
<i>Étiquetage social : Femme ET Administrative, la double peine.....</i>	<i>47</i>
<i>Outsider orésienne : l'étiquette de la déviance</i>	<i>50</i>
Stratégies de défense virilistes à l'intégration.....	53
<i>Un bruit : « Une femme dans un milieu technique n'est pas crédible ».....</i>	<i>53</i>
<i>Une attitude : la cape d'invisibilité</i>	<i>54</i>
<i>Un rite : l'épreuve à réussir</i>	<i>55</i>
<i>Un effet de groupe : la meute</i>	<i>55</i>
<i>Une question générationnelle : les irréductibles Gaulois</i>	<i>56</i>
<i>Un cri : « Nous les hommes, victimes de sexisme ! »</i>	<i>57</i>
Stratégies d'adaptation	57
<i>Stratégies d'assimilation</i>	<i>58</i>
<i>Face Work.....</i>	<i>58</i>
<i>Comme un homme : mimétisme et effacement de son genre.....</i>	<i>60</i>
<i>Femme virile : la virago du 21^{ème} siècle ?</i>	<i>61</i>
<i>Stratégie de relativisation ou de minimisation</i>	<i>62</i>
<i>Stratégie d'évitement</i>	<i>64</i>
<i>Stratégie de combat/de militance</i>	<i>65</i>
<i>Stratégies de compensation</i>	<i>65</i>
<i>No Pain, No Gain.....</i>	<i>66</i>
<i>Se renseigner et poser des questions.....</i>	<i>68</i>
<i>Auto-pression féminine.....</i>	<i>68</i>
<i>Légitimer et justifier sa place.....</i>	<i>69</i>
<i>Autre stratégie : construction d'une identité sociale propre à l'exercice d'un métier dit masculin</i>	<i>69</i>
<i>Force de caractère</i>	<i>69</i>
<i>Identité professionnelle vs Identité personnelle : une barrière nécessaire.....</i>	<i>70</i>
<i>Franche et directe</i>	<i>71</i>
<i>... Mais diplomate.....</i>	<i>71</i>
<i>Avec un esprit de répartie : « l'humour sauvera le monde »</i>	<i>71</i>
Effacement du statut d'Outsider : la reconnaissance	73
Conclusion.....	75
Bibliographie.....	81
Annexes	

INTRODUCTION

Nombreuses sont les femmes célèbres qui, génération après génération, ont fait avancer la condition des femmes belges. Plus de 1000 ont ainsi été mises à l'honneur au sein d'une récente monographie, chacune ayant lutté contre l'injustice et franchi les barrières imposées (ROKEGHEM et AL., 2006). Du passé, de l'acquis, argueront certains et certaines. Pourtant, ces batailles semblent continuellement nécessaires et attirent notre attention sur la récente acquisition de cette égalité. À titre d'exemple, c'est en 1867 que *l'Association Internationale des Travailleurs* se prononçait en faveur de l'égalité des hommes et des femmes en érigeant ce fondement comme base de tout progrès social. (ROKEGHEM et AL., 2006). Il a pourtant fallu attendre 2002, soit 135 années plus tard, pour que celui-ci s'inscrive enfin dans la Constitution Belge. Victoire récente, donc, mais fragile également. Fragile car si l'égalité est acquise sur le papier, elle ne l'est pas forcément dans les mentalités et surtout dans le quotidien, notamment professionnel, de ces femmes du peuple.

- Cadre ORES : *Où te vois-tu dans l'entreprise quand tu auras mon âge [55 ans] ?*

- Employée ORES : *À votre place, pourquoi pas !?* [sourire]

- Cadre ORES : [rires aux éclats] *Moi vivant, une femme-cadre JAMAIS !*

Je suis une de ces femmes du peuple. Je ne suis pas particulièrement féministe, plutôt une humaniste qui croit fermement - si ce n'est en l'égalité des sexes - tout du moins en l'équité. Je ne suis pas particulièrement ambitieuse non plus mais j'ai une certaine vision, des espoirs et des rêves concernant mon avenir et épanouissement professionnel. Ces derniers passent par un apprentissage constant, des rencontres, de l'écoute et par ma plus grande passion ; la communication. Aujourd'hui, j'exerce un métier qui me plaît et m'épanouit en tant que manager d'une équipe technico-administrative au sein du gestionnaire de réseaux de gaz et d'électricité wallon ORES. J'évolue quotidiennement au sein d'un domaine technique où la majorité des métiers sont occupés par des hommes. En effet, sur les 2394 personnes employées en 2019, seules 32,58% sont des femmes.

ORES est une entreprise qui se veut égalitaire. Cependant, comme de nombreuses entreprises belges, elle est confrontée à des ségrégations du marché du travail selon le genre. Tout d'abord, horizontale car l'occupation

par les femmes de certaines professions traditionnellement occupées par les hommes reste faible. Ainsi, elles sont peu représentées au sein des départements Technique (20,45%), Sécurité Environnement (21,43%), Infrastructures (26,34%), Informatique (31,08%) et Transformation (37,21%). Ensuite une ségrégation verticale peut être observée : l'accès à des postes à responsabilités au sein des milieux techniques n'est pas une évidence pour les femmes orésiennes. Les femmes qui occupent des fonctions d'encadrement sont, tout comme LAUFER l'a déjà démontré (BOUFFARTIGUE, 2001), sur-représentées dans les départements Ressources Humaines (78,57% de cadres féminins) et Public Affairs&Juridique (Communication, 62,57% de cadres féminins) et sous-représentées dans les Départements Infrastructures (8,77% de cadres féminins) et Technique (20,34% de cadres féminins). Cette différence se remarque également au niveau des employés barémisés responsables d'une équipe : c'est au sein du Département Technique que l'on retrouve proportionnellement le moins de femmes responsables d'une équipe (16,46%), suivi du département Infrastructures (17,05%) et ensuite Informatique (23,33%). C'est au sein du département Ressources humaines qu'elles sont le plus présentes (64,71%) et Publics Affairs&Juridique (60%).

C'est donc avec évidence et parce que le sujet me touche personnellement que, pour cette recherche universitaire, je me suis dirigée vers le choix d'étudier la femme qui travaille au sein d'un secteur socioprofessionnel technique reconnu comme étant majoritairement masculin. Mais si le thème de mon étude était choisi, il me fallait encore en préciser la démarche, l'objet de recherche et le terrain. J'ai alors choisi d'étudier plus particulièrement les femmes managers exerçant leur métier au sein des départements Technique, Infrastructures et Transformation d'ORES et d'envisager ces milieux socioprofessionnels traditionnellement masculins comme un *observatoire*. Mais outre la représentation faible des femmes dans ces secteurs, ce qui m'intriguait réellement, c'était la manière dont les femmes qui en faisaient partie agissent dans l'exercice de leurs fonctions. À quoi font-elles face ? Comment s'intègrent-elles ? Comment sont-elles perçues ? Développent-elles des stratégies afin de s'adapter aux éventuels stéréotypes auxquels elles sont confrontées ? Ma question de recherche a alors émergé :

« Dans quelle mesure la femme manager, responsable d'une équipe au sein d'un département socio-professionnel à caractère technique chez le gestionnaire de réseaux de distribution wallon ORES, est-elle confrontée à des stéréotypes liés au genre lors de situations d'interactions professionnelles et comment s'y adapte-t-elle quotidiennement ? »

Et c'est là qu'est, à mon sens, tout l'intérêt universitaire de ma démarche, c'est que peu de recherches de terrain se concentrent sur ce niveau de détail. Je m'intéresse ici particulièrement aux pratiques professionnelles utilisées par les femmes et notamment comment ces pratiques sont façonnées par leurs interactions genrées au sein de leur environnement organisationnel. Au sein de ce travail, je vais mobiliser différentes approches théoriques telles que les études sur le genre, l'interactionnisme et la sociologie (notamment du travail) afin d'analyser un corpus de données récolté au sein de la société ORES constitué de onze entretiens qualitatifs semi-dirigés et deux exploratoires, une recherche statistique exploratoire et une enquête quantitative.

Le premier chapitre de ce travail sera théorique et consacré à une revue de la littérature et des savoirs scientifiques consultés pour l'élaboration de ce mémoire. Le deuxième contextualisera ma recherche en présentant l'environnement social étudié, à savoir l'entreprise ORES. Mon troisième chapitre, méthodologique cette fois-ci, permettra au lecteur de saisir comment j'ai procédé à la récolte de mes données empiriques et ouvrira sur le quatrième abordant ma problématique et mes hypothèses de recherche. Enfin, viendra le temps de l'analyse confrontant à la fois ma théorie et mon terrain.

Je vous souhaite une excellente lecture et immersion au sein de mon travail.

Julie STAS.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre - consacré au savoir scientifique existant -, j'aborde quatre points incontournables à l'immersion au sein de mon travail : le genre, la catégorisation sociale et stéréotypie organisationnelle, le management et la transgression du genre et ses conséquences. Ces points vous feront voyager dans des domaines tels que les études sur le genre, l'interactionnisme ou encore la sociologie (notamment du travail).

Dans un premier temps, il sera question de découvrir la manière dont la notion de *genre* a été envisagée au cours de l'histoire et comment celle-ci peut être définie. Ensuite, j'aborderai les notions de *catégorisation sociale* et de *stéréotype* : comment les définir mais également ce qui les renforce ou les active au sein d'un contexte professionnel. Par la suite, l'étude du *management* - notamment de ses dimensions et des normes organisationnelles en la matière - me permettra de découvrir s'il existe des différences au féminin ou au masculin. Enfin, j'entrerai dans le vif du sujet avec les conséquences pour une femme d'une *transgression du genre* en milieu professionnel avec à la fois les sanctions sociales auxquelles elle peut être confrontées mais également les stratégies qu'elles peut développer afin de s'adapter.

Le genre

Le genre est une notion qui a évolué au fil des années grâce aux apports des études sur le genre et des différentes vagues féministes. Ce sous-chapitre permettra au lecteur d'approcher cette notion et d'en comprendre l'évolution.

Préambule : dépasser la pensée naturaliste du sexe

Très tôt dès l'enfance, les êtres-humains sont confrontés à leurs différences biologiques notamment en se comparant à leurs frères et sœurs : ils naissent *homme* ou *femme*. Petit à petit, les enfants apprendront les attentes sociétales par rapport à l'un et l'autre sexe par le biais d'un processus de socialisation (GOFFMAN, 1977a) : c'est l'apprentissage d'une *dichotomie féminin-masculin*, comme le nommera HÉRITIER (1996), qui s'illustre dans des exemples tels que faiblesse/force, sensibilité/rationalité ou encore douceur/brutalité.

Ce processus de différenciation sexuelle prendra une place essentielle dans la définition de l'identité sociale de l'individu : le sexe devient alors une information aussi importante - si ce n'est plus - que le nom et prénom présent sur la carte d'identité de ce dernier (NEYRAND, 2014).

Cette bi-catégorisation entre hommes et femmes par essence fut socialement acceptée dans les sociétés occidentales (GARFINKEL, 1967). Chacun.e est d'accord sur l'idée qu'il existe des différences fondamentales entre les sexes. Dès lors, si ces différences existent par nature, ne pourraient-elles pas justifier de prime abord d'une *division sexuelle* des activités entre hommes et femmes et laisser la porte ouverte à de nombreuses inégalités ? KERGOAT et HIRATA ont réalisé des recherches sur ce thème et ont démontré que la représentation du travail chez les hommes était synonyme de travail *productif* et, chez les femmes, de travail *reproductif* (HIRATA, LABORIE et LE DOARÉ, 2000) : les hommes travaillent et occupent la sphère professionnelle pendant que les femmes enfantent et s'occupent de la sphère privée.

Le droit viendra également renforcer et formaliser ce déterminisme biologique des rôles sociaux par l'institution du mariage par exemple (NEYRAND, 2014).

Le genre est une construction...

Les mouvements sociaux des années 70 laissent place à une vague de contestation féministe qui va mettre à mal cette conception d'une place et de rôles déterminés dans la société en fonction du sexe. La femme dispose désormais de son propre corps grâce à la contraception et, en s'investissant dans les études, a pu renforcer sa présence sur le marché du travail. Certains parlent de *révolution anthropologique* (NEYRAND, 2014) tant le changement est majeur.

DE BEAUVOIR, philosophe et romancière française, avait déjà ouvert la voie au constructivisme en ce qui concerne le genre. Elle a remis en question le déterminisme biologique en déconstruisant l'idée que hommes et femmes ont des caractéristiques propres et innées et en arguant que le comportement social attendu d'un homme ou d'une femme s'apprend et se construit tout au long de sa vie. La découverte de ces comportements socialement attendus et

d'autres non attendus seront ensuite intériorisés afin de mener à des pratiques sociales à part entière.

« On ne naît pas femme, on le devient. Aucun destin biologique, psychique, économique ne définit la figure que revêt au sein de la société la femelle humaine ; c'est l'ensemble de la civilisation qui élabore ce produit intermédiaire entre le mâle et le castrat qu'on qualifie de féminin. » (DE BEAUVOIR, 1949, p.13)

Il faudra attendre les années 70 pour voir apparaître une ébauche du concept de genre : à l'époque, on parlera de *sexe social* (MATHIEU, 1971) afin de le distinguer du sexe biologique. L'apparition de la notion de genre permettra d'englober *sexe* et *social* sous un seul et même terme et de tendre à effacer le rappel que le mot *sexe* réalise par rapport à l'inné biologique (PARINI, 2010).

D'autres penseurs se sont intéressés aux normes comportementales inculquées aux filles et aux garçons dès l'enfance tels que CARNINO (2005, p.71) qui explique que le « *système de genre repose sur les mécanismes d'assimilation, d'invisibilisation, de subordination, de valorisation/dévalorisation et de hiérarchie.* » Ainsi, il met en avant l'idée de la construction sociale du genre en expliquant l'importance du contexte social qui pousse, durant leur enfance, les femmes à intégrer des valeurs dominées et les hommes, des valeurs dominantes. Une femme devient une femme et construit cette identité, lorsqu'elle devient dominée.

... dynamique : elle se réalise dans les interactions

WEST et ZIMMERMAN (2009), sociologues américains, vont lier la question du genre aux interactions dans « *Doing gender* » en expliquant que le genre se « fait » - c'est-à-dire se construit - dans les interactions quotidiennes entre les deux sexes. C'est une activité inévitable, invisible et inconsciente ainsi que continue qui crée des différences entre les hommes et les femmes et qui consiste à exprimer sa féminité ou masculinité dans n'importe quelle situation d'interaction sociale. Mais ce n'est pas une action innée, c'est une construction sociale. Leur argument est que c'est le contexte interactionnel qui fait émerger le genre et que ce dernier est la conséquence d'arrangements sociaux. DURKHEIM (2007, p.14) expliquait déjà que le genre était un fait social et qu'il était, dès lors, intéressant d'étudier les manières dont il est « *susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure.* »

WEST et ZIMMERMAN s'appuient sur les recherches de GOFFMAN, sociologue et linguiste américain, et ses théories sur « *les rôles de genre* » ainsi que « *la parade de genre* ». GOFFMAN (1973) défend l'idée que les individus, afin de parvenir à conserver l'ordre social, endossent des rôles sociaux tout comme dans une scène de théâtre et se soumettent aux normes sociétales. Chaque contexte social devient alors un espace et un moment où il est possible d'exprimer, de construire et d'entretenir sa différence sexuelle et son appartenance à une catégorie de sexe.

Ainsi, le genre se construit et se *négoce* dans les interactions : c'est par le biais de pratiques (telles que l'habillement par exemple) que nous *faisons* le genre (JACKSON et DELPHY, 2015). Il est dynamique car « *il n'est jamais fixe mais continuellement constitué et reconstitué* » (REVILLARD et VERDALLE, 2006, p.6).

Source d'inégalités et de rapports asymétriques dans les organisations

Grâce aux données collectées en 2015 par l'*Enquête sur les Forces de Travail*, l'IWEPS² a réalisé une photographie statistique de la représentation hommes-femmes en Wallonie. Deux types de ségrégations du marché du travail selon le genre ont été constatées.

Tout d'abord, une ségrégation verticale car l'occupation par les femmes de certaines professions traditionnellement occupées par les hommes reste très faible : exemple, 5,2% de femmes seulement occupent un emploi d'artisan ou d'ouvrier de métiers de type artisanal (CARDELLI et O'DORCHAI, 2017). Malgré la féminisation de certains corps de métiers, certains secteurs professionnels restent donc encore essentiellement représentés par des hommes (exemple : le bâtiment). D'autres métiers, à l'inverse, se conjugent davantage au féminin : le travail du *care*, par exemple, reprenant des « *activités spécialisées où le souci des autres est explicitement au centre (infirmières et aides-soignantes par exemple) [ou] l'ensemble des activités domestiques réalisées au sein de la famille.* » (MOLINIER, 2010, p.162) Certains chercheurs ont d'ailleurs démontré une répartition inégale du travail domestique entre hommes et femmes (BROUSSE, 2000).

² IWEPS : Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique.

Ensuite une ségrégation horizontale du marché du travail a été observée : l'accès à des postes à responsabilités n'est pas une évidence pour les femmes et est même en recul depuis 2009. En effet, la part des femmes dans les professions de dirigeants et cadres supérieurs est de 30,6% en 2015 alors qu'elle était de 33,2% en 2009 (CARDELLI et O'DORCHAI, 2017). La femme dirigeante reste donc encore une exception et est confrontée à des difficultés en ce qui concerne son évolution : « *Partout on constate que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles demeurent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau* » (LAUFER, 2004, p.117). Ces difficultés, ce mur invisible auquel les femmes se heurtent, ont d'ailleurs donné naissance à une métaphore qui s'est depuis généralisée, celle du *plafond de verre* (MORRISON, WHITE et VAN VELSOR, 1987) désignant « *l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes des sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles* » (LAUFER, 2004, p.118). Depuis, d'autres chercheurs nuancent cette expression et parle davantage d'un *labyrinthe* étant donné que certaines femmes ont pu accéder à des postes supérieurs mais restent toujours confrontées à une complexité quant au chemin qu'elles doivent mener afin de concilier vie domestique et vie professionnelle, quant aux stéréotypes, au nombre de mentors moins important ou à des attentes parfois plus élevées, etc. (EAGLY et CARLI, 2007).

Si le genre se fait à travers les interactions entre les deux sexes et donc, à travers les relations sociales, il se peut que la relation en question ne soit pas symétrique : un rapport de pouvoir a alors lieu. Le rapport hommes-femmes est hiérarchisé avec avantage donné au masculin. C'est ce qu'HÉRITIER (1996) nomme la *valence différentielle des sexes* : les valeurs féminines sont, de base, déconsidérées par rapport aux valeurs masculines. BOURDIEU (1998), sociologue français, parlera quant à lui de *domination masculine* dans son œuvre du même nom. Rejoignant les travaux d'HÉRITIER, KERGOAT (2000) démontrera que le travail effectué par les hommes est perçu comme ayant une valeur supérieure dans le sens où il est davantage reconnu socialement et économiquement.

Catégorisation sociale et stéréotypie organisationnelle

Catégorisation sociale et stéréotypes sont des notions liées. L'objet de ce sous-chapitre est de permettre au lecteur d'en comprendre toute la portée : comment les stéréotypes se construisent-ils, comment sont-ils activés, voire même renforcés.

La catégorisation sociale est un mécanisme par lequel les individus sont classés dans des groupes sociaux et qui divise la sphère sociale en deux groupes : « le “Nous” - l'endogroupe, défini comme tel parce qu'il nous inclut, vs le “Eux” - l'exogroupe, défini par notre non-appartenance » (FANIKO et AL., 2018, p.39). Il « définit les cibles sur lesquelles porteront éventuellement les comportements discriminatoires » (FANIKO et AL., 2018, p.41).

Le stéréotype

Cette notion peut se définir par « un mécanisme cognitif conduisant à attribuer des caractéristiques à des individus selon leur appartenance à une catégorie ou un groupe » (MELNIK-OLIVE et COUPRIE, 2017, p.137). Il s'agit d'un raccourci rapide qui permet à son utilisateur d'économiser de l'énergie et du temps et ce, afin de fournir rapidement une analyse d'une situation ou d'un individu. Mais ils servent aussi à combler un *vide* lorsque l'utilisateur ne dispose pas de suffisamment d'informations au sujet de son interlocuteur : ce dernier utilise alors la catégorie à laquelle la personne appartient ainsi que les stéréotypes qui lui sont adjoints pour anticiper son comportement et mieux réagir (FANIKO et AL., 2018). Si l'objectif est donc d'être un outil permettant l'économie, le stéréotype peut néanmoins mener à la discrimination sociale, c'est-à-dire au rejet « d'un individu en raison de son appartenance à un groupe social particulier » (FANIKO et AL., 2018, p.112).

Stéréotypes sociaux et catégorisation sont liés : adhérer à des stéréotypes signifie les utiliser afin d'organiser la manière dont nous percevons la réalité sociale. Mais cela signifie aussi que le contenu du stéréotype est lié à la manière dont s'effectue la catégorisation : « une même catégorie sociale ne sera pas nécessairement décrite de la même façon selon celle à laquelle on la compare » (FANIKO et AL., 2018, p.44). Cela sous-entendrait que les traits

attribués aux femmes cadres en entreprise ne seraient pas les mêmes si on les compare à des infirmières ou à des caissières par exemple.

Les stéréotypes s'observent à tous les degrés du social, y compris dans le cadre professionnel, et sont renforcés en dehors de la sphère du travail en s'ancrant profondément au sein de la culture (BRIEF et BARSKY, 2000). Les stéréotypes peuvent également être renforcés par leur usage au sein des sphères médiatiques et culturelles. Ainsi, GOFFMAN (1977b), dans « *La ritualisation de la féminité* », démontre des représentations stéréotypées hommes-femmes au sein de publicités publiées dans les journaux et magazines. La femme y est représentée en situation d'infériorité face à l'homme (exemple : genou fléchi, tête penchée et homme debout, fort). CARLIER et MARLIER (2016), quant à elles, démontrent l'influence des représentations stéréotypées de la femme au sein des mondes culturel et littéraire sur la construction identitaire des enfants. En effet, la femme peut y être représentée de différentes façons : petite fille et maman modèle (par exemple, *Princesse Sophie* et *Martine*), débrouillarde et bricoleuse (par exemple, *Fifi Brindacier*) ou même aventurière (*Dora l'Exploratrice* ou *Yoko Tsuno*). Ce qui peut construire une identité de *garçon manqué* ou de *princesse* attendant la délivrance par le prince charmant.

Quand il est question de stéréotype lié au genre, on parle alors de *sexisme* qui se définit par « *l'ensemble des préjugés ou des discriminations reposant sur le sexe ou, par extension, sur le genre d'une personne. Le sexisme s'étend au concept de stéréotype et de rôle de genre, pouvant comprendre la croyance qu'un sexe ou qu'un genre serait intrinsèquement supérieur à l'autre* » (WIKIPÉDIA, 2020).

Caractéristiques accessoires et reconnaissance cognitive

Dans le processus de perception d'une femme qui travaille au sein d'une organisation, la femme est d'abord soumise - pour emprunter les termes de GOFFMAN (1963) - à une *reconnaissance cognitive*. Elle est « classée » en tant que *femme*, perçue avec cette identité sociale, rangée dans cette case en premier lieu sur base de caractéristiques naturelles, biologiques. Pas de problème à première vue donc.

Là où peut se dessiner une difficulté, c'est lorsque la fonction qu'elle occupe n'est habituellement pas adoptée par des femmes mais bien par des hommes : les *caractéristiques accessoires* du statut qu'elle occupe ne prévoit pas d'ordinaire qu'elle *soit* une femme. CHERRINGTON HUGHES (1945), sociologue américain, a travaillé sur la notion de *statut* en précisant qu'une fonction possède des caractéristiques principales et accessoires : si la caractéristique principale d'un métier est d'avoir un diplôme particulier, les caractéristiques accessoires seraient plutôt ce à quoi les gens s'attendent de la personne qui occupe la fonction.

Qualités instrumentales-agentiques vs relationnelles-communautaires

De cette manière, certaines caractéristiques accessoires sont attribuées en fonction du genre et participent à la création de stéréotypes en milieu organisationnel.

Certains auteurs tels que BEM, PARSONS ou BALES expliquent, dans ce sens, que les hommes disposent de « *qualités dites instrumentales (la force, l'indépendance, la capacité de prise de décision, l'ambition, etc.) et les femmes de qualités dites relationnelles (l'empathie, le maternalisme, la sensibilité, la chaleur, etc.)* » (CASINI et SANCHEZ-MAZAS, 2005, p.102).

D'autres termes peuvent être utilisés et stéréotypent la femme comme étant *communautaire*³ avec des caractéristiques propres telles que la tendresse, la compassion, le sentimentalisme et la générosité. Et l'homme comme étant *agentique*⁴ avec des traits tels que la confiance en soi, l'ambition, la domination, l'indépendance ou l'agressivité (DIEKMAN et EAGLY, 2000).

Le Management

Les apports des recherches en matière de sociologie du travail concernant la notion de management sont nombreux. Ce sous-chapitre en développent quelques-uns en s'intéressant aux dualités du management, à comment il peut se décliner en fonction du genre ou se structurer en fonction du domaine organisationnel.

³ Traduit de l'anglais « *communale* ».

⁴ Traduit de l'anglais « *agentic* ».

Déclinaison en deux dimensions

Dès les années 60, certains théoriciens ont commencé à s'intéresser au domaine de recherches que représentait le management. BLAKE et MOUTON (1980), tous deux docteurs en psychologie, formalisent en 1964 une matrice managériale sur deux axes ou *dimensions* comprenant différents styles de leadership. Ils mettent en évidence le fait que le management peut s'axer davantage vers un intérêt pour les relations humaines - avec des leaderships de type *participatif* et *social* - ou vers un intérêt pour la production – avec des leaderships de type *autocratique* et *laxiste*.

Certains chercheurs ont démontré l'influence de ces styles de leadership sur le comportement humain, notamment LEWIN, LIPPIT ET WHITE (CASINI et SANCHEZ-MAZAS, 2005), psychologue social. Son expérience a démontré que le style autocratique et participatif, s'ils étaient équivalents en termes de performance et de production, ne l'étaient pas en ce qui concerne la satisfaction des besoins de l'individu et sa motivation. En effet, le leadership démocratique permet d'atteindre des résultats bien supérieurs dans ce dernier domaine.

Ce type de théories mènera plus tard à d'autres avancées en matière de management, notamment au très connu *leadership situationnel* D'HERSEY et BLANCHARD (1977) : un leadership qui s'adapte au niveau de maturité des employés.

Le leadership transactionnel vs transformationnel

Début des années 80, d'autres penseurs vont s'intéresser à l'impact de la personnalité des leaders, notamment à partir des travaux de BURNS (1978). Il définit et oppose deux types de leadership politiques : le *leadership transactionnel* et le *leadership transformationnel*. Si le leadership transactionnel s'axe sur un processus de gestion de la performance au moyen de transactions entre le manager et son employé avec récompenses ou sanctions à la clé, le leadership transformationnel est davantage centré sur un processus relationnel avec des notions d'engagement, partage de vision et de valeurs entre le leader et son employé.

Les travaux de BURNS seront étendus au domaine organisationnel grâce à BASS (1985) qui, de son côté, insistera cependant sur la complémentarité des

deux styles de leadership, et non l'opposition. Le leader transformationnel, au sein d'une relation de confiance empreinte de feedbacks réguliers consacre son énergie à faire prendre conscience à ses collègues et subordonnés de l'importance des conséquences des actions engagées. Le leader transactionnel, quant à lui, « *centre sa relation de travail avec son subalterne sur un échange de ressources [et] fournit à ses subalternes ce qu'ils souhaitent (des récompenses contingentes) en échange d'objectifs imposés par le leader* » (SAINT-MICHEL, 2010, p.184).

Le leadership transactionnel se révèle efficace dans une organisation stable tandis que le leadership transformationnel amène la flexibilité nécessaire au sein d'un environnement où changement et complexité sont de mise (CHÉDRU et MÉHAUTÉ, 2009).

Un leadership au féminin ?

Certains auteurs arguent que le leadership transformationnel serait davantage du ressort des femmes et le leadership transactionnel, celui des hommes (SAINT-MICHEL, 2010).

EAGLY a mené de nombreuses réflexions sur la question des différences entre les sexes en milieu organisationnel. En 2003, elle a participé à l'analyse de 45 études évaluant le type de leadership et en a conclu que, « *chez les femmes, les normes de genre dans le contexte organisationnel susciteraient une tendance générale à déployer des styles de leadership plus démocratiques, participatifs, et marqué par une orientation plus interpersonnelle que leurs homologues masculins* » (CASINI et SANCHEZ-MAZAS, 2005, p.102). Les femmes managers utiliseraient donc davantage ce style de leadership et ce, afin de dépasser l'*incongruité du rôle de genre*. Ce concept, établi par EAGLY et KARAU, survient lorsqu'il y a non-conformité, pour les femmes positionnées dans des rôles de leader et de pouvoir, « *entre leur rôle de genre féminin [et les attentes sociales qui y sont liées] avec les stéréotypes de qualités masculines* » (SAINT-MICHEL, 2010, p.187) que sous-entend le rôle managérial.

Plusieurs recherches (LUNNEBORG, BERGIN et GARVEY, ROSENER) vont dans le même sens qu'EAGLY en suggérant que la femme manager est davantage participative, interactionnelle et flexible que son homologue masculin, quant

à lui plus hiérarchique (MEIER et AL., 2006). ROSENER (1990) a défini son leadership comme étant plus interactif et démocratique au sens où elle partagerait plus facilement le pouvoir et l'information.

FONDAS va même plus loin en démontrant notamment que les théories ou pratiques de management se féminisent et que le manager doit désormais opter pour un rôle de facilitateur ou coordinateur faisant appel à davantage d'émotion que de rationalité. Ces nouveaux rôles génèrent « *un ethos féminin sans pour autant le nommer et le reconnaître ainsi* » (FORTIER, 2008, p.66).

Pour KANTER, à l'inverse, il n'y a pas de comportements différents en fonction du genre : le rôle de leader nécessite un style de management qui est intériorisé chez les hommes et les femmes, ces derniers agissant de la même manière si tant est qu'ils soient égaux en termes de statut et de pouvoir. (SAINT-MICHEL, 2010).

Quoiqu'il en soit, parler de leadership au féminin est une voie difficile car cela peut à la fois contraster avec les idées conventionnelles mais également renforcer l'étiquetage sexuel en reproduisant la traditionnelle division sexuelle du travail (BILLING et ALVESSON, 2000). En somme, et comme certains auteurs le précisent, « *le succès en leadership requiert généralement une combinaison de traits traditionnellement masculins et féminins, incluant la vision, l'ethnie, les compétences interpersonnelles, la compétence technique et les capacités personnelles telles que la conscience de soi et la maîtrise de soi* » (RHODE, 2017, p.6).

... vs un Ethos professionnel masculin et une non-neutralité organisationnelle

Plusieurs auteurs tels que SAINT-MICHEL (2010) ou ACKER (1990) mettent en avant le principe structurant du genre dans les organisations et leurs dynamiques et insistent sur leur non-neutralité. KANTER va dans ce sens et dira : « *alors que les organisations étaient définies comme des machines neutres en matière de sexe, les principes masculins dominaient leurs structures d'autorité* ». ⁵ (KANTER, 1975, p.46, trad. perso.).

⁵ « *While organizations were being defined as sex-neutral machines, masculine principles were dominating their authority structures* ».

ACKER (1990) explique que cela s'observe à plusieurs niveaux. Pour commencer, dans des divisions inégales au niveau de la répartition des tâches, des rôles et des responsabilités, de l'espace physique ou du pouvoir au sein de l'organisation mais aussi au niveau de normes comportementales prescrites. Il est ainsi attendu d'un manager qu'il soit un meneur de troupe, ait du charisme et gère ses émotions (GUILLAUME et POCHIC, 2007), prérequis et qualités qui se déclinent, selon certains, à priori plus aisément au masculin (WAJCMAN, 1998).

Ensuite, le genre structure l'organisation dans la construction de symboles ou d'images qui renforcent et appuient les divisions préalablement expliquées (ACKER, 1990). Ainsi, la maxime « *Think manager, think male* » (« *qui dit dirigeant, dit mâle* ») de SCHEIN (1973) s'est imposée au fil des années et de nombreux auteurs ont mis en évidence que l'image du top manager était liée à des qualités masculines. LIPMANN-BLUMEN (1992), par exemple, envisage le concept de leadership comme la célébration d'une forte masculinité individualiste. LAUFER (2004) indique que les modèles de management et les normes prédominantes d'une organisation sont basés sur des préceptes masculins. CHENG, COLLINSON et HEARN ainsi que ROPER vont dans le même sens⁶. POWELL et AL. (2002), grâce à leur étude sur les stéréotypes managériaux, ont démontré qu'un bon leadership était perçu comme tel lorsqu'il possédait des caractéristiques masculines et qu'à l'inverse, les traits féminins étaient non pertinents, voire nuisibles pour ce dernier. D'autres penseurs ajoutent que « *le rôle du leader, tel qu'il est stéréotypé, s'avère être, pour les femmes, non seulement inapproprié, mais aussi normativement proscrit et ceci à tel point que les caractéristiques féminines apparaissent être des obstacles dans le monde du travail* » (CASINI et SANCHEZ-MAZAS, 2005, p.102).

Enfin, toujours selon ACKER (1990), le genre structure l'organisation dans les interactions, jeux de pouvoirs et réseaux au sein de cette dernière. La domination masculine peut, par exemple, plus souvent se donner à voir dans des temps de parole inégalitaires entre hommes et femmes lors de discussions

⁶ « *Les paradigmes managériaux et la pratique managériale sont étroitement liés à la construction et à la représentation des subjectivités masculines* » - CHENG (1996), COLLINSON et HEARN (1996), ROPER (1992) cités dans (Halford, 2007, p.29).

professionnelles. D'autres auteurs expliquent que « *des réseaux informels concourent à désavantager les femmes et celles-ci manquent souvent de l'habilité politique pour réussir au sein d'une culture d'organisation* » (WAGNER et BIRBAUMER, 2007, p.52).

ACKER (1990) va même plus loin en expliquant que le concept même d'emploi est fondé sur un modèle masculin en termes de disponibilité, temps de travail ou implication dans la vie domestique. En effet, certaines normes de présences sont privilégiées comme le temps plein ou le fait de rester plus tard sur son lieu de travail (MELNIK-OLIVE et COUPRIE, 2017) et, comme le souligne FOURNIER, « *le calendrier de la vie professionnelle reste dominé par le monde masculin [...] Riche en promotions et en formations entre 25 et 40 ans, il suppose que l'individu [...] se montre disponible au cours de ces précieuses années* » (FOURNIER, 2001, p.4).

Transgression du genre et conséquences

Nous l'avons vu, la famille mais également la société édicte des normes ou lignes de conduite et ce, dès l'enfance. Lorsque ces dernières sont transgressées, le risque pour les individus est d'être catégorisés comme étant *en dehors* de cette société ; d'être socialement sanctionné. Cela peut également avoir des conséquences identitaires sur l'individu qui choisit de s'adapter par le biais d'une ou plusieurs stratégies d'intégration. Enfin, il peut y avoir des conséquences sur la représentation du métier que l'individu a réussi à intégrer. Ces différents points feront l'objet de ce sous-chapitre.

Transgresser le genre peut se définir comme le « *fait d'adopter des comportements, des goûts, des manières d'être socialement attribués à l'autre sexe, ce qui constitue une rupture avec l'ordre du genre - qui enjoint chacun.e à se conduire conformément à son sexe, et seulement à celui-ci.* » (BERENI et AL., 2012, p. 131). Il ne s'agit pas toujours d'une action franche engageant l'ensemble de l'identité de genre de l'individu ; la transgression peut être légère et se remarquer dans un habillement non conventionnel ou la pratique d'un sport différent, par exemple.

Représentation et féminisation d'un métier dit masculin

Par métier dit *masculin*, il faut comprendre un métier au sein duquel il est constaté une asymétrie numérique de la présence des femmes mais également un métier imaginé *par* et *pour* les hommes (CROMER et LEMAIRE, 2007). Lorsque les femmes investissent un domaine professionnel au sein duquel elles étaient peu représentées, il est alors question d'un processus dénommé *féminisation* de la profession (MALOCHET, 2007).

Quand une femme intègre une équipe afin d'y exercer un métier dit masculin, elle bouscule le *système de représentation* (LE FEUVRE et GUILLAUME, 2007) en place au sein de ce dernier : les hommes remettent en question leur rôle et place en tant qu'homme. Les stratégies sont alors multiples. Certains auteurs font état de stratégies de défense virilistes de la part des hommes à l'arrivée de femmes au sein du groupe telles qu'un redoublement de l'utilisation de la sexualité (CROMER et LEMAIRE, 2007). D'autres, tels que BOURDIEU (1998), font le lien entre la féminisation d'un métier et sa dévalorisation sociale : c'est l'idée que l'homme déserte alors ce métier car, investi fortement de la condition féminine, il n'a plus le prestige d'antan, il est *dévalorisé*.

Si l'une des formes d'intégration des femmes travaillant au sein des métiers masculins peut mener à la dévalorisation de ces derniers, LE FEUVRE (2007) relève également trois autres formes d'intégration dans ses recherches visant à établir une typologie des discours sur le processus de féminisation : la *différenciation*, l'*assimilation* et le *dépassement du genre*. Lorsqu'une femme intègre une niche professionnelle spécifique sans modifier l'éthos professionnel qui y domine et que ses qualités naturelles ou essentialistes répondent à un besoin provisoire, il est question d'intégration par *différenciation*. Ensuite, il existe des femmes qui vont s'intégrer par *assimilation*, c'est-à-dire en adoptant des pratiques socialement empruntées aux hommes, comme la virilité. Ces dernières femmes, si elles sont effectivement rares au sein de l'organisation, seront alors considérées comme des pionnières, des exceptions à la règle. Enfin, il est possible d'intégrer une organisation par *dépassement du genre*, c'est-à-dire en indifférenciant les compétences et aspirations masculines ou féminines ce qui suppose une renégociation totale de l'éthos professionnel existant, ce qui est une pratique

encore relativement rare au sein de nos organisations, comme le souligne LE FEUVRE.

Sanctions sociales : évaluation négative, stigmatisation et étiquetage social

Au-delà de la discrimination, il se peut que les femmes qui choisissent d'embrasser une carrière de leader soient confrontées à différentes sanctions sociales telles que des évaluations négatives, une stigmatisation ou un étiquetage social.

Ainsi, toujours selon la théorie de l'*incongruité du rôle du genre* D'EAGLY et KARAU, « *les femmes font face à une probabilité supérieure d'évaluations négatives par rapport aux hommes dans un rôle similaire* » (KITE et WHITLEY, 2013, p.388). Mais pour quelle(s) raison(s) ? Les femmes managers transgressent à la fois l'attente de ce à quoi doit ressembler un manager (on s'en souvient, avec des traits plus agentiques) mais également de ce à quoi doit rassembler une femme (avec des traits plus communautaires). Ces attentes déservent les femmes managers à l'inverse des hommes managers car « *les rôles d'homme et de leader sont supposés se superposer.* » (KITE et WHITLEY, 2013, p.388). Certains parlent dès lors de *double contrainte* : « *les femmes dans des rôles non traditionnels sont toujours censées se comporter comme des femmes.* » (KITE et WHITLEY, 2013, p.386). Plusieurs auteurs arguent que plus la représentation des femmes au sein d'un milieu socioprofessionnel est faible, plus cet état de fait les rend visibles et distinctes. Cette situation « *conduit les membres du groupe minoritaire à être jugés de façon plus extrême et plus stéréotypée que les membres du groupe majoritaire* » (VIALLO et MARTINOT, 2010).

Autre forme de sanction : la stigmatisation. GOFFMAN s'est intéressé aux manières dont les personnes affligées de blessures ou handicaps s'adaptent au sein d'une interaction sociale. Pour lui, un individu possède un stigmate dès lors que « *quelque chose [le] disqualifie et [l']empêche d'être pleinement accepté par la société [et qu'il montre] une différence fâcheuse d'avec ce à quoi nous nous attendions* » (GOFFMAN, 1963, p.15). Stigmate et stéréotype sont donc liés. À mon sens, la femme qui travaille au sein d'un milieu socio-professionnel technique possède ce genre de différence : elle *est* une femme

et, en tant que leader, elle ne dispose pas, par essence, des caractéristiques accessoires nécessaires à la fonction.

Lorsqu'un individu présente une forme de stigmat, il peut être stigmatisé. Ainsi, GOFFMAN (1963) définit la stigmatisation comme un « *processus dynamique de dévaluation qui discrédite significativement un individu aux yeux des autres.* » Ce processus passe par quatre étapes consécutives : l'activation des stéréotypes négatifs, le rejet interpersonnel, la discrimination et enfin, le handicap socioéconomique (GILBERT et FISKE, 1998).

Enfin, certaines études soulignent que les femmes qui réussissent dans des domaines qui transgressent leur propre rôle de genre soient également soumises à des évaluations négatives ou à des étiquetages négatifs. On se souviendra par exemple de la Première ministre britannique, Margaret Thatcher, ayant brillamment réussi mais ayant, au passage, adopté le surnom de *Dame de fer* (KITE & WHITLEY, 2013).

Parler d'étiquetage social, c'est aussi faire référence à BECKER. Dans son ouvrage *Outsiders* (1963), il défend l'idée que l'étiquetage social est la conséquence d'une sanction sociale et qu'il a pour effet de stigmatiser et renforcer la stigmatisation à l'encontre de l'individu présentant un stigmat social. Dans ses recherches, BECKER se demande comment est catégorisée la déviance et comment se construit socialement une image (début de la théorie de l'étiquetage social), idée transposable à la construction de l'image de la femme au sein d'un milieu masculin. « *La déviance n'est pas une qualité de l'acte commis par une personne, mais plutôt une conséquence de l'application, par les autres, de normes et de sanctions à un "transgresseur". Le déviant est celui auquel cette étiquette a été appliquée avec succès et le comportement déviant est celui auquel la collectivité attache cette étiquette* » (BECKER, 1963, p.33). Pour BECKER, ce serait donc la manière de percevoir quelqu'un qui provoque chez cette personne un certain type de comportement : un individu déviant peut développer des stratégies afin de dissimuler son stigmat ou choisir d'adopter l'identité sociale présentée comme déviant en se la réappropriant.

Les travaux de BECKER s'inscrivent dans la continuité de ceux de MEAD (1913) qui avait proposé une perspective interactionniste de la vision de soi, à

savoir le *soi social*. C'est l'idée que la perception qu'un individu a de lui-même sera influencée par les interactions sociales. Plus tôt, COOLEY (1902) avait utilisé la métaphore du *miroir social* ou *looking-glass-self* pour élaborer cette théorie. Ainsi, les individus se construisent grâce à la relation à autrui en intégrant les attitudes significatives des autres à son égard et, tel des miroirs, ils réfléchissent aux autres ce qu'ils sont.

Stratégies d'adaptation

Dans ce point, je vais synthétiser les idées de quelques auteurs ayant, grâce à leur travaux et recherches, mis en lumière des formes d'adaptation – que je nommerai *stratégies* – utilisées par les femmes pour intégrer un milieu professionnel masculin. Les travaux abordés seront, par exemple, ceux de CARLIER et MARLIER (2016), basés sur des entretiens qualitatifs réalisés dans le secteur de la construction. En s'interrogeant sur la perception que les femmes qui exercent un métier dans le secteur de la construction ont d'elles-mêmes ou ont entre elles, ces auteures ont mis à jour des stratégies développées par les femmes face aux stéréotypes et archétypes auxquels elles sont confrontées. Ceux de CROMER et LEMAIRE (2007) ensuite qui développent, suite à des exemples épinglés lors d'entretiens semi-directifs, les stratégies féminines d'intégration et d'adaptation face à ces milieux d'hommes. Enfin, une petite incursion dans le champ disciplinaire de la linguistique permet de découvrir les travaux de PERREFORT (1996), des travaux qui ont permis de mettre à jour d'autres stratégies d'adaptation face aux stéréotypes par l'étude de différents degrés de stéréotypages et de la manière dont le locuteur gère ces derniers. Certes, ces travaux ne portaient pas sur le stéréotype de genre mais sont tout-à-fait transposables à ma recherche. Viendront s'ajouter quelques apports théoriques intéressants glânés auprès d'autres auteurs.

L'ensemble de ces stratégies peuvent être regroupées en six catégories : les stratégies d'assimilation ou de conformisme, de relativisation, d'évitement, de combat ou réactives, de défense de son estime de soi, de compensation.

Les stratégies d'*assimilation* ou de *conformisme* sont utilisées par les femmes qui ne font jamais référence au caractère masculin de leur profession, qui se sont appropriées à la fois les vêtements, les usages ou le langage de leurs

homonymes masculins. En adoptant ce type de stratégie, ces femmes se dissocient de leur propre catégorie d'appartenance et se positionnent dans les rangs de la culture dominante. La femme ne se pense plus en tant que femme, elle ne se pose pas ou plus de questions : « *l'expérience de la minorité dans les directions techniques tend progressivement à l'invisibilité du genre* » (GUILLAUME et POCHIC, 2007, p.92). C'est cette idée selon laquelle elles cherchent à « *se fondre dans la masse* » (CARLIER et MARLIER, 2016, p.282) ou à faire oublier qu'elles sont des femmes et ce, qu'elles soient femmes-députées ou femmes-cadres par exemple (ACHIN, 2005).

Les stratégies de *relativisation* (PERREFORT, 1996) consistent à minimiser et réinterpréter les comportements masculins. C'est, par exemple, envisager une remarque sexiste comme une simple blague et spécifier qu'il ne s'agit *que* d'humour. C'est aussi, pour une femme, ne pas être *dupe* et comprendre que ces comportements paternalistes et protecteurs devraient être tolérés afin de bénéficier d'une formation au sein du secteur technique (CROMER et LEMAIRE, 2007).

Un autre type de stratégie serait *l'évitement*. Il s'agit ici de se *désimpliquer* (PERREFORT, 1996) de la situation problématique ou préférer certaines *parades* afin d'éviter des situations difficiles : au sujet des sanitaires, par exemple, préférer l'utilisation de méthodes alternatives plutôt que de réclamer des sanitaires adaptés (CARLIER et MARLIER, 2016). Il est à noter que si un individu constate que son groupe d'appartenance est confronté à une situation trop désavantageuse, il peut choisir de se distancer de son groupe d'appartenance et même d'en changer : c'est ce que certains appelle la stratégie de la *mobilité individuelle* (ELLEMERS et AL., 2003).

À contrario, plutôt que d'éviter, certaines femmes préféreraient opter pour des stratégies plus *combatives* ou *réactives*. Il s'agit ici de *s'impliquer* (Perrefort, 1996) en préférant la « *militance* » (CARLIER et MARLIER, 2016, p.290) ou en assumant « *son côté girly* » (CARLIER et MARLIER, 2016, p.282). C'est le choix de poser des limites ou ériger une *barrière*, c'est réagir sans rentrer dans le jeu masculin, repousser avec douceur les plaisanteries sexuelles, marquer sa différence sexuelle sans pour autant offenser les hommes. Un peu plus loin, il est aussi possible de résister au sexisme avec parfois davantage de

véhémence mais cette attitude peut mener à des violences ou à un isolement professionnel comme certains auteurs ont pu le constater (CROMER et LEMAIRE, 2007).

Enfin, il est possible de résister en assumant – notamment son corps de femme –, c'est-à-dire en réalisant des actes symboliques tels que « *tomber la veste* » ou ne pas avoir peur de cacher ses formes derrière un habillement professionnel (CROMER et LEMAIRE, 2007, p.75).

Lorsqu'un individu est stigmatisé, il a besoin de se protéger et, pour ce faire, avoir recours à des stratégies de *défense de son estime de soi*. Ces dernières consistent à se comparer avec son groupe d'appartenance, à chercher un sentiment de respect de ce même groupe ou à se comparer à des individus non stigmatisés mais en situation de soumission par rapport à soi (CROIZET et MARTINOT, 2003). Une femme cadre stigmatisée aura, par exemple, tendance à se comparer à une autre femme ayant un statut inférieur et se dire qu'en *comparaison*, elle a, malgré ce à quoi elle peut être confrontée, une belle progression de carrière. Il s'agit de modifier son groupe de comparaison pour renforcer son identité sociale et gagner en satisfaction (ELLEMERS et AL., 2003). Se comparer au sein de son groupe d'appartenance, mais pas seulement : fleurissent aussi des réseaux féminins où partage, solidarité et soutien sont les maîtres-mots. Ces réseaux peuvent être organisés par secteur professionnel ou présents sur les réseaux sociaux (CARLIER et MARLIER, 2016).

Enfin, des stratégies de *compensation* peuvent être observées. Certains auteurs arguent que les femmes travaillent davantage et ont un parcours plus difficile que les hommes afin d'arriver à des places à responsabilités (KELLERMAN et AL., 2007). Mais aussi qu'elles doivent faire leurs preuves et que, pour gagner la confiance de leurs homonymes masculins et pour obtenir l'accès aux mêmes connaissances, elles doivent souvent « *en faire plus que les autres* » (CARLIER et MARLIER, 2016, p.273). Pour y parvenir, certaines femmes optent pour le fait de déléguer grandement les tâches domestiques et familiales (LAUFER, 2004), phénomène de sous-traitance qui peut créer des « *clivages au sein même de la catégorie femmes* » (MALOCHET, 2007, p.96).

CHAPITRE 2 - CONTEXTUALISATION : L'ENTREPRISE ORES

Ce chapitre vise à contextualiser le cadre au sein duquel la recherche a été effectuée, en présentant l'entreprise ORES par rapport à ses activités, sa gouvernance, sa structure organisationnelle mais aussi sa culture d'entreprise, ses valeurs et son histoire. ORES étant actuellement en pleine transformation - notamment en ce qui concernant son management - une partie vise à expliquer les enjeux de celle-ci.

Activités, gouvernance et structure organisationnelle

ORES SC (Opérateur de Réseau d'Énergies) est le premier opérateur de réseaux de distribution d'électricité, de gaz naturel et d'éclairage public en Wallonie. L'entreprise est quotidiennement au service de 75 % des communes wallonnes et veille à approvisionner en énergie près de 2,5 millions de citoyens (ORES, *Informations statutaires*, 2020).

ORES SC est administrée par un Conseil d'administration et l'administrateur délégué est actuellement Fernand GRIFNÉE. Ce dernier est aussi Président du Comité de direction.

ORES SC est une filiale à 99,72% d'ORES Assets et à 0,28% de sept intercommunales pures de financement⁷. ORES Assets est une association intercommunale wallonne dont les actionnaires sont les 200 communes associées et les IPF (voir Structure Actionnariale ORES, Annexe 1 - p.1). Toute la gestion opérationnelle des infrastructures de distribution est confiée à ORES SC par ORES Assets (ORES, *Gouvernance d'entreprise*, 2020). La mission d'ORES est d'être une entreprise de service public de proximité regroupant trois métiers ; gestionnaire opérationnel des réseaux de distribution, facilitateur de marché(s) et partenaire des autorités publiques. Les activités de l'entreprise sont de réaliser les nouveaux raccordements aux réseaux ou la gestion des existants, de procéder aux dépannages et réparations via un service de dispatching 24 heures sur 24, de relever et gérer les index

⁷ IPF : Intercommunale pure de financement dont le but est de gérer les participations financières des communes qui y sont affiliées, dans les réseaux de distribution d'énergie.

de consommation, d'assurer des obligations de service public (fournisseur d'énergie pour des clients socialement protégés, placement de compteurs à budget, gestion de l'éclairage public communal) et enfin de gérer le registre d'accès (à savoir les données techniques et administratives des clients) (ORES, *Qui sommes-nous ?*, 2020).

ORES est divisé en onze départements : *Public Affairs & Juridique, Ressources Humaines, Finances & Controlling, Département Technique, Infrastructures, Gestion du Marché/Clientèle, Informatique, Transformation, Sécurité & Environnement, Audit Interne, Secrétariat-Conseiller.*

Le département *Infrastructures* comporte le nombre d'employés le plus important, à la fois techniques et administratifs, avec 1450 équivalents temps plein. Ce département est divisé en sept régions ou sites opérationnels : Brabant wallon, Charleroi, Mons-La-Louvière, Wallonie picarde, Wallonie Est, Luxembourg et Namur. L'entreprise comporte plusieurs catégories d'employés : les barémisés et les cadres. Au sein de la catégorie barémisés, un système de classification est en place et chaque classe supplémentaire apporte une augmentation de salaire. Concernant la hiérarchie, le premier niveau de hiérarchie (N+1) correspond au métier de Superviseur (lorsqu'il est prévu dans l'organigramme cible), vient ensuite le niveau Maîtrise (toujours barémisé) et ensuite Cadre.

Culture d'entreprise et valeurs

ORES arbore cinq valeurs : professionnalisme, sens du service, sens des responsabilités, audace, respect et convivialité (ORES, *Informations statutaires*, 2020).

Trois attitudes sont attendues de la part des collaborateurs, à savoir : le sens du client, la responsabilité collective et l'efficacité. Ces trois attitudes sont déclinées en ambitions au sein d'un plan stratégique 2019-2025 : orientation client, transition énergétique et culture d'entreprise (BRÉBANT, 2018).

L'entreprise se dit familiale et cela s'observe par l'organisation ponctuelle de moments de convivialité (teambuildings annuels, family day tous les deux ans,

...) ou des *habitus* tels que la bise quotidienne pour se saluer et le tutoiement aisé.

Histoire d'ORES : d'un monopole à la libéralisation du secteur

Dès 1790, une loi belge oblige les communes à assurer la gestion de l'éclairage des rues. Chaque commune est alors indépendante des autres et ne peut utiliser la voirie d'une autre commune afin de se relier à une centrale électrique située en dehors de son territoire. Faisant suite au nombre grandissant de la population mais également à l'inégalité qui se créa entre les différentes administrations communales (certaines disposant de davantage de territoires à gérer), une loi de 1922 autorise le regroupement de ces communes en *intercommunales* afin de gérer les réseaux d'énergie. Les communes se regroupent en *intercommunales pures* et leurs tâches sont alors centrées sur l'intérêt communal et l'utilité publique. Le réseau étant toutefois assez onéreux à entretenir, les communes disposant de peu de moyens et au vu de l'apparition d'oppositions face au monopole public, une loi est énoncée en 1925 afin de permettre aux administrations communales d'assurer la distribution d'énergie par le biais de régies ou concessions privées. Les intercommunales deviennent alors *mixtes* et leur essor est constaté dans les années 70. C'est dans ce cadre que se réalise la montée en puissance de l'entreprise *Electrabel* (GOYENS, 2020).

Les activités d'entretien des réseaux ont alors commencé à coûter plus d'argent à la société *Electrabel* que ce qu'elles n'en rapportaient. Afin de distinguer les coûts, *Electrabel* crée à l'automne 2003 une séparation au sein de sa société en confiant ses activités de gestion des réseaux à une filiale qu'elle nomme *Netmanagement* (BIOT, 2020).

La libéralisation des marchés de l'énergie de 2007 en Wallonie oblige gestionnaires et fournisseurs à scinder leurs activités de distribution et de vente. Le client a désormais le choix de son fournisseur : c'est la fin de l'ère monopolistique (CLOSSET, 2007).

En avril 2008, la filiale *Netwal scrl* est créée juridiquement et prépare la fusion des intercommunales en reprenant, dès le mois d'octobre de la même

année, le personnel de *Netmanagement* (ORES, *Rapport annuel*, 2009). ORES naît le 6 février 2009, sous la forme juridique d'une société coopérative à responsabilité limitée, et ce donc, des suites de la libéralisation. La société regroupe un ensemble d'intercommunales mixtes wallonnes qui lui confient la gestion opérationnelle des réseaux de gaz et d'électricité. ORES reprend donc le personnel de *Netwal scrl* auxquels viennent s'ajouter quelques collaborateurs de l'intercommunale *Igretec* qui s'occupaient de missions liées à l'éclairage public ainsi que les trois-quarts du personnel de la société *Indexis* (Closset, 2009). À la création d'ORES, *Electrabel* cède ses parts aux intercommunales mais demeure toujours actionnaire à 30% au sein de l'entreprise (ORES, *Rapport annuel*, 2009).

En 2013, c'est la naissance d'ORES Assets : une seule et unique intercommunale issue de la fusion de huit intercommunales mixtes wallonnes de distribution d'énergie, à savoir IDEG, IEH, IGH, INTEREST, INTERLUX, INTERMOSANE, SEDILEC et SIMOGEL. ORES Assets, en tant que gestionnaire de réseaux de distribution, confie la gestion opérationnelle de ses réseaux à ORES scrl. (ORES Assets, *Qui sommes-nous ?*, 2020).

En 2016, Electrabel, qui détenait encore 25% des parts de l'entreprise ORES Assets, sort de l'actionariat de cette dernière et revends l'intégralité de ses parts. ORES Assets retrouve alors un actionariat entièrement public (ULUÇ, 2017).

Enfin, en 2020, ORES scrl change de statut et devient une société coopérative tout comme ORES Assets (VANBÉVER et DE BOOSE, 2020).

Contexte actuel : un management en changement

Depuis cette libéralisation des marchés de l'énergie, ORES a dû changer de paradigme et prendre conscience de son besoin de se diversifier et de satisfaire les attentes d'un client chaque jour plus exigeant et d'une société se modernisant. À l'origine gestionnaire de réseaux, ORES doit se transformer afin de devenir un gestionnaire de systèmes de distribution, au sein desquels les big datas - les mégadonnées - et les télécommunications s'associent aux

infrastructures classiques. L'entreprise a pris conscience qu'elle devait, pour *survivre* d'un point de vue économique, changer ses modèles managériaux et collaboratifs (CLOSSET, 2020).

Pour parvenir à cette transformation, ORES a notamment adapté son modèle de gestion organisationnelle : d'une bureaucratie de type wébérienne, elle tend aujourd'hui à devenir de plus en plus flexible en appliquant certains principes du NWOW (New Way Of Working). Dans ce nouveau monde du travail, « *la communication se situe au cœur de l'acte de management. La dimension relationnelle prend le pas sur la dimension technique* » (IMBERT, 2015, p.77). L'entreprise fait aujourd'hui reposer une partie de sa transformation sur son management en présentant le manager comme moyen de ses ambitions. Ainsi peut-on lire : « *le manager délègue, communique et fait confiance* », (BRÉBANT, 2018, p.22) au sein du plan stratégique de l'entreprise. Le profil du manager idéal n'est plus celui de l'expert mais de celui qui présente de fortes compétences relationnelles et communicationnelles, des capacités d'écoute, d'assertivité, en fédération d'équipe, en management individuel et en intelligence émotionnelle (CLOSSET, 2020).

Dans ce cadre, l'entreprise propose un parcours de formation pour tout manager composé de quatre formations-clés ; des formations pour la plupart assez récentes afin d'aider le manager à acquérir les compétences de ce nouveau type de management souhaité, à savoir un *management de confiance*.

Dès l'entrée en fonction, deux formations sont proposées et dispensées aux managers par l'entreprise *Keys for Change*. La première, *Être manager chez ORES*, d'une durée de trois jours, vise à « *identifier et développer les compétences spécifiques liées à la fonction de people manager* » (ORES RH Talents, *Formation Être manager chez ORES*, 2017). Elle est en place depuis 2017 et aborde les notions de bases du management et du leadership situationnel, la motivation, le rôle de communicateur, les objectifs intelligents et le pilotage d'une équipe.

En suite et complément, la formation *Manager Coach* est dispensée par la même société externe. Ces deux journées, en place depuis mars 2020, ont

pour but d'aider les managers à accroître leurs compétences en développement des autres. Développer l'autonomie et les compétences, le feedback, partager connaissances et idées, l'attention aux besoins, le management de confiance, la prise de risques et l'acceptation des erreurs sont autant d'éléments qui composent le programme (ORES RH Talents, *Formation Être manager chez ORES*, 2020).

En guise de réactivation des savoirs et ce, quelques années après ces premières formations, le parcours prévoit la formation d'une journée *Leadership situationnel*, dispensée par *Keys for Change*, afin de maîtriser et pratiquer la théorie D'HERSEY et BLANCHARD, découvrir leur(s) style(s) préférentiel(s) et détecter le niveau de maturité de ses collaborateurs (ORES RH Talents, *Formation Leadership situationnel*, 2017). En parallèle, la formation *Managing Your Team* est préconisée après une expérience de quatre à cinq années dans la fonction. Cette dernière formation, dispensée par un formateur externe et d'une durée de trois jours, vise à « *développer ses talents de people manager et optimiser le bon fonctionnement de son équipe* » (ORES RH Talents, *Formation Managing your team*, 2017). Elle aborde les relations interpersonnelles avec son équipe (gestion de conflit, notion de confiance, feedback, ...), le développement de ses collaborateurs (coaching, délégation) et le management en contexte de changement. Il est à noter que cette dernière formation sera différente, à savoir plus longue (six journées de formation) si le personnel est un personnel cadre.

Si l'entreprise tente de moderniser son management, il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise reste profondément marquée par un management davantage directif. Le département Ressources Humaines a conscience d'un « *problème d'exemplarité [...] qui vient de vraiment tout au-dessus au niveau comité de direction et de la première couche des directeurs ou des cadres dirigeants* » (CLOSSET, 2020). Ce constat est également réalisé par des consultants et formateurs externes qui expliquent la difficulté à parvenir à ce management de confiance : « *Au niveau des maîtrises, [...] ils sont beaucoup encore dans le modèle de reproduire ce qu'ils ont vu. [...] c'est encore très directif[et] c'est lié au management d'au-dessus. [...] La culture d'ORES n'est absolument pas prête [...] pour arriver à ce management de confiance !* » (SEIFERT, 2020)

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

L'un des plus grands défis de l'enquête sociologique est de parvenir à étudier en profondeur son objet de recherche tout en se distanciant suffisamment afin de ne pas se laisser envahir par ses subjectivités personnelles. En débutant mon étude au sein de mon milieu professionnel, ma plus grande crainte était donc l'ensemble des préjugés dont je disposais sur le sujet qui pouvaient influencer mon travail. Dans ce chapitre, il va donc être question de présenter quels ont été les outils méthodologiques que j'ai utilisés afin de parvenir à cette posture particulière située entre l'immersion et la distanciation. Je présenterai également les choix réalisés en matière de terrain, les outils méthodologiques utilisés afin de récolter mes données – à la fois empiriques et statistiques - et la manière dont j'ai construit certains d'entre eux.

Deux approches complémentaires : la déduction et l'induction

Très rapidement lors de ma démarche, il est apparu évident qu'il fallait m'enrichir personnellement et apprendre de l'expérience d'auteurs et de penseurs sur le sujet et ce, afin de me distancer de mon terrain et de mes ressentis personnels. J'ai alors opté pour une démarche hypothético-déductive et constitué un cadre théorique préalable me permettant de déduire des *hypothèses* (voir Chapitre 4 – Problématique p.39). Petit-à-petit, et grâce à mes lectures scientifiques et incursions au sein des études sur le genre, de la sociologie du travail et de l'interactionnisme, j'ai tenté de construire et d'affiner une approche novatrice du sujet. D'une certaine manière – et grâce à cette triangulation de champs d'études –, je pense être parvenue à développer l'*imagination sociologique* de WRIGHT MILLS (2006) en associant et croisant ces trois champs d'études. Ce choix me permet de m'intéresser précisément aux interactions genrées sur le lieu de travail et à tout ce qui peut en résulter.

Cependant, une réalité sociale ne peut s'appréhender uniquement par le biais d'une approche théorique. Celle-ci est la conséquence de l'action de ses individus qui en sont les écrivains ou les auteurs. KÜBLER-ROSS a écrit : « *Les gens sont comme des vitraux : ils brillent tant qu'il fait soleil mais, quand vient l'obscurité, leur beauté n'apparaît que s'ils sont illuminés de*

l'intérieur. » Il m'était donc également nécessaire de m'intéresser à ces auteurs ou acteurs de cette réalité sociale et à tout ce que pouvait faire émerger leurs perceptions, leurs représentations, leurs sentiments mais également leurs (inter)actions. Ma recherche se devait donc d'être *qualitative* en s'intéressant aux points de vue des acteurs et ce, afin de mieux comprendre cette réalité (GUILLEMETTE et ANADÓN, 2006). Au fur et à mesure de la réalisation de mes entretiens et de mon processus de recherche (j'invite le lecteur au sous-chapitre suivant afin de découvrir davantage de détails à ce propos), j'ai fait des découvertes successives – d'autres hypothèses ou plutôt *intuitions* (GUILLEMETTE et ANADÓN, 2006) (voir Chapitre 4 – Problématique p.39) – qu'il m'a fallu valider « *à travers le dialogue, la négociation du sens, la réflexion critique interpersonnelle, la recherche d'une lecture consensuelle de la réalité étudiée, l'interaction entre [mon] vécu et celui des participants* » (GUILLEMETTE et ANADÓN, 2006, p.28). C'est donc également par une méthode inductive que j'ai étudié mon sujet.

Mais plus que cela, c'est la circularité entre terrain et théorie, entre données empiriques et lectures scientifiques, entre induction et déduction, ainsi que la récursivité de cette alternance méthodologique qui a guidé et précisé mes recherches : ce que je lisais était vérifié sur le terrain et ce que je découvrais sur ce dernier était validé par des apports théoriques supplémentaires.

Dispositif global de recherche

J'ai opté pour la posture de l'ethnographe en réalisant des entretiens semi-directifs liés à des observations participantes sur le terrain car « *un entretien sans observations risque de rester prisonnier d'un discours décontextualisé* » (BEAUD et WEBER, 1997, p.124). Ces observations m'ont en effet souvent permis de vérifier - parfois d'invalider - les données émergentes de mes entretiens.

Recherche qualitative

Un *entretien ethnographique* s'inscrit toujours au sein d'un contexte : il ne fait pas émerger de savoir seul : le savoir émerge plutôt de la mise en rapport avec d'autres entretiens réalisés sur le même terrain (BEAUD et WEBER, 1997).

Pour cette recherche, j'ai réalisé onze entretiens qualitatifs semi-dirigés d'une durée moyenne d'une heure et seize minutes, tous enregistrés sur support audio m4a ; des entretiens approfondis au sein desquels « *l'interviewé prend la posture de "celui qui témoigne"* » (BEAUD et WEBER, 1997, p.208). J'ai obtenu la saturation d'informations - c'est-à-dire ce moment où les entretiens ne me fournissaient plus de savoirs supplémentaires - à partir du septième entretien. Pour les mener, j'ai réalisé un guide d'entretien composé de deux parties. La première fait office d'introduction à mon enquête en relatant le cadre et pacte de l'entretien pour l'enquêté, le contexte de la recherche et les conditions d'anonymisation, les lieux et moments de l'enquête, les indices sociaux du locuteur ainsi que ses données sociologiques. La deuxième partie liste une série de thèmes afin de mener la discussion et d'exemples de questions s'y référant sur l'emploi professionnel, les stéréotypes, la perception sociétale et les stratégies d'adaptation. Chaque entretien débute avec la question ouverte suivante : « *Qu'est-ce qui vous a amené à travailler chez ORES et à y exercer votre fonction actuelle ?* » J'invite le lecteur à se rendre en section *Annexes* (Annexe 8 - p.38) pour plus de détails quant à mon guide d'entretien. En parallèle, j'ai réalisé un journal de bord afin d'y lister les différentes observations réalisées depuis le début de ma recherche que ce soit avant, pendant ou après les entretiens (voir Annexe 9 – p.40).

Trois entretiens seulement ont été réalisés en face-à-face, les autres via le programme Microsoft Teams en raison de la pandémie du covid-19 de 2020 obligeant la population à un confinement total et imposant le télétravail à une grande partie des employés de la société ORES. Il est à noter également que ma recherche s'inscrit dans une logique synchronique et non longitudinale : il s'agit d'une photographie de certains schémas de pensée à un moment présent et donné et ce, bien que j'aie fait appel à la mémoire des participants pour découvrir leur processus d'intégration et de socialisation professionnelle. Mais faire appel à la mémoire de mes enquêtés, c'était aussi risquer de se confronter à certains *biais de mémorisation*, notamment le biais de la mémoire sélective. Il a en effet été prouvé que la mémoire pouvait dysfonctionner lorsque certains événements étaient en relation avec des émotions considérées comme négatives (CORSON, 2002). De cette manière, il a parfois fallu insister auprès de mes enquêtés pour faire émerger certaines

expériences négatives, parfois inhibées ou vécues comme de simples anecdotes. L'empathie et l'écoute active furent alors de bons outils pour les aider à exprimer leurs ressentis.

Ces entretiens ont été chacun intégralement retranscrits en traitement de texte et ont ensuite bénéficié d'une retranscription finale anonymisée. Ces retranscriptions sont disponibles en section *Annexes* de ce mémoire et sont toutes accompagnées d'une analyse réflexive du déroulement de l'entretien.

Description du terrain et choix des participants

Si le choix de mon terrain s'est rapidement centré sur mon milieu professionnel, il me fallait en préciser les délimitations. Grâce à la recherche exploratoire statistique que j'ai réalisée au sein de la société (j'invite le lecteur à se rendre à la p.36 pour en apprendre davantage d'un point de vue méthodologique), je me suis aperçue de l'asymétrie de la présence des femmes au sein de certains départements de la société et de la ségrégation verticale mais également horizontale auxquelles ces dernières sont confrontées. J'ai opté pour une analyse au sein des départements davantage techniques, là où les métiers sont traditionnellement dits *masculins*, comme précédemment défini. Ma recherche s'est donc centrée sur trois départements ORES au sein desquels il y avait le moins de femmes managers : Technique, Transformation et Infrastructures.

Il fut ensuite difficile d'opérer des choix sur base de critères objectifs. J'ai volontairement pris la décision au départ de ne pas réaliser d'entretien avec des hommes mais, comme j'y reviendrai un peu plus tard, leur point de vue s'est avéré fort utile, voire nécessaire dans le contexte de ma recherche. Je souhaitais connaître l'expérience de femmes ayant travaillé au sein de la société suffisamment longtemps pour avoir du vécu à partager, j'ai donc exclu les externes et le personnel en contrat à durée déterminée. Je n'ai pas non plus déterminé de critères barémiques ou démographiques : j'ai interviewé des managers cadres ou barémisés. Comme le souligne si justement BEAUD & WEBER, « *il faut savoir que, sur un terrain, on ne choisit pas ses enquêtés, ce serait même peut-être le contraire* » (BEAUD et WEBER, 1997, p.31). Mon enquête de terrain s'est en effet réalisée dans un *milieu d'interconnaissance* (BEAUD et WEBER, 1997), c'est-à-dire un milieu composé d'interactions et de

relations interpersonnelles : les gens se connaissent mutuellement par leurs relations professionnelles. Par conséquent, les enquêtées elles-mêmes m'ont souvent suggéré d'autres personnes à interviewer.

Profil des participants

Les enquêtées ont une moyenne d'âge de 40 ans. Elles ont des diplômes allant du CESS au Master et travaillent chez ORES en moyenne depuis 11 ans et demi. Sur les onze, six ont des enfants. La page suivante permet au lecteur un récapitulatif des données démographiques et sociologiques des enquêtées.

Tableau récapitulatif des cas

Prénom	Âge	Situation familiale	Diplôme	Fonction	Nombre agents	Ancienne té (années)	Date entretien	Durée entretien	Format
Eléonor	38	En couple, sans enfants	Licence et agrégation en Histoire, DEA en relations internationales et intégration européenne	Cadre Chef de service Service Travaux Planifiés Département Infrastructures	99	8	13/02/2020	01 : 40 : 28	Face à face
Alix	31	Célibataire, sans enfants	Ingénieur industriel en électromécanique, en bâtiment technique spatial	Cadre Responsable des Centres de formations Service Asset Management Département Technique	25	6,5	02/03/2020	02 : 28 : 33	Face à face
Isobel	37	En couple, 1 enfant	Baccalauréat en Communication d'entreprise et gestion des ressources humaines	Maitrise Service Travaux Planifiés Département Infrastructures	55	13,5	04/03/2020	00 : 31 : 11	Face à face
Eileen	52	En couple, sans enfants	Ingénieur industriel en électricité, courants forts Diplôme d'aptitudes pédagogiques	Cadre Adjoint Responsable des Centres de formations Service Asset Management Département Technique	25	1,5	24/03/2020	02 : 04 : 40	Microsoft Teams
Abby	38	En couple, sans enfants	Graduat en ressources humaines Diplôme Coach de vie	Maitrise Back Office Travaux Réseaux (BOT TR) Service Exploitation Département Infrastructures	15	19	25/03/2020	01 : 09 : 51	Microsoft Teams
Meriel	31	Célibataire, sans enfants	Baccalauréat en droit	Maitrise Responsable Construction souterraine ou aérienne Service Exploitation Département Infrastructures	5	9,5	27/03/2020	01 : 07 : 42	Microsoft Teams
Swann	41	Mariée, 3 enfants	Secrétariat & comptabilité Activité complémentaire de coaching en nutrition et de vente directe chez H2O	Aide-Maitrise Back Office Travaux Réseaux (BOT TR) Service Exploitation Département Infrastructures	12	5,5	27/03/2020	00 : 56 : 08	Microsoft Teams
Brianna	41	Mariée, 2 enfants	Baccalauréat en administration du personnel	Maitrise Service Travaux Planifiés Département Infrastructures	45	19	30/03/2020	01 : 00 : 10	Microsoft Teams
Torvi	43	Mariée, 2 enfants	Ingénieur industriel en électromécanique	Cadre Chef de projet senior Service Smart Metering Département Transformation	2	13	31/03/2020	01 : 10 : 04	Microsoft Teams
Aliénor	39	En couple, 2 enfants	Secrétariat de direction Activité complémentaire de vente directes chez H2O	Cadre Process Owner (PO) courants faibles télécoms Service Électricité & télécoms Département Technique	8	19	31/03/2020	00 : 44 : 56	Microsoft Teams
Sanna	45	Mariée, 2 enfants	Graduat en droit Formation Beaux Arts en photographie et Arts et métiers Coach en développement personnel	Maitrise Back Office Travaux Réseaux (BOT TR) Service Exploitation Département Infrastructures	9	12	02/04/2020	01 : 07 : 53	Microsoft Teams

Distanciation et immersion : l'étrange paradoxe

Comme je l'ai déjà précisé, l'un des défis de ce mémoire était pour moi de réaliser une distanciation par rapport aux données empiriques récoltées. Le choix de mon processus méthodologique – l'enquête par distanciation au sein de mon milieu professionnel – fut l'une de mes forces : employée au sein de la société, j'avais la facilité de comprendre le jargon ou langage *indigène* (BEAUD et WEBER, 1997) de l'entreprise par exemple. Mais être en immersion totale fut également une faiblesse.

En avoir conscience était déjà un atout mais il me fallait aller plus loin et retrouver cette *impression d'étrangeté* dont parlent BEAUD et WEBER (1997). J'ai donc tenté d'opérer une prise de recul importante concernant mon sujet, non pas afin d'arriver à une objectivité pure – car celle-ci est impossible – mais, du moins, réussir à me distancer de manière critique de mes propres subjectivités et sentiments. Par prise de recul, ALBARELLO (2012, p.27) entend « *la capacité d'adopter et de conserver une certaine distance émotionnelle et psychologique par rapport à l'objet de recherche.* »

Néanmoins, il est certain qu'en adoptant exclusivement une posture de chercheur détaché, il m'aurait été impossible d'obtenir les informations délivrées avec confiance par mes participantes lors des entretiens. Sans sentiments, implication ou sensibilité, sans recourir à l'écoute active et à l'empathie, je n'aurais pas réussi à atteindre ce degré de confiance. Mais en toute honnêteté, ce n'était pas réellement de l'empathie. *Empathiser* signifie « *expérimenter par procuration les sentiments, perceptions et pensées d'autrui* » (FAVRET-SAADA, 2009, p.156), définition qui suppose donc une prise de distance. Or, grâce à ma fonction au sein d'ORES, j'étais précisément *à la place de* ces femmes, je n'avais pas besoin d'imaginer ce qu'elles ressentaient ou vivaient puisque je partage au quotidien la même réalité professionnelle et nous faisons partie ensemble du même *milieu d'interconnaissance*. Il me fallait donc accepter d'être *affecté* (FAVRET-SAADA, 2009), accepter qu'en tant qu'ethnographe, je doive m'impliquer abondamment et de façon personnelle au sein de ma recherche (FAVRET-SAADA, 1977). Et que, comme le précise BEAUD et WEBER (1997), je n'en ressortirais peut-être pas inchangée, voire indemne.

Comment faire dans ce cas ? Il me fallait adopter un mélange subtil de deux postures bien distinctes. ELIAS (1983) définit deux pôles ou concepts à ce propos : celui d'*engagement* et de *distanciation*. Pour ELIAS, le concept de l'engagement est le pôle de l'imaginaire ou de l'irrationnel, du subjectif et du non-distancié. Le pôle de la distanciation est, quant à lui, celui du pensé ou du rationnel, de l'objectif et du distancié. CHAPOULIE, quant à lui, fait référence aux mêmes concepts mais avec d'autres termes : *l'implication* et le *détachement* (BECKER, 1963). Cette posture d'engagement, c'est celle que j'utilise en tant qu'employée et manager au sein de la société ORES ; celle d'un *praticien*. Et la posture de distanciation est celle que j'emploie en tant qu'étudiante à l'UCLouvain : celle d'un *chercheur*. Et comme MIAS (1998, p.54) le précise, « *marier deux positions, interne et externe, conjuguer deux postures, praticien et chercheur, relève d'une position difficile à tenir, mais non impossible et plutôt enrichissante pour une compréhension des problèmes soulevés. [...] l'articulation entre elles doit permettre la naissance d'une pertinence et d'une scientificité plus grandes par le choc de leurs avantages et de leurs limites intrinsèques.* » Admettre donc de me laisser affecter par mon terrain dans un premier temps pour, dans un second temps, m'en distancer dans une approche réflexive et un retour à l'écrit.

Outils méthodologiques complémentaires de collectes de données

Recherche exploratoire : statistiques, avis d'experts et enquête quantitative

Grâce à une collaboration avec le Département Ressources Humaines, plus particulièrement les services de statistiques et de formation, j'ai également réalisé une recherche exploratoire au sein de la société ORES. J'ai ainsi obtenu des données statistiques sur l'entreprise. J'invite le lecteur à se rendre en section *Annexes* (Annexe 2 – p.2) pour consulter les graphiques que j'ai personnellement réalisés à partir de ces données.

J'ai également réalisé deux entretiens exploratoires dits *informatifs* (BEAUD et WEBER, 1997) permettant de donner le *point de vue de l'institution*. Ils ont été réalisés auprès de Michel SEIFFERT, consultant externe et expert en formations dans le secteur de l'énergie depuis plus de trente ans ainsi qu'auprès de Françoise CLOSSET, disposant d'une carrière riche au sein

d'ORES puisqu'elle a occupé des fonctions au sein des services de communication, recrutement et développement des compétences. J'invite également le lecteur en section *Annexes* afin de découvrir le profil détaillé de ces intervenants (Annexe 3 et 5 – p.9 et p.15) ainsi que la retranscription partielle des entretiens (Annexe 4 et 6 – p.10 et 16).

J'ai également réalisé un questionnaire quantitatif réalisé grâce à Google Forms et envoyé à l'ensemble des employés d'ORES au mois de mars 2020 pour lequel j'ai reçu 564 réponses, soit un taux de participation de 23,56 %. L'objectif était d'explorer le climat de l'ensemble des employés quant au sujet. Le questionnaire, disponible en section *Annexes* ainsi que ses réponses (Annexe 7 – p.20), était composé de vingt-sept questions fermées et trois questions ouvertes.

Observation participante

Grâce à ma fonction, j'ai eu l'opportunité de réaliser plusieurs observations participantes concernant les interactions au sein de mon milieu professionnel. TOURAINE a brillamment défini *l'observation participante* par « *la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune* » (MOUSSAOUI, 2012, p.39). Il s'agit d'« *étudier une population en réalisant un travail de terrain au contact direct des individus et en partageant leur mode de vie* » (COENEN-HUTHER, 1995). J'ai notamment assisté à une réunion menée par l'une de mes enquêtées et à une réunion à laquelle une autre était invitée. L'idéal aurait été de systématiser ce type d'observations pour chacune de mes enquêtées mais les circonstances (pandémie du covid-19) n'ont malheureusement pas pu le permettre. Néanmoins, j'ai également eu l'occasion de réaliser d'autres observations grâce à des interactions diverses avec des agents de terrain, administratifs, personnel cadre ou barémisés, hommes ou femmes et même du personnel d'entretien.

Pour certains, l'observation participante est une position méthodologique délicate : « *observer en participant, ou participer en observant, c'est à peu près aussi évident que déguster une glace brûlante* » (FAVRET-SAADA, 2009, p.147). D'un point de vue personnel - et comme expliqué et justifié précédemment -, il était pour moi essentiel d'utiliser les observations réalisées sur le terrain et de les comparer avec mes entretiens. J'ai utilisé l'observation

en tant que procédé scientifique, comme « *une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses d'une part et l'examen des données utilisées pour les tester d'autre part* » (QUIVY et VAN CAMPENHOUDT, 1995, p.155). J'ai utilisé les outils de l'observation, à savoir un processus « *remarquer in situ, mémoriser, noter* » (BEAUD et WEBER, 1997, p.143) et j'ai consigné les observations recueillies au sein d'un journal de bord (voir Annexe 9 – p.40).

CHAPITRE 4 - PROBLÉMATISATION

Dans ce chapitre, je vais détailler les différentes *hypotheses* liées à ma problématique ayant émergé lors de la revue de la littérature mais également les *intuitions* apparues lors de la réalisation de mes entretiens qualitatifs. Il s'agira, lors de l'analyse de vérifier ou infirmer ces dernières. Pour rappel, ma question de recherche est la suivante :

« Dans quelle mesure la femme manager, responsable d'une équipe au sein d'un département socio-professionnel à caractère technique chez le gestionnaire de réseaux de distribution wallon ORES, est-elle confrontée à des stéréotypes liés au genre lors de situations d'interactions professionnelles et comment s'y adapte-t-elle quotidiennement ? »

Hypotheses (approche déductive)

Mes *hypotheses*, à la suite des lectures scientifiques et revue de la littérature, sont les suivantes :

- Hypothèse 1 – Le leadership de la femme manager chez ORES est différent de celui de son homonyme masculin.
- Hypothèse 2 – Il existe des stéréotypes de genre au sein d'un domaine professionnel technique lié au contexte organisationnel.
- Hypothèse 3 – La femme manager chez ORES développe des stratégies d'adaptation lors de ses interactions genrées.
- Hypothèse 4 – La femme manager chez ORES est considérée comme une *outsider* lors de son arrivée en fonction.

Intuitions (approche inductive)

Mes *intuitions*, grâce à l'enquête quantitative (questionnaire statistique envoyé à l'ensemble des employés) et aux premières observations participantes, sont les suivantes :

- Intuition 1 – Il existe des stéréotypes de genre au sein d'ORES.
- Intuition 2 – Les femmes managers au sein d'un secteur socio-professionnel technique chez ORES doivent prouver davantage leurs compétences que leurs homonymes masculins.
- Intuition 3 – Il existe un étiquetage social au sein de la société ORES.

CHAPITRE 5 - ANALYSE DES DONNÉES

Tout au long de cette analyse, j'emprunterai les termes de mes enquêtées afin d'illustrer mon propos. Pour ce faire, ces derniers seront écrits en italique.

La femme manager chez ORES et son leadership

Qualités relationnelles/communautaires vs instrumentales/agentiques

Plus tôt dans ce travail, nous avons vu que certains auteurs reconnaissaient des qualités instrumentales ou agentiques aux hommes et des qualités relationnelles ou communautaires aux femmes. Qu'en est-il de la femme manager chez ORES ? Grâce aux entretiens, j'ai pu découvrir que *l'empathie* et *l'écoute* était une des qualités et valeurs les plus mises en avant par ces femmes dans leur manière de travailler. Elles évoquent des rôles quotidiens *d'assistantes sociales, psychologues, thérapeutes de groupe* et se reconnaissent des qualités relationnelles telles qu'une empathie très prononcée, un côté *maternel* instaurant confiance mutuelle et une approche davantage *attentive, créative* et imaginative de leurs équipes par rapport à leurs homonymes masculins. Souvent, elles évoquent une approche davantage *To the point, procédurière* ou directe pour les hommes managers et davantage à *arrondir les angles* pour les femmes. Ces qualités sont à la fois profondément ancrées en elles, relatées comme *naturelles*, mais elles ont également conscience qu'il s'agit de caractéristiques accessoires nécessaires à la reconnaissance de leur statut :

— Eléonor : [...] *je pense, que cette empathie-là pour moi, c'est primordial. C'est LA [insistant sur le mot] qualité clé qu'on doit avoir pour réussir.*

— Isobel : *se mettre à la place de l'autre, je pense que les personnes attendent CA [insistant sur le mot] de nous.*

De plus, ces caractéristiques sont également reconnues par leurs équipes :

— Agent d'Eléonor s'adressant à celle-ci : *J'aurais jamais parlé à [prédécesseur d'Eléonor] comme je parle maintenant... Toi tu écoutes, tu nous comprends...*

— Agent : *Je n'avais jamais eu une écoute comme ça avec ses équivalents ou prédécesseurs masculins.*

— Aliénor : *je me mets un peu trop même à la place des agents, [...] c'est pour ça qu'ils m'appellent un peu "Mère Teresa"*

Leadership transformationnel vs leadership transactionnel

Nous avons également vu dans ce travail que certains auteurs pouvaient mettre en avant une différence de leadership entre homme et femme avec un leadership plutôt transactionnel pour le premier et plutôt transformationnel pour la seconde. ROSENER avait défini le leadership féminin comme plus interactif tandis qu'EAGLY l'avait qualifié de plus participatif et marqué par une orientation plus interpersonnelle. À la lumière de mon enquête de terrain, je ne peux que confirmer ces postulats. Ainsi, les enquêtées expliquent vouloir *impliquer* leurs agents que ce soit dans le quotidien opérationnel, pour imaginer de nouvelles manières de fonctionner, trouver des solutions ou favoriser la participation dans les réunions d'équipe :

— Eléonor : *il y a beaucoup de bonnes idées que les gens qui mettent tous les jours les mains dans le cambouis ont [...] donc c'est toujours les impliquer et c'est ça parfois qui participe au changement culturel.*

— Alix : *je pense qu'ils ont été conditionnés pendant des années à devoir appliquer des choses qui parfois n'avaient ni queue ni tête, parce que quelqu'un l'avait décidé et que c'était comme ça, sans pouvoir dire quoi que ce soit, et moi, je les ai vraiment beaucoup écoutés.*

— Abby : *Moi j'essaie toujours que mes réunions d'équipes elles soient intéressantes, tu vois ? [...] qu'il y a un certain partage ! Va dans une réunion de zones [réunion de personnel technique], c'est... [sourire] 'Fin moi je trouve ça triste !*

Ainsi Eléonor n'hésite pas en réunion d'équipe et face à l'agressivité montante de son audience à lancer un « *Qu'attendez-vous de moi ?* » ce qui a pour effet immédiat de désamorcer la situation.

En favorisant la participation, ces femmes managers sont également moins au devant de la scène, une sorte de *lead en coulisse* :

— Eléonor : *il ne faut pas croire que moi dans ma p'tite bulle, bien sûr que je peux imaginer une façon de fonctionner mais [...] je vais sans doute à chaque fois tomber à côté des réalités de l'équipe.*

— Femme de la génération X, Agent Bureau d'études, Département Infrastructures – Région Wallonie Est, Ancienneté > 26 ans : *beaucoup de femmes ne sont pas particulièrement "leader" dans l'évolution de leur comportement au fil des âges, je ne pense pas que ce soit une croyance*

limitante, cependant, les femmes sont plus dans le soutien, le conseil, et ce que j'appellerais "le lead en coulisse" évidemment, il y a des exceptions... Madona, Margareth et Cléopâtre... :-D

Les femmes managers en ORES au sein de milieux techniques ont également conscience de cette différence de leadership et ont conscience que celui-ci peut parfois les desservir dans l'exercice de leur métier. De manière générale, elles osent moins négocier leurs avantages par exemple.

— Torvi : *j'envie parfois les hommes [...] finalement je voulais tellement faire attention au bien-être des gens que [...] c'était plus difficile pour moi. Lui, heu... voilà il a décidé que c'était A, heu... et voilà c'était A quoi. Et parfois je me disais "mais oui, fais ça parce que, heu... ça te prend tellement de temps, pour rien en fait", parce qu'au final il fallait quand même décider hein. Tu vois j'attendais qu'entre eux, il y ait un consensus.*

— Isobel : *Je suis pas combative à aller dire "oui, je fais ça, moi je veux ça, je pense que j'ai droit à avoir ça"... Je vais pas essayer d'aller chercher une augmentation et chercher des trucs en plus parce que c'est mon taf et j'estime que je dois le faire et si... Peut-être que... Je pense en tout cas que ça peut se refléter de manière générale c'est qu'on est moins combatives, moins... sur le salaire et sur les avantages tandis que les garçons il ne vont pas hésiter.*

— Femme de la génération baby-boomers, Cadre, Département Public Affairs&Juridique, Ancienneté entre 11 et 15 ans : *[Pour lutter contre les inégalités chez ORES, on devrait proposer une] Formation spécifique "femme" pour qu'elles osent revendiquer une promotion.*

— Torvi : *J'avais été un petit peu approchée mais j'ai jamais osé postuler [...] les nanas sont beaucoup plus dociles [sourires] dans le sens d'avoir peur de mal faire en fait ou de décevoir. Si on nous dit "attends", ah ben on va attendre hein [rires].*

La femme manager chez ORES au sein d'un milieu technique mets donc davantage en avant ses qualités dites relationnelles ou communautaires et utilise davantage un leadership transformationnel et participatif.

Sanctions sociales : évaluation négative, stigmatisation et étiquetage social

On s'en souvient, nous avons vu plutôt que le fait de transgresser son genre - notamment en choisissant d'embrasser une carrière de leader au sein d'un domaine technique, métier essentiellement dit masculin - pouvait exposer les femmes à différentes sanctions sociales telles que des évaluations négatives,

une stigmatisation ou un étiquetage social. Qu'en est-il chez ORES au sein des départements plus techniques ?

Évaluation négative : La double contrainte

Certains auteurs nous ont expliqué le phénomène de double contrainte. Pour mémoire, c'est l'idée selon laquelle les femmes qui exercent des rôles non traditionnels sont toujours censées se comporter comme des femmes. Lorsque le leader dévie de son propre rôle de genre prescrit, cela peut affecter négativement la façon dont il est perçu. Ainsi, une revue de littérature réalisée en 1992 par EAGLY, MAKHIJANI et KLONSKY a démontré que, dans 61 études, les femmes au leadership autocratique étaient évaluées plus durement que leurs homonymes masculins (KITE et WHITLEY, 2013). Torvi illustre parfaitement cette problématique :

— Torvi : *on était là TOUS LES DEUX [insistant sur ces mots] avec plein de monde de nos équipes respectives et [lui], il est un peu catégorique des fois : "Non on fera pas comme ça j'ai décidé, Nananana". Mais si je faisais la même chose alors je passais beaucoup plus, heu... pour une hystérique quoi ! "Ah qu'est-ce qui lui prend aujourd'hui ?" et "ça va pas ??" heu... donc voilà, tout le monde accepte le côté un peu, heu... quand c'est plus doux après si on change de style, heu... c'est moins accepté quoi.*

Les 3 S : Stigmatisation, Stéréotypes et Sexisme positif

La femme manager au sein d'un milieu technique chez ORES est-elle victime de stigmatisation ? On s'en souvient, la stigmatisation est un « *processus dynamique de dévaluation qui discrédite significativement un individu aux yeux des autres* » (GOFFMAN, 1963), processus qui passe par quatre étapes consécutives : l'activation des stéréotypes négatifs, le rejet interpersonnel, la discrimination et enfin, le handicap socioéconomique (GILBERT et FISKE, 1998). La réponse ne peut être totalement tranchée à ce stade. Les femmes entretenues se regroupent certes bien au sein d'une *catégorie stigmatisée*, au sens où l'a défini GOFFMAN (1963), notamment grâce à l'usage d'un *nous* afin de qualifier leur endogroupe. Cependant, ces dernières mettent en place des stratégies pour s'adapter empêchant l'aboutissement de ce processus, stratégies que nous verrons un peu plus loin. Il arrive également qu'elles se stigmatisent entre elles en évoquant une image systématiquement péjorative de la femme carriériste ou en ce qui concerne leur (absence de) force :

— Alix : *j'ai déjà un p'tit peu du mal avec le fait d'être carriériste, [...] quand on doit interagir et que je vois que la personne essaye d'écraser quelqu'un d'autre, là j'ai un peu plus de m... j'ai beaucoup de mal en fait... mais alors quand c'est une femme qui le fait j'ai encore plus de mal, tu vois ce que je veux dire ? [...] Ça colle encore moins dans mon esprit. [...] j'ai l'impression que y a de plus en plus de femmes qui deviennent carriéristes et qui sont carriéristes et c'est pas un tort hein, dans ma vision à moi ça l'est.*

— Eléonor : *"nous n'avons pas de vie de famille", [...] on est tous les deux, je dirais carriéristes, même si je n'aime pas le mot carriériste.*

— Abby : *moi je suis quelqu'un qui me fixe des objectifs [...] et souvent je le mets dans mes défauts parce que je m'dis "on pourrait croire qu'elle est ambitieuse et que tu vois elle est jamais satisfaite etc etc..."*

— Eileen : *parce qu'une p'tite bonne femme d'un mètre soixante-cinq, moi il y avait des trucs que je n'arrivais pas à faire toute seule, parce que j'avais juste pas la force musculaire pour le faire [...] je vois comment il faut faire mais j'ai juste des mini-muscles en nylon qui servent à rien.*

Il n'empêche que les stéréotypes auxquels elles sont confrontées sont légion au sein de la société, notamment les stéréotypes de genre, le sexisme donc.

Panel non exhaustif issu des entretiens ou de mes observations participantes :

— Meriel : *parfois ils vont te dire "Ouais aujourd'hui tu as réunion avec la Ville de [lieu anonymisé], ben t'auras facile à les convaincre avec ta jupe" ou on m'a dit "Ben oui tu as eu la place parce que voilà... tu as fait ce qu'il fallait à certaines personnes !".*

— Abby : *ils m'avaient mis une petite planche pour que je puisse venir travailler et tous les jours au matin je devais aller brancher mon PC en dessous de la planche. Et donc ben comme je mettais des jupes et des trucs comme cela ils m'appelaient "Monika Lewinsky" !*

— Alix présente un nouveau collègue en précisant « *Je l'ai pris plus jeune que d'habitude* ». Derrière, un collègue rétorque à voix basse « *Oui, Alix elle aime bien les plus jeunes* ».

Échanges lors d'une réunion annuelle de département : « *Bon, on y va ??* » / « *On ne peut pas il manque telle collègue !* » / « *C'est pas grave !* » / « *Sexiste, va !* » / « *Bizarre, il n'y a pas [prénom masculin] et [prénom masculin] non plus !* » Rire général.

Un homme manager présente une de ses collègues en précisant son expertise dans la projection de données statistiques. Il ajoute « *On a une experte en simulation [...]* *Ce n'est pas facile toute seule de simuler, on va lui donner de l'aide et [prénom masculin] va désormais travailler avec elle* ».

Je demande à ce responsable s'il a eu l'occasion de rencontrer la nouvelle Cadre en Mission. Il me répond « *Ouaiiiiiis* [en souriant et levant les yeux au

ciel], je devrais pas te dire ça parce que tu es une femme mais... Elle est vachement bien foutue ! »

Expliquant un conflit entre deux femmes d'une quarantaine d'années en contrat à durée déterminée ayant obligé la région à se séparer de l'une des deux personnes, ce manager homme précise « *Ça passait pas... ça devait être hormonal !* ».

En parlant de la récente promotion d'Eléonor, ce manager homme me dit : « *Ah ben ça va aller maintenant pour toi ! Ben oui entre femmes heuu... solidarité féminine quoi ! Ça sera plus facile pour négocier et arriver à ce que tu veux !* »

De nombreuses femmes ont aussi évoqué la *bienveillance* des hommes à leurs égards que ce soit en actes ou en paroles. Souvent revient l'idée que *ce n'est pas méchant*, qu'il s'agit de *taquinerie*, de *galanterie*, et sont évoqués des comportements *vieille France*, (*sur*)*protecteurs* ou le fait d'avoir été *chouchoutées* et parfois considérées comme *l'enfant* ou la *petite fille*.

— Meriel : *Même [lui] qui a des problèmes de dos, en général, il veut toujours m'aider et quand il me voit porter un truc il dit "Non je vais le faire, t'inquiète pas" J'ai l'impression que parfois ils me protègent un peu quoi...*

— Aliénor : *je suis la seule fille donc voilà j'ai toujours été taquinée mais gentiment je vais dire, chouchoutée.*

— Eléonor : *Pour descendre de la camionnette, ils voulaient tous m'ouvrir la porte, maiiis j'dis mais non ça va aller [rires]*

— Femme de la génération Z, Employée administrative - Département Infrastructures – Région Namur, Ancienneté <12 mois : *[Avez-vous constaté des inégalités entre hommes et femmes chez ORES ?] : le rapport avec les chefs qui prennent plus facilement les employées pour des enfants...*

— Brianna : *on se prenait des réflexions toute la journée, pas forcément des réflexions machistes hein au contraire c'était plus un comportement en père de famille, voilà je trouve qu'en exploitation je vivais ça vraiment, comme si j'étais l'enfant, heu..., l'enfant du service et, voilà on me chouchoutait.*

Outre une stratégie de minimisation de ces comportements (à laquelle je reviendrai plus tard), de quoi s'agit-il ? Deux auteurs, GLICK et FISKE, ont proposé deux nouvelles acceptions du sexisme moderne : le sexisme *hostile/négatif* et le sexisme *bienveillant/positif*. Si le premier est dénigrant pour la femme, le second ne l'est pas, à première vue. En effet, il s'agit d'envisager les qualités premières de la femme, à savoir son caractère nourricier et sa pureté, et de la préserver de tout danger ou stress inutile. En

la protégeant, il s'agirait d'une forme de sacrifice masculin personnel et galant (KITE et WHITLEY, 2013). Cependant, le sexisme positif, au même titre que la bienveillance et le paternalisme, peut avoir des conséquences négatives sur le plan individuel ou interpersonnel et peut contribuer à maintenir les inégalités entre les genres. Complémentaire au sexisme négatif, il maintient les inégalités en étant moins explicite et plus insidieux que ce dernier. Ainsi, percevoir une attitude comme sexiste mais bienveillante, c'est déceler une apparence de sympathie ou de gentillesse tout en ayant conscience que cette attitude est anti-égalitaire et conçue sur une représentation trop classique des genres (FANIKO et AL., 2018).

Basé sur le *Stereotype Content Model* développé notamment par FISKE en 2007, cette théorie repose sur l'idée que les individus jugent d'autres individus, groupes ou cultures sur base de deux dimensions universelles : la *sociabilité* (ou chaleur) et la *compétence*. La première dimension concerne les qualités sociales de l'individu comme la sympathie, la gentillesse, la confiance ou l'attention. La deuxième dimension, de compétence, se rapporte aux qualités d'expertise de l'individu comme ses capacités ou son intelligence. On définira ce sexisme comme *ambivalent* car il allie un côté positif, la chaleur d'une femme par exemple qui sera explicitement formulé, et un côté négatif plus subtilement caché ou omis, à savoir son absence de compétence (FANIKO et AL., 2018). Le sexisme positif est donc « *un mélange de bienveillance soulignant la chaleur et la sociabilité des femmes mais impliquant, par compensation et/ou omission entre autres, une moindre compétence par comparaison aux hommes* » (FANIKO et AL., 2018, p.123). Les propos de Brianna illustrent bien cette théorie :

— Brianna : *ils étaient super gentils avec moi etc., mais j'étais pas vraiment considérée d'égale à égal, j'étais plutôt comme la jeune fille sympa quoi qui donnait un coup de main, qui faisait les photocopies* [rires]

« *La personne sexiste bienveillante perçoit la femme comme une créature fragile, qui doit être aidée et sauvée par les hommes (paternalisme protecteur), sans laquelle l'homme ne peut être complet (intimité hétérosexuelle), et qui possède des qualités qu'il ne possède pas (complémentarité de genre)* » (FANIKO et AL., 2018, p.122).

— Torvi : avec moi, heu... ils vont plus se permettre de donner leur avis mais pas devant tout le monde hein [...] les mecs vont plutôt me dire "ouais tu sais là t'as dit ça et t'as fait ça mais je pense que c'était pas une bonne idée, heu... ça aurait été mieux de faire ça, heu...". Et ils font jamais ça entre eux par ce que une fois je dis "tiens il a fait une connerie l'autre, tu lui dirais pas ? - ah ben non il a qu'à se débrouiller". Donc c'est un peu le côté ils osent parce que je suis une fille, et c'est un peu le côté, heu... je sais pas, ce rôle d'homme viril [rires]

— Agent d'Eléonor : moi je trouve elle a apporté un vent nouveau. Elle a quelque chose... Les femmes vous avez ce truc qu'on n'a pas... Je ne sais pas si c'est une réflexion ou... comme si vous aviez une capacité de prise de recul plus importante.

Certaines se sont également demandé si elles avaient obtenu leur poste pour leurs compétences ou parce qu'elles étaient des femmes :

— Eléonor : *Quand il m'a approché, [...] il M'A [insistant sur le mot] parlé de MON [insistant sur le mot] statut de femme en le disant... en essayant, alors peut-être de manière maladroite ou quoi mais en essayant de vendre aussi le fait "Tu ne te rends pas compte, il n'y a jamais eu aucune femme en région, ce serait génial, tu vas y arriver, tu as les compétences pour !" Et je lui avais même dis : "Mais, tu me choisis parce que je suis une femme ou parce que j'ai les compétences pour ?" Parce qu'à un moment donné il s'emballait tellement : "je suis une femme, je suis une femme" ben oui je le sais bien, 'fin je le vois depuis 38 ans je le sais bien [rires]*

— Alix : je l'ai surtout beaucoup entendu parce que j'ai entendu mille fois [mon chef] : "Hooo, tu seras la première femme que j'ai engagée" "Hooooo, c'est la première femme technologue" [Pour lui], c'était une fierté de se dire qu'il avait réussi à engager une femme dans ce domaine-là.

Etiquetage social : Femme ET Administrative, la double peine

Pour GOFFMAN (1963, p.15), on s'en souvient, un individu possède un stigmate dès lors que « *quelque chose [le] disqualifie et [l']empêche d'être pleinement accepté par la société [et qu'il montre] une différence fâcheuse d'avec ce à quoi nous nous attendions.* » La femme manager qui travaille chez ORES au sein d'un milieu technique possède ce genre de différence : elle est une femme et elle ne dispose pas, de nature, des caractéristiques accessoires socialement perçues comme adéquates et requises à l'exercice du métier de leader, à savoir des caractéristiques davantage agentiques. C'est la raison pour laquelle, de prime abord et à l'entrée en fonction, elle peut éprouver quelques difficultés à se faire accepter au sein de son environnement professionnel. Mais ce n'est pas l'unique raison. En effet, elle est également

perçue comme n'ayant pas les compétences techniques nécessaires et ce, même lorsqu'elle les possède. BECKER (1963, p.55) explique ce phénomène : *« un individu peut avoir les qualifications formelles requises pour accéder à un statut et se voir refuser l'accès complet à ce statut parce que les caractéristiques accessoires adéquates ne sont pas réunies. »* C'est le *« sentiment que, d'une certaine manière, [il] ne satisfait pas à toutes les exigences. »* Ainsi, malgré le fait que des compétences techniques ont pu être acquises (par un parcours scolaire ou par le développement d'une expertise au sein de la société), il subsistera toujours, pour ces femmes, le stéréotype de *l'administrative, secrétaire ou gratte-papier* :

— Femme de la génération baby-boomers, Cadre, Département Publics Affairs & Juridique, Ancienneté entre 11 et 15 ans : *Même les rares femmes ingénieurs sont cantonnées aux postes de gratte papier ex. chef de projet*

Au passage, je constate que ce stéréotype est davantage marqué lorsque le niveau hiérarchique est moins élevé, voire même inexistant et que les difficultés ressenties sont plus importantes pour ces femmes :

— Swann : *ça a pas été facile hein [rires] ! Ils me prenaient toujours pour la p'tite Swann [...] mon ancien chef me prenait tout le temps pour sa secrétaire tu vois [...] j'ai dû vraiment m'imposer et c'est venu vraiment eee avec délicatesse au fil du temps eee [...] il a fallu un p'tit temps d'adaptation et puis une bêtise aussi mais donc... j'étais superviseur et puis je suis passée maîtrise/aide-maîtrise et avec ce changement de profil là aussi ça a été différent tu vois, c'était différent ! [...] après, c'est vrai que c'était comique parce que quand j'allais les voir allez, par miracle ils m'attendaient pour discuter ou mettre un truc en place ou quoi et qu'avant pas qu'ils m'envoient péter hein mais "oh non hein tu reviens plus tard hein, oui j'ai pas le temps, t'sais" [sur un ton plus grave]*

— Femme de la génération Y, Employée administrative, Département Infrastructures, Région Namur, Ancienneté entre 11 et 15 ans : *Certains "gradés" considèrent le personnel féminin comme de simples secrétaires je cite "pas payées pour réfléchir"*

— Torvi : *en tant que femme dans un milieu d'hommes moi j'ai trouvé que c'était moins difficile d'être manager que d'être un pion de l'équipe. [Car] j'ai l'impression que... je suis plus pigeonne en fait. Donc naturellement, le fait d'être la seule fille, parce que je trouve que, en tout cas, et surtout les externes c'est, j'ai pu remarquer ça, enfin, ou alors c'est les mecs dans le monde de projet, enfin j'en sais rien, mais ils ont une très grande confiance en eux comme ça, mais donc ils osent dire beaucoup de choses avec beaucoup d'assertivité voir même ce que moi je qualifie plutôt de passif/agressif. C'est*

pas de l'assertivité c'est au-delà. Et heu... donc je, je me fais plus facilement bouffer.

La femme manager au sein d'un département davantage technique est donc confrontée à une *double peine*, à savoir le fait de ne pas être un homme et de ne pas avoir à première vue de connaissances techniques :

— Sanna : *Il y a à mon avis un clivage technique-administratif et homme-femme, c'est un mix des deux hein, la femme dans l'admin ! C'est une double tare [rires] !*

Agent de Eléonor : *elle a pas eu facile [...] parce que les électrogaziers, ils sont forts machos. Certains n'apprécient pas d'avoir une femme au-dessus d'eux encore aujourd'hui. Parce que niveau technique ben elle a pas autant de connaissances/compétences mais aussi parce que c'est une femme.*

Cette expression a été introduite par BEALE en 1970. La *double jeopardy* ou double peine est une théorie qui a permis d'illustrer que les femmes noires étaient plus souvent considérées comme professionnellement incompetentes que leurs homonymes masculins ou que les femmes blanches. Les recherches ont montré qu'elles étaient plus souvent confrontées au phénomène du plafond de verre (FAURE et NDOBO, 2014). Le clivage technique/administratif semble important en ORES et peut amener de nombreux préjugés :

— Eléonor : [il] *me dit comme ça "Ben je n'aurais jamais cru, parce que tu es une femme et parce que tu es non technique..." - il a sorti les deux trucs sur lesqu... enfin pas en tant que femme ça je m'en fous mais non technique oui il sait que ça me touche - "... que tu serais arrivée à faire autant de choses en Infra et à ouvrir autant de portes"*

— Abby : *on a tendance à tout me fourguer quoi tu vois ?! Et à me dire "ben toi tu es la femme donc tu fais de l'admin quoi" tu vois ? C'est... ils sont dans cette mentalité-là quoi...*

Il y a aussi une réelle incohérence entre les modèles managériaux souhaités, recherchés et promus par le Département Ressources Humaines – cette idée du *Manager Coach* et non plus de *Manager Expert* - et ce qui est d'application sur le terrain. En effet, développer des connaissances techniques semble être une nécessité pour s'intégrer :

— Eileen : *C'est clair que, si j'arrivais juste avec une étiquette d'ingénieur femelle, qui n'a jamais pratiqué, qui ne s'est jamais intéressée à ce que font les gens, et qui venait juste pour faire du management à mon avis ça se passerait pas de la même manière.*

— Sanna : *c'est très très très louche comme eee organigramme en fait, donc je n'ai pas la compétence, on le sait, c'est pas ce qu'on me demande, mais il faut que quand même dans certains cas, que je fasse semblant, c'est comme ça que je le ressens et ça, ça ne me convient pas !* [Le fait d'être manager coach], *c'est ce qu'on m'a vendu aussi à la base hein [rires] et après on m'a dit "Oui oui mais tout ça, on voit que ça se passe bien avec l'équipe, il faut que tu sois incollable sur tous les sujets !"*

Outsider orésienne : l'étiquette de la déviance

Selon la définition de BECKER et ce que j'ai pu découvrir sur le terrain, la femme manager qui travaille au sein d'un domaine technique chez ORES peut être perçue comme une *déviant* – une *outsider* - dans le sens où elle n'effectue pas une fonction attendue et en accord avec les normes en vigueur. D'autres arguments appuient cette idée. Parfois perçue comme une *martienne* ou une *ovni*, la femme qui décide de devenir manager au sein d'un domaine technique chez ORES réalise le choix d'une *carrière déviant* dont la première étape consiste « *à commettre une transgression, c'est-à-dire un acte non conforme à un système particulier de normes* » (BECKER, 1963, p.48). Étape qui peut remonter à l'enfance pour certaines :

— Eileen : *quand Saint-Nicolas me passait des jeux, s'il avait le malheur de me passer une Barbie je la donnais obligatoirement à une de mes sœurs ou alors je testais des expériences de physique dessus !*

— Alix : *j'étais un peu le p'tit mouton noir [de la famille] en faisant euhhhh l'orientation plus technique et mathématique [où tout le monde est plus français]*

BECKER (1963, p.105) dit que « *ceux qui participent à des activités considérées comme déviantes rencontrent ainsi un problème typique : leur conception de ce qu'ils font n'est pas partagée par les autres membres de la société.* »

— Meriel : *dans d'autres formations quand tu dis ton nom, ce que tu fais et où tu es, après ils te demandent "Ah tiens et ça fait combien de temps ? Et tu fais quoi au juste ?" Comme si c'était improbable ! Ils se demandent comment ça se fait que tu es là... 'fin, ils voient quelqu'un d'autre d'office [à cette place] parce que quand je vais à des formations, à des réunions sur l'éclairage public en général ce sont des hommes... C'est vrai que les maîtrises en général, ce sont tous des hommes dans les régions...*

Selon lui, ce sont les groupes sociaux eux-mêmes qui « *créent la déviance en instituant des normes dont la transgression constitue la déviance, en*

appliquant ces normes à certains individus et en les étiquetant comme des déviants » (BECKER, 1963, p.32).

— Abby : *Et là j'ai vécu un enfer pendant un an parce qu'en fait les agents ce n'était que des hommes et le responsable du ST/BE [...] était contre les femmes dans son service ! Pour lui agent solution technique c'est un métier d'HOMME [insistant sur le mot]*

— Meriel : *quand mon père voit ce qu'il y a dans mon coffre genre un casque, des chaussures de sécurité et un gilet jaune il me regarde en rigolant et il me dit "Quoi ? Tu mets ça ? Vraiment ?" Je fais "Ben oui quand je vais sur chantier". Et alors il rigole parce qu'il ne s'imaginer pas en fait, il voit lui un homme à cette place-l... 'Fin il voit un homme avec ces vêtements-là et pas moi.*

— Alix : *par exemple ici j'étais en congé [et ma sœur] me fait des réflexions en me disant "mais c'est quand même pas normal que ton téléphone sonne et qu'on t'appelle alors que tu es en congé" et ça c'est des choses qu'elle... je sais que c'est des choses qu'elle comprend pas forcément*

J'ai constaté que certaines de ces femmes finissent par en faire un mode de vie particulier en développant une identité *à part* et parfois en marge de la société alliant indépendance et grande activité. Ainsi, elles font partie de ces *« individus qui suivent une carrière débouchant sur une déviance de plus en plus affirmée et qui finissent par adopter une identité et un genre de vie radicalement déviants » (BECKER, 1963, p.47).* Cela se remarque dans une indépendance affirmée :

— Alix : *là tu parles à quelqu'un qui pendant ses congés coule des dalles en bétons !*

— Eileen : *monter des armoires, je veux que ce soit moi, il est hors de question que je confie ça à un homme, c'est mes puzzles à moi !*

— Abby : *j'ai acheté une maison en gros œuvre fermé toute seule, tu vois ? J'ai fait beaucoup d'efforts, donc aller dans un mur pour faire un trou c'est pas un problème pour moi.*

Cela se remarque également dans un rythme professionnel et privé très actif. En effet, en plus d'un rythme de travail soutenu, elles font, pour la plupart, une ou plusieurs activités complémentaires de vente ou de coaching en développement personnel et/ou des activités récréatives telles que le sport ou la danse précisant que ces activités sont à la fois des exutoires et des aides ou soutiens au sein de leur carrière professionnelles chez ORES.

— Eléanor : *une volonté d'être toujours sur la balle heuuuu tu reçois un mail hop tu traites, ici quand tel document devient problématique, hop direct tu scannes, j'y vais, je fonce, j'envoie au juridique, j'ai déjà la réponse que... mais j'ai pas encore lu euhhhhh tac tac ! [...] J'arrive plus à me mettre dans un rythme aussi lent [...] tout le monde me le dit : "Mais tu ne fais plus que courir !" ben oui mais c'est comme ça que je fonctionne. Parfois [mon chef] me dit "Écoutes, tu cours beaucoup, t'es pas stressée ?" Je dis "Non, en fait je ne suis pas stressée regarde-moi en cuisine un jour et tu verras que c'est la même chose !" [rires]*

— Swann : *moi on me dit toujours, j'suis... j'ai de l'énergie pour dix hein donc au niveau énergie etc, en plus j'ai une activité complémentaire, 'fin j'ai plein de... j'ai d'autres choses aussi sur le côté à part mon boulot chez ORES.*

— Brianna : *par définition, heu..., j'ai tendance à m'investir trop, mais je suis comme ça. Mais, heu..., mais je sais pas faire autrement, je suis comme ça dans tout ce que je fais, [...] Avec mon mari je vois bien que lui il a une vision tout à fait différente et, oui pour lui par exemple, je m'investis beaucoup trop.*

BECKER (1963, p.60) précise qu'appartenir à un groupe déviant permet le développement d'une « sous-culture déviante, c'est-à-dire un ensemble d'idées et de points de vue sur le monde social et sur la manière de s'y adapter, ainsi qu'un ensemble d'activités routinières fondées sur ces points de vue. » J'ai constaté une volonté de s'allier au sein de ce que j'appellerais une « communauté » partageant les mêmes modes de fonctionnement. C'est ainsi que Brianna et Torvi me parlent d'une solidarité féminine :

— Brianna : *je trouve que [le] quotidien [de Swann] est plus, voilà, aller on en discute souvent avec elle et elle c'est vrai que c'est plus compliqué que, que pour moi je trouve. [...] Et d'ailleurs on essaie, on essaie même de la soutenir au niveau de notre équipe, au niveau du BOT TP, on essaie de la soutenir, autant les superviseurs que moi, par rapport à ça et donc moi j'essaie régulièrement de la défendre aussi pour qu'elle soit entendue quoi.*

— Torvi : *je crois qu'il y a quand même une solidarité féminine, enfin en ce qui me concerne et donc je fais plus attention. Je fais plus plus attention. Et surtout jamais vexer personne. Mais j'en ai beaucoup [insistant sur le mot] moins rien à foutre si j'ai vexé un homme qui si j'ai vexé une femme. [...] c'est même honteux à dire mais les erreurs de filles je les pardonne beaucoup plus [rires]. Je me dis qu'il faut que je compense un peu à ma manière [rires].*

Mais plus que cela, il existe, lorsqu'il y a appartenance à un groupe déviant, la nécessité de disposer d'alliés ou d'un réseau de personnes sur lequel compter en cas de besoin. Pour chacune, il s'agit majoritairement d'hommes :

— Sanna : *Bien sûr, ah ouais, c'est une question de survie, bien sûr ! En place, pour survivre dans une journée, mon réseau, c'est quand même pas des femmes hein ! Oui, il n'y en a pas assez de toute façon* [rires]

— Meriel : *à chaque fois, il le voyait ! Il me disait "Meri, ça va ? Ça va pas aujourd'hui ! Allez t'inquiètes pas, je suis passé par là aussi" [...] c'est vrai que quand j'ai une petite mine il va le voir directement et me dire "Toi, ça va pas ! Qu'est-ce qu'il y a ?"*

Pendant la réunion, ce manager homme envoie un sms à Eléanor pour lui dire « *Courage plus que 2h30* » et me montre le sms en me disant qu'elle est rouge pivoine et qu'elle s'énervait. Elle prend alors son portable et sourit à la lecture du sms. Elle répond par sms : « *Plutôt que des croissants on devrait fournir des Dafalgan* ». Ils se regardèrent alors en souriant de manière complice.

Mais comment effacer ce statut d'outsider ? Comment ces femmes s'adaptent au milieu professionnel qu'elles tentent d'intégrer ? Par le biais de diverses stratégies que nous découvrirons un peu plus loin.

Avant cela, passons en revue les stratégies de défenses virilistes auxquelles ces femmes peuvent être confrontées lors de leur arrivée ou prise en fonction.

Stratégies de défense virilistes à l'intégration

Comme nous l'avons vu précédemment, certains auteurs font état de stratégies de défense virilistes de la part des hommes à l'arrivée de femmes au sein du groupe. Certaines études font même le constat que l'augmentation du nombre de femmes au sein d'un domaine fait naître un sentiment de menace du côté masculin. Les réactions sont alors des mesures de protection, de défense et de solidarité organisationnelle concernant ce qui a été obtenu de leur part (BEATON et AL., 2007). Qu'en est-il chez ORES au sein des domaines techniques ? Si l'accueil est bon et encadrant pour la plupart, il n'empêche que certaines pratiques sont à relever. Parcourons-les ensemble.

Un bruit : « Une femme dans un milieu technique n'est pas crédible »

Un peu comme une rumeur ou un bruit qui court au sein des couloirs orésiens, il m'a souvent été rapporté que la question de la crédibilité de la femme au sein d'un domaine technique était remise en question. Est-ce parce qu'« *au niveau du métier d'électricien [...], la technique est représentée non pas comme un ensemble de procédés ou de savoir-faire que l'on acquiert, mais comme une boîte noire complexe, voire magique – à l'exemple de l'image de*

la fée électricité – que seuls les hommes savent ‘dompter’ » (GHASARIAN, 2001, p.123) ?

— Isobel : *C'est sûr qu'il y a des moments où on sent que la femme n'est pas crédible dans un métier technique. [...] Les employés ont peut-être une perception - en tout cas ici en Infra – où ils vont peut-être apporter plus de crédit à un homme qu'à une femme, parce que on touche, malgré tout, à un métier technique.*

Cadre-adjoint homme : Il prend pour exemple le cas d'une femme cadre arrivée au sein d'une région et en mission depuis six mois au sein de cette dernière. Il me dit avoir réalisé ses études d'ingénieur avec celle-ci et avoir été diplômés la même année et qu'il constate des différences dans la façon dont il et elle ont été perçus par la région lors de leur arrivée respective. Selon lui, « *une femme cadre est moins crédible... J'étais plus crédibilisé qu'elle* ».

Cela peut aussi mener à des phénomènes de barrages pour ces femmes qui souhaite embrasser une carrière technique et ce, par crainte de dévalorisation du métier, comme nous l'avons vu plus tôt :

— Sanna : *il m'a dit que j'allais devoir me salir les ongles [...] que l'image que j'allais donner en tant que femme auprès des entrepreneurs n'allait pas être en faveur de la société.*

Une attitude : la cape d'invisibilité

Certains hommes vont également choisir de ne pas s'adresser aux femmes ou en s'appuyant sur leurs aprioris selon lesquels elles n'ont aucune connaissance technique :

— Abby : *Alors que [mon chef] avait bien resitué "Mais Abby elle a des connaissances, etc..." Et le mec il te prends pour moins que r... 'fin pour rien du tout quoi tu vois ? Pour une grosse merde ! [...] tu es en réunion à trois et [...] pendant les deux heures et demie, il m'a pas calculé et oui il a dit : " ah ben oui c'est vrai c'est peut-être trop compliqué pour toi !"*

— Sanna : *c'était même pas de se faire entendre, c'était qu'on ne me voyait pas, j'étais complètement invisible, donc j'étais destinée à être la personne qui va faire le PV [procès-verbal de la réunion] quoi ! [...] Je parlais comme si j'avais une cape d'invisibilité tu vois ? Et ils se parlaient donc à travers moi, c'était à travers moi vraiment, je n'existais pas !*

Parfois, l'attitude va jusqu'à un certain rejet :

— Torvi : *Il y a ce côté où on attend de nous vraiment d'être disponible à 100%, et de jamais montrer que y a une famille derrière qui nous attend quoi. Et moi je vois bien, j'ai déjà eu des hommes qui disaient "Oh on va mettre la réunion à 17h30", (pas en parlant de moi) mais exprès comme ça, ça va*

l'embêter pour ses enfants quoi. Donc y a un petit côté, heu... limite vicelard parfois [rires]

Un rite : l'épreuve à réussir

Une autre stratégie de défense viriliste constatée est le test. Beaucoup de femmes m'ont expliqué avoir été soumises à des tests de connaissance informels lorsqu'elles sont arrivées au sein du groupe.

— Abby : *y en a deux, trois qui testent quoi ça j'ai vécu ça souvent des hommes euh ils testent voir si tu conn... 'fin si tu gères ton sujet, si tu... comment, si tu sais de quoi on parle si tu sais ce qui se passe sur le terrain quoi*

— Eileen : *au début ils ont essayé différents comportements, ils ont essayé de me taquiner, ils ont essayé les blagues, eee ils sont venus me soumettre l'une ou l'autre question à laquelle je savais qu'ils connaissaient la réponse, pour voir si je pouvais répondre techniquement et j'dis beuuu c'est de bonne guerre, ils vont tester pour voir si je ne suis pas une cruche qui est arrivée là-bas euuh sans savoir comment et tout et tout et je me suis prêtée de bonne grâce*

— Meriel : *faire ta place quand tu arrives en tant que femme avec ces caractères-là, c'est pas facile. [...] ils se demandent vraiment ce que je fais là... Et il n'y a pas qu'eux, il n'y a pas que mon équipe ! Parce que... le responsable du Bureau d'Études et Solutions Techniques, par exemple, il m'a dit il y a quelques semaines que lui non plus il n'avait pas compris pourquoi on m'avait mis là... Mais que maintenant il comprenait... [sourire] [Un agent masculin] m'a testée... ils m'ont tous un peu testée pour voir ce que j'avais à apporter de plus, même ton N+2 il te teste tu vois ? Il te met en difficulté et il te dit "Bon ben si tu ne passes pas outre de ça" si j'arrive pas à répondre à ça, est-ce que je la mérite vraiment cette place ?"*

Un effet de groupe : la meute

Il m'a aussi été rapporté des comportements différents lorsque les hommes sont en groupe ou en situation de relation interpersonnelle. Ainsi, Abby, lors de son arrivée au sein d'un service en tant que première femme agent d'étude, a été confrontée à un effet de groupe, « seule contre tous » :

— Abby : *ils m'ont attendu tous ensemble pour me dégligner en groupe euhh comment... ils me donnaient des informations enfin totalement différentes tu vois, parce que j'étais en apprentissage quoi tu vois ils m'ont donné les sales dossiers genre 5 cabines à rénover une en dessous de l'autre quoi tu vois des trucs, des dossiers qui restaient là que personne ne voulait poigner dedans car c'était des dossiers de merde.*

Eléonor, quant à elle, remarque deux comportements bien différents. Elle est appuyée dans ses propos par une personne de l'enquête statistique :

— Eléonor : *pour la plupart, quand tu les vois en one-to-one [Entretien en face-à-face], ils sont très ils sont très très très softs, on leur fait d'ailleurs remarquer mais, il y a deux visages quoi, il y a l'électro qu'on voit individuellement avec sa p'tite gueule d'agneau et puis il y a la meute quoi ! Alors, ils l'avouent eux même qu'ils sont que des sales gamins qu'ils n'attendent qu'un recadrage.*

— Femme de la génération Y, Employée administrative, Département Infrastructures, Région Namur, Ancienneté entre 11 et 15 ans : *[Pour lutter contre les inégalités au sein d'ORES, il faudrait] une ENORME formation/campagne de sensibilisation au RESPECT quotidien des femmes !!! Principalement pour les hommes maitrises de plus de 40 ans dont la mentalité en groupe ne fait que renforcer cet irrespect quotidien #balancetonporc*

Une question générationnelle : les irréductibles Gaulois

Quelques femmes m'ont également fait remonter que les stratégies de défense virilistes étaient davantage marquées et ancrées en fonction du service mais aussi en fonction de l'âge des hommes avec lesquels elles ont travaillé. L'enquête statistique m'a également fait part de ces « anciennes mentalités » :

— Brianna : *j'ai commencé en Exploitation et après je suis partie, heu... au, aux Travaux Planifiés. C'est deux entreprises différentes hein, au niveau mentalité c'est vraiment très très différent et effectivement, et je le vois même chez nous avec Swann [...] elle a un quotidien qui est très différent du mien parce que c'est vrai qu'elle pour se faire entendre en tant que femme dans les milieux exploitations c'est beaucoup plus difficile que moi où y a beaucoup de femmes en fait [rires]. [...] Il y a des vieilles bêtes du réseau [...] moi je les appelle souvent les "irréductibles Gaulois" les exploitants élec, heu..., et, et gaz parce que voilà j'ai l'impression qu'ils sont, heu..., vraiment dans, dans, dans un cocon [...] moins confrontés aux mouvements du client etc. et, et donc ben voilà le, le changement va moins vite je pense, heu..., de ce côté-là quoi.*

— Sanna : *Il y a des différences de générations, moi je n'ai pas de problème avec les hommes de ma génération, j'en ai avec les... anciennes, vois-tu [sourire] ! Je ressens très fort ici ce rôle de secrétaire, gratte-papier, mais que je ressentais avant, toujours avec une certaine catégorie d'hommes, ce que je n'ai jamais ressenti chez les femmes et ce qui ne se présente pas avec des gens de ma génération ou même des générations en dessous quoi.*

— Homme de la génération Y, Employé administratif, Département Technique, Ancienneté entre 6-10 ans : *[Pour lutter contre les inégalités au sein d'ORES], les "vieilles mentalités" doivent disparaître.*

Enfin, l'une des stratégies de défense viriliste constatées consiste, pour les hommes, à se positionner en tant que victime de sexisme. Exemple concret au sein du Département Infrastructures, avec la région où Eléonor et Meriel ont été nommées manager dans un intervalle de temps assez restreint. Les réactions des agents ne se sont pas fait attendre : « *Pour évoluer, il faut être une femme !* » La nomination de deux femmes coup sur coup a pu réveiller ce sentiment de menace dont nous avons parlé. Ce qui est intéressant, c'est aussi de constater que ce sentiment est partagé par certaines femmes de notre enquête de terrain, certainement parce qu'une stratégie d'assimilation est très marquée (nous y reviendrons un peu plus tard) :

— Alix : *si tu regardes [la région d'Eléonor et Meriel], j'ai l'impression que maintenant, on engage plus que des femmes à des postes plus à responsabilités [rires] donc je ne sais pas, est-ce qu'ils ont compris qu'il fallait des femmes pour diriger une entreprise d'hommes [rires] ?*

Stratégies d'adaptation

Dans ce point, je vais confirmer l'hypothèse selon laquelle la femme manager au sein d'un milieu technique chez ORES utilise différentes stratégies en réaction à la stigmatisation et à l'étiquetage social dont elle fait preuve.

Notre chapitre théorique nous avait permis de synthétiser quelques stratégies utilisées par les femmes pour s'adapter et s'intégrer au sein d'un milieu masculin. Ces dernières étaient au nombre de six : les stratégies d'assimilation ou de conformisme, de relativisation ou de minimisation de la discrimination, d'évitement, de combat ou de militance, de défense de son estime de soi et de compensation. Je retrouve l'ensemble de ces stratégies, exceptée la stratégie de défense de son estime de soi. Les éléments de mon enquête de terrain sont insuffisants pour infirmer ou confirmer cette stratégie. Cependant, j'ai détecté une autre stratégie, plus globale cette fois, qui consiste en l'élaboration d'une identité sociale propre à l'exercice d'un métier masculin.

Stratégies d'assimilation

Les femmes qui adoptent des stratégies d'assimilation vont utiliser des pratiques socialement associées aux hommes ; la virilité par exemple.

Face Work

— Eléonor : *t'encaisse, t'encaisse, t'encaisse, tu restes fort ici au boulot pour les gens, pour l'équipe, parce que tu ne peux pas montrer aux gens que tu stresses, tu peux pas montrer aux gens que... que tu es humain [rires] finalement !*

GOFFMAN a élaboré le concept de *face* : il s'agit de l'image de soi, souvent valorisée, qu'un individu projette au sein d'une interaction. Il précise qu'un individu qui tente de ne pas perdre la *face* « *est censé répudier certaines actions parce qu'elles sont en dessous de sa condition, se forcer à en accomplir d'autres* » (GOFFMAN, 1963, p.13). Pour ce faire, l'individu travaille cette image (« face work ») et utilise certaines stratégies que GOFFMAN nomme des *figurations*. C'est de cette manière que certaines femmes disent s'enfermer dans des rôles rejetant la sensiblerie ou se forçant à montrer un côté plus leader au travail :

— Torvi : *je me suis dit "jamais pleurer, jamais montrer que t'es triste", heu..., donc je le fais jamais. Après c'est, c'est à double tranchants hein, parce que moi, tout le monde croit que je vais bien tout le temps, ce qui est faux [rires]. Et j'arrive plus à sortir de ce rôle hein, je me suis enfermée dans le rôle de la, de la super, heu... [rires], super bonne humeur en permanence.*

— Torvi : *j'ai compris un jour que la sensiblerie n'était pas bien vue, et donc ça m'a forgé vraiment une grosse carapace [...] je le vois bien quand il y a des filles qui osent hein en fait [...] c'est toujours mal vu. Je vois bien même ceux qui disent "Mais non c'est rien", après ils me disent "Ah toi heureusement t'es pas comme les autres à pleurnicher tout le temps hein !" J'ai envie de le dire "Ben si en fait, je suis comme les autres, arrêtes tes conneries !" [rires].*

— Brianna : *dans le monde professionnel c'est différent, heu..., voilà on attend des choses de moi, c'est pas forcément que je dois les prouver mais j'ai des choses à faire avancer, j'ai des choses à mener, je dois être, allez, quand même, j'ai un côté leader à assumer [sourire] et donc ben par la force des choses je suis obligée de me montrer. Et donc, ça a été un travail aussi au début hein quand je suis passée dans la ligne hiérarchique parce que ça faisait pas partie de ma personnalité. Donc oui je suis très très différente entre le perso et le professionnel.*

— Alix : *on [les femmes] se prend plus vite la tête pour des détails, mais je me mets dedans hein parce qu'en réalité moi aussi hein, c'est juste que j'essaye [rires] de pas le montrer.*

Cette notion de face est capitale pour l'individu. Tout comme une scène de théâtre, l'interaction devient le lieu au sein duquel se joue un véritable travail de figuration. Ce dernier demande beaucoup d'énergie car ce rôle ou masque peut être à tout moment, lors de toute interaction sociale, remis en cause, notamment en cas de mauvaise « prestation » par exemple. C'est ainsi que ces femmes travaillent leur image :

— Meriel : *d'office quand il me pose une question, je réfléchis à deux fois avant de répondre parce que, si je suis sûre de moi, je le dis, si j'ai un doute je vais pas le dire... Parce que je me dis si jamais c'est une mauvaise réponse il va se dire "ah ben celle-là, elle y connaît vraiment rien", "qu'est-ce que tu fais là ?"*

— Sanna : *si je viens pour parler boulot, j'aurai, avec eux, pris les devants et je me serai renseignée sur 'fin en profondeur sur le sujet quand je viens les questionner, tu vois, pour qu'il ne croit pas que j'arrive complètement vierge de toute info, tu vois ? Que j'aie du contenu, oui, oui, oui ! Ça, c'est peut-être aussi lié... et ça veut peut-être dire que je préférerais qu'il me trouve compétente !*

— Sanna : *je ne montre pas mes failles, je vais pas aller vers l'un d'eux et leur dire "Ah tu sais quoi, je suis super pas organisée, ma boîte mail vomit..." ça je ne leur dis pas, je ne donne pas le bâton quoi tu vois ?*

— Torvi : *je me dis "mais de quoi t'as peur ? on va pas te frapper, on va pas te, on va pas te licencier du jour au lendemain", heu... ouais j'ai, j'ai juste peur qu'on dise de moi, heu... "Torvi elle est, elle est conne ou elle est pas à sa place ou, heu... elle aurait pas dû arriver là, heu... elle, c'est une usurpatrice" [rires] [...] Tu sais j'ai peur, j'ai peur que les gens croient qu'avec mon petit sourire et mes petites blagues, heu... j'ai pu arriver là alors que je suis incompétente.*

La femme manager au sein d'un milieu technique chez ORES sait donc qu'elle doit avoir un comportement défini lors de situations d'interaction « *afin de produire des performances reconnaissables de la masculinité et de la féminité* » (WEST et ZIMMERMAN, 2009, p.45). C'est ainsi qu'il lui faut donc adapter ses *parades* (pour emprunter un terme de GOFFMAN) en fonction des circonstances attendues.

— Eileen : *je ne sais pas endosser un autre personnage longtemps, mais en effet, j'aime bien pouvoir prendre la température et, oui, pouvoir adapter qui je suis aux gens dans le respect de moi-même et dans le respect des gens.*

Ce comportement défini pousse certaines de ces femmes à s'interroger sur leur devenir et à émettre quelques craintes lorsqu'il s'agira de revenir à leur

premier rôle social, celui d'être mère. Une crainte qui concerne leur face encore une fois :

— Meriel : *parfois tu te dis qu'une femme qui a des responsabilités ne peut pas avoir d'enfants ! Ne DEVRAIT [insistant sur le mot] pas avoir d'enfants. [...] Eléanor elle a pas ce problème-là ! Parce qu'elle, elle ne... elle n'en veut pas ! Quand tu es une femme et que tu n'en veux pas et bien tu es considérée comme un homme et tout va bien ! Le jour où tu en veux un, ça devient un peu différent je pense : on te voit différemment...*

Comme un homme : mimétisme et effacement de son genre

Certaines femmes m'ont fait part d'un mimétisme dans leurs comportements, gestuelles ou paroles à force d'évoluer dans un univers essentiellement masculin :

— Torvi : *je suis très féminine, heu... dans ma manière de me vêtir. Par contre dans ma gestuelle et mes paroles, heu... là beaucoup moins. [rires] Donc, heu... 'fin voilà. C'est peut-être parce que la moitié de ma vie a été uniquement dans un environnement masculin mais bon. Je suis assez grossière et oui dans ma gestuelle, c'est pas une gestuelle ultra féminine [...] je pense quand même que ça a changé, heu... le fait d'être, heu... uniquement dans des environnements masculins en fait. Moi ce que, y a un petit mimétisme qui fait que, heu... on a, on adopte certains gestes...*

— Alix : *si j'ai eu peut-être aussi facile ici au niveau du centre de formation et au niveau des technologues hein, c'est peut-être le fait justement d'avoir fait mes études justement que quasi avec des hommes... Mes amis principalement sont des hommes, mes amis d'études et... voilà... moi ça me va [rires] !*

— Alix : *c'est là que tu vois que tu travailles souvent avec des hommes au quotidien, mais j'ai déjà eu à des repas de famille où mes sœurs qui lâchent quelque chose et pouff je réagi tout de suite et là je me rend compte et j'me dis "oh là Alix t'as encore... t'es en mode j'suis en train de réagir avec des hommes alors que pas du tout donc eeeee" et mes sœurs me le disent "oh Alix arrête s'il te plait !" je dis "Je suis désolée, j'en peux rien, c'est sorti naturellement"*

J'ai constaté aussi un certain rejet d'être assimilée à la catégorie femme par le refus d'être célébrées lors de la journée de la femme par exemple :

— Alix : *On se dit pas bonne fête à la journée de la femme... on n'a pas mis de différence. Je souhaite bonne fête aux secrétaires pour la journée de la femme, ça oui, mais étant dans un milieu où t'es confrontée qu'avec des hommes, t'as pas forcément envie de t'entendre dire bonne fête ou entendre des stéréotypes justement du "Ah c'est votre seule journée de l'année et tous les autres jours c'est pour nous"*

Ce mimétisme passe parfois également par l'habillement. Certaines auraient été prêtes à totalement effacer leur genre si cela s'était avéré nécessaire :

— Sanna : *je l'assume [sa féminité] complètement, oui. J'aurais été prête à la rayer si j'avais eu la possibilité d'être plus dans le technique ou du moins de la faire passer en second plan, ça ne me dérangeait pas d'être en salopette ou en gris toute la journée.*

Une fois l'intégration réalisée et réussie, on constate alors que les hommes considèrent ces femmes comme assimilées à leur endogroupe, comme si elles *étaient* des hommes :

— Eléanor : *ils m'ont intégrée dans le groupe comme si j'étais... ben comme si j'étais un mec*

— Eileen : *je pense qu'avec les p'tites blagues qu'ils mettent ainsi, je me dis, je pense qu'ils me considèrent vraiment comme faisant partie de la famille puisque je dois aussi recevoir ma dose de blagues à intervalle régulier*

— Meriel : *parfois tu as l'impression que tu fais partie des meubles parce qu'ils parlent de choses euhh... Ouais [sourire] ! Et toi, tu es là, tu écoutes, t'entends et tu leur dis... Moi de temps en temps je leur dis "Hé les gars ! Je suis là hein si jamais je... je suis là quand même euhh ?!" Parce qu'évidemment c'est des hommes donc ils parlent de choses euhh... intimes parfois ! Et tu vois, t'écoutes, t'es là, t'entends euh... C'est comme si tu étais pas là 'fin c'est comme si tu faisais partie de... 'fin c'est comme si tu étais un homme de temps en temps ! Ils font même pas attention que tu sois une femme et... ils parlent ouvertement ! [...] au début ils faisaient attention ! Parce qu'au début, ils parlaient pas... comme ça ! Mais maintenant, ils ne font plus attention...*

Femme virile : la virago du 21^{ème} siècle ?

Qu'est ce que la virilité au juste ? Souvent érigée comme le synonyme de la masculinité, la virilité est pourtant un concept bien différent. Viril provient du latin *virtus* regroupant des traits moraux tels que la bravoure, la vigueur ou le talent (LA MAÇONNE, 2020). Certains auteurs arguent que la virilité est utilisée comme un moyen nécessaire et symbolique afin de conserver la cohésion groupale face à une souffrance professionnelle. Il s'agirait donc d'une stratégie de défense : « *un homme, un "vrai", ne craint pas le danger. Il se maîtrise et doit être en mesure de le prouver à tout bout de champ devant ses collègues s'il veut gagner, et conserver leur confiance* » (MOLINIER, 2000, p.30). Du mot latin *virtus* est né également le mot *virago* ou femme virile. Aujourd'hui péjoratif, le terme était autrefois utilisé pour définir des femmes

aussi courageuses que les héros masculins telles que les Amazones par exemple (LA MAÇONNE, 2020). Grâce à mon enquête de terrain, j'ai pu relever que les femmes managers au sein d'un domaine technique chez ORES étaient perçues comme des *bosseuses* :

— Abby : *parfois, on pense que je suis une superwoman, tu vois ce que je veux dire ? Que moi... euh... 'fin voilà que, que je suis capable de tout recevoir, de tout gérer.*

— Aliénor : *ils [ma famille] pensent que je suis... une folle qui n'arrête pas de travailler [rires] ça c'est clair !*

— Meriel : *souvent mes parents m'envoient un petit message avant que je parte ils me disent "Ben en tout cas Meriel tu es courageuse, je sais pas comment tu fais" ils m'ont toujours dit que j'étais courageuse même si moi je le vois pas comme ça, moi je vois juste... ben je vais travailler et... voilà !*

Ainsi, afin de se faire reconnaître et accepter par les membres de son équipe, la femme qui travaille en tant que manager au sein d'un domaine technique chez ORES, tenterait de développer une identité masculine, une certaine virilité. En minimisant son identité féminine sur le lieu de travail, non pas en ce qui concerne l'habillement mais plutôt par les gestes, paroles ou attitudes davantage masculins, elle est ainsi plus facilement acceptée par mimétisme comportemental ou par *assimilation* comme certains auteurs ont pu l'évoquer (LE FEUVRE N. et GUILLAUME C., 2007).

— Agent d'Alix : *Elle est plus dure que mon précédent chef. Je pense qu'elle s'est adaptée à ses agents qui sont parfois... brutes ! [...] Elle a trouvé sa façon de fonctionner et de communiquer. Elle est pas très... Elle est plus masculine que certaines femmes.*

Stratégie de relativisation ou de minimisation

CROMER et LEMAIRE (2007, p.71) expliquent qu'une façon de s'adapter à un comportement stéréotypé serait la « *réinterprétation et minimisation des comportements masculins ainsi que la mise en place d'un seuil de tolérance élevé.* » Il est intéressant de constater que certaines recherches confirment largement l'utilisation de cette stratégie par les personnes stigmatisées (CROIZET et MARTINOT, 2003). Il s'agit d'envisager le sexisme comme de simples blagues. Voici quelques exemples :

— Eléonor : *Allez, pas plus tard qu'hier, pour un truc de décoration quoi, il y a des meubles qui vont arriver... Tu as la pauvre Alix De Wyse qui arrive avec*

tous ses petits carrés pour choisir les tissus, etc. Et tu as les gars j'en fin mes collègues qui se retournent vers moi [...] ces p'tits trucs là me font sourire... me font sourire finalement parce qu'il n'y a rien de méchant, il n'y a rien de méchant et il n'y a rien de gênant non plus.

— Isobel : *c'est des remarques toutes bêtes et faciles [rires] on peut pas leur en vouloir j'ai envie de dire [...] c'est souvent tourné sur l'humour, mais tu sens que derrière il y a un p'tit fond où ils le pensent... réellement et... Ben c'est le genre de remarques où j'ai pas vraiment été mal à l'aise avec ça, parce que au contraire, il faut plus le prendre comme un défi et challenger le truc donc je n'ai pas prêté plus attention.*

— Abby : *C'est des conneries hein, tu vois ce que je veux dire ? C'est, c'est... en soi, c'est rien de grave quoi tu vois ? Mais et quoi ? C'est quand même de l'humiliation !*

Il est intéressant de constater que de nombreuses femmes m'ont dit de prime abord ne pas avoir subi de sexisme ou stéréotype :

— Isobel : *ils savaient très bien que j'allais devoir m'appuyer sur eux, c'était clair dès le départ, donc !* [J.S. : *Ça a été quoi leur réaction ?*] *Ben non, il n'y a eu aucune mauvaise réaction par rapport à ça [...] je pense que ça évolue bien, dans le bon sens, on n'a pas à se plaindre, je pense que la société met aussi en avant les femmes maintenant, on n'a vraiment pas à se plaindre et je sens que ça évolue dans ce sens-là plus, ils veulent encore mettre plus l'accent euh donc je trouve que ça évolue bien !*

C'est en creusant et en reformulant mes questions que certains éléments sont apparus. Pourquoi cette réaction ? Certains auteurs estiment que lorsqu'un individu stigmatisé se positionne en tant que victime de discrimination, ce dernier « *remet en cause sa croyance en un monde juste, doit accepter de se percevoir comme étant rejetée socialement et diminue son sentiment de contrôle sur ce qu'elle produit et sur ce qui lui arrive* » (CROIZET et MARTINOT, 2003, p.22). Et ce sentiment de contrôle est précisément ce qui permet à l'individu d'atteindre un bien-être psychologique. Par conséquent, il a plus à gagner à minimiser et à dire que, lui, est peu touché personnellement par la discrimination dirigée vers son groupe minoritaire (CROIZET et MARTINOT, 2003). De plus, les coûts sociaux imputés aux personnes stigmatisées qui se disent victimes de discrimination sont conséquents. Une étude de KAISER et MILLER (2001) a ainsi démontré que lorsque des étudiants noirs attribuent leur échec scolaire à une discrimination avérée, ils étaient considérés comme des personnes plaintives. C'est donc peut-être la peur de

ce mécanisme qui fait que ces femmes ne souhaitent pas trop insister sur les discriminations vécues.

Stratégie d'évitement

Il s'agit de se désimpliquer de la situation problématique ou préférer certaines *parades* afin d'éviter des situations difficiles. Certaines femmes choisissent d'éviter un collègue trop tactile par exemple :

— Alix : *j'ai évité la personne [rires] tout simplement, au début j'ai évité, parce que je pense que j'avais quoi 3-4 mois d'ancienneté dans la boîte et donc, tu sais pas trop comment gérer ce genre de chose, j'ai évité, tout simplement.*

Se désimpliquer passe aussi par le fait de ne pas accorder d'importance aux événements, *passer au dessus des choses* ou garder le *silence* :

— Eileen : *J'en ai très probablement [des étiquettes] mais en fait je m'en fous ! "What's in world ?" d'une part et l'étiquette ne me donne jamais que le filtre avec lequel certaines personnes me voient et le filtre qui est chez les gens n'est pas moi, donc... moi je sais qui je suis à l'intérieur et je sais que par définition, je ne pourrai jamais plaire à tout le monde et parfois je plais d'une manière qui ne me plaît pas [rires] aussi... mais non, j'me dis les étiquettes que les gens collent en face de moi, c'est pas moi donc !*

— Isobel : *[Il y a] d'autres moments où tu laisses passer le truc, c'est un manque d'intelligence tu te dis quelque part [sourire] ! Ou un problème peut être d'égo !*

— Abby : *après je me dis c'est sa vision à lui moi je m'en fiche [...] après il faut avoir la force de caractère de se dire ben tu passes au-dessus, le gars tu le connais pas, tu le verras peut-être deux fois l'année tu t'en fous quoi !*

— Brianna : *tant que ça ne m'empêche pas de fonctionner je m'en fous [rires]. Encore une fois, je vais pas me battre sur des combats, heu..., voilà, ça ne me dérange pas. Si c'est comme ça, je peux comprendre.*

— Swann : *Parfois je... je réponds aussi par le silence total hein ! [...] j'y réponds pas et ça perturbe aussi les gens et puis je m'en vais [rires]*

— Sanna [au sujet du fait qu'elle n'a pas obtenu un poste de formateur] : *je me bats pour être reconnue bêtement, j'ai toujours voulu faire des choses assez masculines et le fait que cette fois-ci on me dise que j'étais une femme, ça m'a fait du bien, ça m'a recadré parce que je me suis dit "Ben oui franchement, ils ont raison, je suis une femme et je suis reconnue comme étant une femme" alors que j'ai toujours voulu faire croire que j'étais une gaillarde quoi, tu vois ? [...] je me suis tue, j'ai absolument... je sais pas, j'ai passé le truc.*

Stratégie de combat/de militance

À l'inverse, la stratégie de combat vise à s'impliquer. Les femmes posent des limites, réagissent, érige une *barrière* ou repousse avec douceur les plaisanteries sexuelles :

— Isobel : *des fois ça m'arrivait de réagir au bond hein, mais c'est l'émotionnel forcément ! En pouvant dire que la personne est à côté de ses pompes et que c'est pas parce que la personne est une femme qu'elle ne peut pas y arriver...*

— Eileen : *Les gens de mon équipe... une partie, notamment ceux qui ont... les extravertis qui ont du bagout, ils testent vraiment les limites, c'est jusqu'à "Chérie, comment tu vas ?" je dis "Rappelle moi quel est le jour de notre mariage parce que moi, je l'ai oublié ? Visiblement ça ne m'a pas marqué !". Voilà, mais je ne me laisse pas démonter.*

— Alix : *après tu mets les barrières au bon endroit, tu fais comprendre à l'autre que stop.*

Stratégies de compensation

Ces stratégies consistent, pour les femmes qui les emploient, à compenser en travaillant davantage ou à en faire plus afin d'avoir accès aux connaissances.

On s'en souvient, « *un homme, un "vrai", doit être en mesure de prouver à tout bout de champ devant ses collègues qu'il ne craint pas le danger s'il veut gagner, et conserver leur confiance.* » (MOLINIER, 2000, p.30). Une femme qui souhaite occuper un poste dit masculin doit donc également prouver *qu'elle en a*. L'expression est assez révélatrice quand on sait que le mot *testicule* vient de *testis* et signifie justement *prouver* (GAZALÉ, 2017). D'autres auteurs également (VUILLE et AL., 2009), s'appuyant sur les travaux de WEST et ZIMMERMAN, précisent que « *chaque personne sait qu'elle est susceptible d'avoir à rendre des comptes (accountability), à prouver – par sa conduite – qu'elle appartient à la catégorie de sexe à laquelle elle prétend appartenir.* » Mon enquête de terrain a permis de révéler cela :

— Torvi : *on va être beaucoup plus à essayer de prouver... et pas prouver qu'on fait aussi bien, prouver qu'on fait MIEUX en fait [rires] tout en ayant l'air de faire juste aussi bien [rires] !*

— Isobel : *on a tout autant de chance de réussir qu'un garçon, SI [insistant sur le mot] on le montre !*

— Eileen : *Il faut d'office en tant que femme et en tant qu'ingénieur femme prouver beaucoup plus pour arriver à la même chose.*

— Femme de la génération baby-boomers, Cadre, Département Sécurité et Environnement, Ancienneté > 26 ans : *« une femme ingénieure doit plus prouver qu'un homme, on la cantonne souvent à des projets ou des fonctions support »*

— Meriel : *j'ai l'impression qu'on doit se battre tous les jours pour prouver qu'on mérite notre place et que on a des choses à apporter en plus qu'un homme, ouais... Parce que c'est jamais de l'acquis à 100%*

— Brianna : *par définition je pense qu'une femme doit prouver qu'elle est compétente surtout dans un milieu plus technique comme le nôtre, qu'un homme il va arriver, voilà sa place est acquise.*

— Aliénor : *Ouais ! J'ai dû faire quand même PLUS [insistant sur le mot] mes preuves que mes collègues masculins pour me faire entendre*

Si les femmes doivent démontrer leurs compétences, elles doivent aussi parfois passer des rites de passage. Ce genre d'actes démontre que les catégories sociales, au sein desquelles ces femmes évoluent, sont stigmatisantes car, comme le précise GOFFMAN (1963, p.16), on attend de ces dernières qu'elles « *ne fassent pas que soutenir une certaine norme, mais en outre l'appliquent.* »

— Torvi : *J'ai bien senti que, je ne sais pas pourquoi y avait comme ça, cette attente que je montre absolument au poteau hein, comme un examen de passage. Donc je l'ai fait, mais j'ai pas le vertige.*

— Cadre-adjoint homme : *Regarde Torvi ! Elle est aussi montée sur un poteau ! Pour moi, une femme doit s'investir plus qu'un homme dans ce type de fonction ».*

Comment font-elles leurs preuves ? Elles travaillent et se renseignent davantage et se mettent une auto-pression et ce, afin de légitimer ou justifier leur place.

No Pain, No Gain

— Eléanor : *j'ai fait fois cinq par rapport à ma charge de travail d'avant hein !*

GOFFMAN (1974, p.39) précise que « *si une personne désire préserver une certaine image d'elle-même et y engager ses sentiments, elle doit travailler dur pour s'en montrer digne.* » L'enquête de terrain a révélé que les femmes

manager au sein d'un domaine plus technique chez ORES vont travailler davantage et à un rythme assez soutenu. Elles ont conscience de leur *(sur)investissement* ou *niveau d'implication* plus important ou expliquent que c'est l'image qui leur est renvoyée par leurs proches.

— Eléanor : [mes proches] *se tracassent un peu de l'énergie que je dépense ici... de se dire tiens tous les matins "est-ce qu'elle va tenir ?" tout en sachant que je suis super épanouie et que j'aime mon job*

Rares sont celles qui respectent à la lettre leurs horaires de travail. Elles n'arrivent pas à *lâcher le bic à 16h*, ne sont pas à *une demi-heure près*, avouent souvent *ne pas prendre leur demi-heure de table à midi* ou enchaîner des journées de *10h de travail chaque jour*, avoir leur *journée qui commencent à 16h*. J'ai également pu confirmer ce fait en discutant avec une femme d'ouvrages qui m'a cité 7 exemples de femmes restant travailler plus tard contre 2 masculins.

— Torvi : *Je déborde beaucoup [rires] [...] je travaille souvent quand même le soir et toujours un peu le weekend. Pour, parce que, très, hier j'ai travaillé jusque 22h30, heu... malgré le confinement, heu... voilà, oui. Je déborde, après je me dis toujours "oui c'est parce que je suis plus lente que les autres, c'est parce que, heu..., ils ont plus faciles que moi", enfin je me trouve toujours, heu... toute une série d'excuses pour le faire.*

— Aliénor : *je travaille beaucoup, plus que... j'ai envie de dire, que mon horaire, que ce soit chez ORES ou que ce soit dans mon activité à titre complémentaire aussi, j'ai du mal à m'arrêter, ça c'est vrai [sourire] ! [...] j'ai du mal à faire la part des choses, ça c'est clair, eee j'essaie de travailler là-dessus [sourire] donc euhhh par exemple je coupe mon PC, je coupe mon PC, mais hier à 18h30, j'étais toujours dessus quoi, en réunion !*

Mais même si pour certaines, ce rythme devient une seconde nature, pour d'autres, plus précisément, elles avancent que c'est aussi cette charge de travail soutenue à leur prise en fonction qui a fait qu'elles ont réussi à se faire intégrer au sein du milieu masculin.

— Meriel : *Je pense que c'est le travail qui a fait ça [que j'ai été acceptée], je pense que c'est le fait de me voir travailler après les heures qu'ils ont vu que... j'étais pas là juste en tant que figurante.*

Il y a aussi une injonction morale à devoir travailler après les heures mais je n'ai cependant constaté ce fait que chez une des femmes entretenues. Il est à noter que cette dernière est la seule à respecter ses horaires dans le panel.

— Sanna : *on m'a dit, dans un premier temps que les one-to-one, c'était après les heures, en exploitation, c'était comme ça, donc je suis restée une fois jusque 19 heures.*

— Sanna : *Non, plus tard, pour moi c'est difficile hein, parce que quand on est au bureau je pars pour reprendre les gosses à 4 heures et demie, je me re-logue pas après parce qu'après j'ai d'autres activités professionnelles, donc euhhh c'est pas possible, par contre, j'essaie de faire un max pendant les heures donc euhhh j'ai l'air d'une poule sans tête hein, je cours toute la journée, vraiment c'est pathétique [rires]*

Se renseigner et poser des questions

Selon GOFFMAN (1963, p.20), une des caractéristiques de l'individu stigmatisé est de « *chercher à améliorer indirectement sa condition en consacrant en privé beaucoup d'efforts à maîtriser certains domaines d'activité que, d'ordinaire, pour des raisons incidentes ou matérielles, on estime fermés aux personnes affligées de sa déficience.* » C'est exactement ce que j'ai pu constater sur le terrain. Toutes ces femmes me disent avoir *beaucoup travaillé, s'être renseignées sur énormément de procédures, s'être débrouillées pour trouver des informations, poser beaucoup de questions, avoir fait du compagnonnage.* En parallèle, ces démarches ont facilité leur intégration et acceptation dans les milieux masculins.

— Meriel : *lui je suis allée le voir quand j'ai eu ma place... Je suis allée le voir parce que lui il connaît tellement de choses ! Je suis allée le voir pendant une journée, je lui ai posé plein de questions et ça passe super bien avec lui ! Pourtant lui qui est technicien à 100% et ben il me pose des questions, parfois il me téléphone pour avoir une information, pour avoir mon avis...*

Auto-pression féminine

À noter également, ces femmes expriment le fait qu'elles ont tendance à se mettre une *pression supplémentaire*. Cette forme de pression, *interne, culturelle et non organisationnelle*, passe par la volonté de se prouver à elles-mêmes qu'elles sont *capables* d'y arriver. Cela passe aussi par exemple dans le fait de compléter un fichier pour justifier la reprise d'heures supplémentaires, ce qu'elles ne s'autoriseraient pas forcément sans ce dernier.

— Eléanor : *quoi qu'on en dise, on a tendance, nous en tant que femme, je crois hein... à s'imposer, comme si on devait prouver que dans un métier technique on a notre place et donc on se met sans doute une pression supplémentaire qui n'a pas toujours lieu d'être.*

— Brianna : moi je continue par exemple à remplir mon horaire dynamique mais je pense que jamais personne qui a été le voir [rires]. Je pense que c'est plus pour moi m'autoriser, heu..., aussi à, à, à reprendre des heures. Je pense que si j'avais plus ce fichier je ne le ferais pas.

Légitimer et justifier sa place

Enfin, la question de la légitimité est une question importante pour ces femmes. Elles travaillent davantage aussi afin de prouver qu'elles sont *légitimes* dans leur fonction.

— Eléanor : je ne me sens pas encore pleinement légitime dans ma fonction parce que pas technique même si tout le monde me rassure par rapport à ça, j'en n'ai pas un seul qui m'a fait un reproche par rapport à ça, donc ça c'est très clair, mais moi, intrinsèquement, il me reste encore ce petit doute et la légitimité en tant que cadre des Travaux Planifiés Clientèle et donc, je dois m'approprier les choses que je termine.

Elles ressentent également parfois le besoin de justifier leur présence, par exemple en expliquant d'où elles viennent, leurs expériences passées ou en ayant sous la main de quoi justifier leur travail.

— Eileen : je dois toujours anticiper pour plein de choses... avoir du travail qui est fait ET [insistant sur le mot] des justifications qui sont déjà prévues sur le côté ou des choses comme ça, chose que je vois bien qu'on ne va pas demander par exemple à un homme... c'est vraiment fou... Avec le temps, je crois que ça a un p'tit peu modelé ma manière de travailler, et donc, j'ai toujours le classeur avec le boulot qui est fait, et le classeur avec les justificatifs.

Autre stratégie : construction d'une identité sociale propre à l'exercice d'un métier dit masculin

Dans ce point, je vais avancer l'hypothèse que la femme manager au sein d'un milieu technique chez ORES construit et développe une identité sociale particulière en réaction à la stigmatisation et à l'étiquetage social dont elle fait preuve.

Force de caractère

A la lumière des entretiens, il semble qu'une femme manager au sein des milieux techniques chez ORES met en avant une certaine *force de caractère*. Par force de caractère, je reprends l'ensemble de caractéristiques définies par GOFFMAN (1974, p.188), à savoir le « *courage, cran, intégrité, sang-froid* ».

Nombreuses sont celles qui m'ont dit avoir un *caractère fort* ou de *Panzer*⁸, ne pas avoir peur de remettre *l'église au milieu du village*, que rares seraient les hommes qui pourraient leur *manquer de respect et repartir en toute tranquillité*, qu'il ne fallait pas se laisser *marcher sur les pieds*, que la *persévérance* était une de leur qualité. Cet atout est pour beaucoup la clé de leur réussite actuelle et de leur intégration. Il est à noter également que, du côté masculin, cet atout est également mis en avant.

— Cadre-adjoint homme : *Je pense qu'il faut peut-être savoir ruer dans les brancards en tant que femme pour se faire respecter. Regarde Torvi ! Elle a une personnalité forte !*

Identité professionnelle vs Identité personnelle : une barrière nécessaire

J'ai découvert aussi sur le terrain que ces femmes arguent en faveur d'une *barrière* importante entre sphère professionnelle et privée.

— Alix : *j'aime pas trop mélanger travail et vie privée... c'est bizarre d'entendre dire ça parce que je t'ai dit que j'étais très proche de certains collègues, je peux être très proche sans mélanger ma vie privée et le travail mais quand même je mélange pas.*

— Swann : *maintenant quand je pars de chez ORES, j'arrive chez moi, ben ORES je l'ai oublié tu vois, et je me consacre vraiment à ma vie privée à ce moment-là [...] je sais vraiment séparer les deux.*

CROMER et LEMAIRE expliquent que cette image de la barrière est justement nécessaire à la femme afin de marquer sa différenciation sexuelle. De cette manière, elle ne perd pas de vue le fait qu'elle est une femme au sein d'un groupe d'hommes, et qu'elle doit faire attention à ne pas se fondre dans la culture virile de ce groupe (CROMER et LEMAIRE, 2007). Cette nécessité d'isolement par rapport au privé démontre également un parallèle avec les travaux de BECKER sur la déviance. BECKER (1963) écrit, à propos des musiciens qu'il a étudié et défini comme déviants, que ces derniers s'isolent du public et qu'ils apprécient cet isolement car ils jugent l'assemblée devant laquelle ils jouent comme potentiellement dangereuse. Tout comme ces musiciens, ces femmes s'isolent de la scène – professionnelle ici – car elles perçoivent un danger : ceci est un argument supplémentaire en faveur de mon

⁸ Panzer : Char allemand.

hypothèse selon laquelle ces femmes peuvent être considérées comme des déviantes.

Franche et directe...

Toutes les femmes entretenues m'ont fait part de l'utilisation d'un discours plus *franc, concis, direct, to the point*, lors d'une interaction genrée. Néanmoins, ceci ne peut valoir pour une généralité car, comme précisé, adapter son discours doit aussi se faire en fonction de la personnalité de son interlocuteur. Elles ont aussi, par *nature*, une *franchise*, une *honnêteté*, elles sont plus *cashes, directes* et n'ont pas peur de *dire les choses* même si cela ne plait pas. J'ai d'ailleurs pu le constater moi-même lors d'une de mes observations participantes :

— Eléonor [lors d'une réunion d'équipe, au sujet de candidatures passées au sein du service pour lesquelles les agents émettent des doutes sur la droiture de ces dernières, avec une voix plus forte et plus grave] : « *On va jouer carte sur table ! Est-ce que vous pensez vraiment que je me casserais le cul à faire des tests écrits ?? Là je ne suis pas d'accord !!* »

... Mais diplomate

Cependant, en parallèle à cette communication franche, la diplomatie est aussi de rigueur. Elles utilisent beaucoup la métaphore des *gants*, parfois deux paires l'une sur l'autre, devoir *peser leurs mots*, communiquer en *goutte à goutte*, être attentive à ne pas *braquer*, y aller en *douceur*, *arrondir les angles*, et cette diplomatie est une qualité qu'on leur reconnaît :

— Eléonor : *je suis vue comme la diplomatie* de [région anonymisée] ... *Voilà c'est un peu l'étiquette qu'on m'a collée sur le dos* [rires] !

— Meriel : *D'office il faut mettre des gants, parce que voilà... il faut pas les vexer non plus, il faut dire les choses telles qu'elles sont mais en mettant parfois des gants.*

Avec un esprit de répartie : « l'humour sauvera le monde »

Ces femmes ont un esprit de répartie très prononcé, développé au fur et à mesure de leur intégration. Elles *retournent vite le compliment*, répondent *illico*, n'ont pas eu peur de *mordre*, ont développé un *sens aigu de l'argumentation*, ont toujours la *petite phrase qui remet en place avec délicatesse et respect*,

— Torvi : *j'ai dit devant tout le monde [rires] que s'il me caressait encore le dos comme ça une fois, la prochaine fois je lui faisais une pesée [rires].*

Cet esprit de répartie est basé aussi beaucoup sur *l'humour* qui, comme Eileen me l'a dit, *sauvera le monde*. Elles l'emploient quotidiennement afin d'être sur la même longueur d'ondes ou pour dédramatiser certaines situations.

— Eléanor [à propos de son statut de cadre] : *j'ai dit voilà "C'est pas une maladie honteuse, ça ne s'attrape pas !" Voilà sur le ton de l'humour pour essayer de dédramatiser le truc quoi.*

— Sanna : *il adore faire ça, tu vois, des allusions... mais bon, tu lui retournes le truc et puis il est déstabilisé et plus voilà quoi, mais oui ça ça fait partie du quotidien ! [...] je suis habituée à fonctionner comme ça et je continue, donc, je suis dans la répartie illico quoi, je n'ai pas peur des mots ni de rien, on s'en fout !*

— Swann : *si on insulte mon service, ben je vais te répondre mais sous forme d'humour tu vois ? [...] je vais le dire avec humour, ça passe beaucoup mieux et voilà quoi ! ça passe beaucoup mieux !*

Elles n'ont pas peur de choquer car, pour elles, les métaphores sexuelles ou autres blagues salaces contribuent à une intégration plus aisée au sein d'un milieu masculin.

— Eileen : *mes parents m'ont toujours dit "Quand t'es dans un milieu d'hommes, si on essaye de te faire rougir, tu surenchéris jusqu'à ce que ce soit lui qui rougisse, ça surprends, mais il faut pas le faire tout le temps ; tu leur lâches une blague extrêmement salace, ils vont dire oh merde, Ok d'accord ça va, elle fait partie des nôtres et on va plus l'embêter" et donc voilà j'en ai entendu, je les notes, je les ressorts !*

Pour elles, il s'agit d'un atout au sein de leur communication lié à leur statut de femme.

— Torvi : *Je pense qu'étant une fille, dans un milieu de garçons et en ayant choisi mon camp de décider de [rires], d'avoir plus de répartie qu'eux, en fait, je peux me permettre beaucoup de choses. Je peux dire beaucoup plus, et plein de fois c'est arrivé dans l'équipe que les gens disent après "Personne n'aurait pu dire ça, enfin tu l'as dit, c'est passé, mais ce serait pas toi, ce serait pas passé". Et ça je pense pas que c'est grâce à ma grande intelligence ou mon grand humour [rires], je pense que c'est parce que je suis une fille en milieu que d'hommes. Et donc, on laisse passer plus de [rires], plus de trucs.*

Ainsi, selon moi, la femme manager au sein d'un milieu technique chez ORES construit et développe une identité sociale particulière basée sur un caractère fort, une communication tantôt franche, tantôt diplomate, tantôt

humoristique et la mise en place d'une barrière vie privée/vie professionnelle importante. C'est par le biais de cette stratégie globale conjuguée à d'autres stratégies - notamment de compensation - qu'elle finit pas se faire accepter par les hommes de ce secteur socioprofessionnel.

Effacement du statut d'Outsider : la reconnaissance

C'est donc grâce à l'utilisation des différentes stratégies décrites ci-dessus que la femme manager au sein d'un domaine technique chez ORES réussit à gommer son statut d'outsider et à s'intégrer. Ainsi, elles m'ont expliqué avoir été reconnues dans ce rôle social et en avoir éprouvé de la *fierté*, même si cette dernière ne sera pas exposée. Cette reconnaissance passe par l'attribution d'un nom tel que *cheffe*, *cheftaine*, *patronne*, *réfèrent* qui symbolise le fait d'avoir gagné leur place mais aussi par un feedback comparatif positif de leurs agents :

— Eléanor : [il] *me dit comme ça "Ben je n'aurais jamais cru [...] que tu serais arrivée à faire autant de choses en Infra et à ouvrir autant de portes", pour moi, ça a été le plus beau compliment que je puisse recevoir et de plus de la délégation syndicale ! Il me reconnaissait, il reconnaissait mon utilité en fait au sein de la région et donc luiiii macho... Parce qu'il est quand même macho, il ne m'en vaudra pas de... s'il m'entendait ! [rires] Mais ça, ça m'a fait plaisir oui parce que je me dis ah oui, le travail que j'ai moi l'impression qui ne se voit pas [...] en fait, si, ça sert à quelque chose, ça se voit, et donc c'est ça qui est chouette et alors oui, il reste persuadé qu'en tant que femme, j'ai pu amener une autre vision au sein des RER [Réunion Élargie Région] !*

— Meriel : *Il m'a dit, "sur tous mes chefs que j'ai eu - donc une dizaine - tu es la deuxième meilleure !"*

— Alix : *t'as une certaine fierté en fait, ou tu te dis là ça y est, là j'ai réussi, heuuuu... C'est quand tu entends, le plus bourru et le plus récalcitrant de tous les hommes dans ton équipe, c'est quand il te présente à quelqu'un en disant "Ca, c'est ma chef !" et là tu te dis Ok, là il t'a vraiment positionné en tant que chef et pas juste en tant que : "Ah ben là je te présente voilà ça c'est Alix" heuuu Et c'est là que tu te rend compte là c'est bon, j'ai gagné, j'ai gagné ma place et j'ai gagné mon respect au sein de l'équipe en fait.*

Sans l'utilisation des stratégies décrites précédemment, cette reconnaissance ne vient pas et la femme manager conservera son statut d'outsider ou déviante. Si les hommes accordent naturellement un respect de prime abord, la confiance ne vient qu'après avoir fait ses preuves.

— Eléanor : *de manière je pense innée, parce que tu es une femme, tu vas avoir une première démarche de respect qui va venir d'eux, après, il faut assurer hein derrière parce que sinon, ça se retirera très très vite hein...*

Sanna illustre très bien ce fait. Dans mon panel, elle est la seule à m'avoir expliqué ne pas travailler en dehors des horaires ou à avoir fait le choix de ne pas démontrer ses compétences. Elle ne travaille pas non plus sa *face* et n'utilise aucune stratégie de compensation. À mon sens, ceci peut expliquer le fait qu'elle rencontre encore des problématiques d'intégration et de reconnaissance après un année en fonction : elle est toujours une outsider.

— Sanna : *au départ, non, tout allait super bien, c'est après que ça s'est compliqué, sur base de je ne sais trop quoi, peut-être à partir du moment où j'ai réclamé des suivis et là ça a fait chier, je ne sais pas pourquoi d'ailleurs, je ne comprends toujours pas à l'heure actuelle pourquoi ? [...] Je sais pas du tout, moi j'ai envie de croire et de dire que j'avais un certain respect, je l'ai certainement perdu [...] maintenant oui, je bataille pas plus que ça, je bataille pas, j'essaie de faire mon devoir on va dire, mon job correctement et tant pis si ça plait pas, mais c'est vrai que j'ai pas pris les armes pour en faire plus ni pour essayer de me montrer sous un autre jour.*

CONCLUSION

Nous voici arrivés au terme de ce travail et plus globalement de ces deux dernières années de recherche. Il est maintenant temps de synthétiser les découvertes réalisées lors de ce périple, fruits de mes diverses rencontres et balades oresiennes, fruits également de ce *voyage* au sein duquel j'ai tenté, tout comme PROUST le conseille, d'arborer de *nouveaux yeux*.

L'objectif de ce travail était de découvrir dans quelle mesure la femme manager, responsable d'une équipe au sein d'un département socio-professionnel à caractère technique chez le gestionnaire de réseaux de distribution wallon ORES, était confrontée à des stéréotypes liés au genre lors de situations d'interactions professionnelles et comment elle s'y adaptait quotidiennement.

« Partout où les femmes ont pénétré en nombre assez suffisant des milieux professionnels autrefois dominés par les hommes, elles ont transformé les conditions de travail... » (BAUDELLOT, 2000).

Grâce à notre enquête de terrain, nous avons pu valider notre première hypothèse qui postulait que le leadership de la femme manager chez ORES était différent de celui de son homonyme masculin. Son leadership est en effet davantage transformationnel, axé sur les relations interpersonnelles et sur un management davantage participatif. Ce dernier fait appel à des qualités relationnelles et communautaires telles que l'écoute et l'empathie. Et c'est précisément ce nouveau modèle managérial empreint de fortes compétences relationnelles et communicationnelles et d'intelligence émotionnelle qui est désormais prôné par l'entreprise pour soutenir le changement culturel. Ce qui me pousse à paraphraser Alix, l'une des onze femmes managers interviewées, se demandant sur un ton légèrement facétieux si ORES avait *« compris qu'il fallait des femmes pour diriger une entreprise d'hommes. »*

Dans ce voyage, j'ai aussi avancé qu'il existait des stéréotypes de genre au sein du domaine technique oresien qui étaient liés au contexte organisationnel. Grâce à mon enquête de terrain et mes diverses rencontres tantôt recherchées, tantôt fortuites, j'ai pu mettre en évidence le fait que ces femmes managers étaient confrontées effectivement à des stéréotypes de

genre et à des résistances se manifestant par un sexisme parfois hostile mais bien souvent bienveillant. Et c'est précisément cette forme particulière de sexisme – *positif* ou *bienveillant* – qui s'avère être la plus difficile à combattre selon certaines découvertes de psychologie sociale. GLICK et FISKE (cités dans KITE et WHITLEY, 2013) ont en effet démontré que ce sexisme était profondément enraciné au sein des mentalités aussi bien chez les hommes que chez les femmes : il apparaît de fait encore irréfutable dans nos normes actuelles qu'une femme soit davantage préservée par rapport à un homme. En ce sens, ce type de sexisme contribue subtilement au maintien des femmes à *rester dans le rang* car, en propageant cette image d'une femme qu'il faut à tout prix préserver des contraintes masculines et, in extenso, de ces métiers dits d'hommes, les sexistes bienveillants découragent les femmes à s'engager dans de nouvelles voies ; celles-ci perdent leur confiance en elles, se dévalorisent, n'osent pas entreprendre et les conduisent à se dire que « *ce poste n'est pas fait pour [elles] !* »⁹

Au fil de la recherche, nous avons parlé de stigmatisation et découvert que les femmes managers au sein du domaine technique oresien se regroupaient au sein d'une catégorie stigmatisée. Le stigmate qu'elles possèdent, cette différence qui les empêche d'être pleinement acceptées par le groupe qu'elles tentent d'intégrer, est qu'elles *sont* des femmes et qu'elles ne disposent pas, de nature, des caractéristiques accessoires socialement perçues comme adéquates et requises à l'exercice du métier de leader, à savoir des caractéristiques davantage agentiques. En conséquence, il leur arrive de transgresser leur genre. Mais elles possèdent également un autre stigmate : elles sont perçues comme n'ayant pas les compétences techniques nécessaires à l'exercice du métier. En tant que femmes *et* administratives, elles subissent donc une double peine, ou plutôt une *double tare* pour utiliser les mots plus criants de Sanna. Découragées par un sexisme bienveillant et confrontées à une faible présence de modèles féminins au sein des secteurs professionnels techniques, il commence à être plus aisé de comprendre les raisons du faible engagement des femmes vers des filières STEM¹⁰. Certaines entreprises, à

⁹ Pour emprunter le titre d'un article de CASINI et SANCHEZ MAZAS (2005).

¹⁰ STEM : « *Sciences Technology Engineering Mathematics* » ou, en français, « Sciences Technologies Ingénierie Mathématiques ».

l'instar de la société BNP Paribas Fortis¹¹, ont bien compris l'apport que les femmes pouvaient fournir en termes de performance et ont choisi de valoriser et d'encourager ces dernières à entreprendre des fonctions dans ces filières tout comme dans celui du management.

Nous avons également découvert qu'il existait en ORES l'application d'un étiquetage social pour ces femmes managers. En réalisant le choix d'exercer un métier de manager au sein d'un domaine plus technique et au sein d'un milieu généralement dit masculin, la femme manager chez ORES transgresse un système particulier de normes. Et c'est là, l'une de nos plus grandes découvertes : elle est perçue comme une *outsider*, une étrangère ou déviante au groupe socioprofessionnel qu'elle cherche à intégrer et, de cette perception, découle une certaine stigmatisation de la part de ce groupe. La recherche a démontré que plus on monte dans la hiérarchie, moins les femmes s'autorisent à se revendiquer comme stigmatisée ou victime de stéréotype et ont tendance à qualifier ce dernier d'attitude bienveillante, attitude qui relève davantage du sexisme positif. Le groupe masculin peut, à son intégration, à cette rencontre imprévue de la différence, se sentir menacé et développer certaines stratégies de défense virilistes qui consistent à décredibiliser les femmes dans les milieux techniques, à les ignorer ou les exclure, à se regrouper et à se prétendre également, en tant qu'hommes, victimes de sexisme. Il semble également que la question générationnelle soit importante : les plus anciennes générations d'hommes exerceraient un sexisme plus virulent à l'égard des femmes managers.

Mais comment ces femmes outsiders s'adaptent-elles dans un milieu où les interactions genrées sont la norme ? Comment arrivent-elles à effacer leur statut d'outsider et réussissent-elles leur intégration ? Notre recherche a confirmé l'utilisation de multiples stratégies d'adaptation en réaction à la stigmatisation et à l'étiquetage social : il peut s'agir de stratégies d'assimilation, de relativisation, de militance et/ou de compensation. La femme manager au sein d'un domaine technique oresien va ainsi consacrer beaucoup d'énergie à préserver son image – sa face – grâce à un apprentissage

¹¹ Pour exemple, je citerai l'article de DE GHELDERE (2019), actuelle spécialiste des investissements socialement responsables chez BNP Paribas Fortis, intitulé « *Femmes au commandes, entreprises innovantes* » qui argue d'un rendement plus important pour les entreprises dont la direction est féminisée.

et un rythme de travail soutenu, une auto-pression et une démonstration accrue de ses compétences. De cette manière, et tout comme le précise DE BEAUVOIR (1949), ces femmes affirment leur indépendance mais non sans une certaine peine. Ainsi, ces femmes, bien souvent pionnières, sont en mesure de construire et développer, en réaction à la stigmatisation et à l'étiquetage social dont elles font preuve, une identité sociale particulière. Celle-ci consiste au développement de leur virilité, la mise en place d'une barrière vie privée/vie professionnelle importante, un caractère fort et une communication tantôt franche, tantôt diplomate, tantôt humoristique, toujours empreinte d'un esprit de répartie important. Véritables viragos oresiennes, elles réinventent chaque jour l'histoire de l'entreprise par leur attitude et faculté à s'adapter au sein d'un bastion autrefois masculin. Certains diront que c'est précisément de cette attitude que résulte leur altitude. Par l'application de cette stratégie globale, ces femmes d'aujourd'hui détrônent le mythe de la féminité (DE BEAUVOIR, 1949) et réinventent quotidiennement leur milieu professionnel : *« l'important n'est pas tant le sentiment d'être différentes voire marginales [mais la] volonté de faire la différence dans les organisations où elles travaillent »* (WAGNER, 2007, p.76).

Quel est le bilan de ce travail ? Qu'est ce que la carte routière peut nous indiquer pour un voyage futur en termes de chemins à emprunter ou à éviter ? La plus grande difficulté de cette recherche fut sans conteste mon nécessaire travail de distanciation. Également femme manager au sein d'un domaine technique chez ORES, ma plus grande crainte dans cette étude a toujours été de laisser ma subjectivité et mes ressentis personnels prendre le dessus. C'est la raison pour laquelle j'ai tenté de rassembler de multiples sources de données empiriques et de les confronter à mon expérience professionnelle et personnelle, surtout pour me rassurer et tenter de tendre vers l'objectivité. Il n'empêche que je me retrouve énormément dans les paroles de mes interviewées et que les différents moments d'échanges ont été comme un miroir au sein duquel je me suis découverte moi-même. Bien que j'ai conscience que personne ne puisse prétendre à l'objectivité pure, je pense avec honnêteté et transparence que cette crainte restera toujours présente dans mes pensées.

Une prochaine étape intéressante concernant le présent voyage serait peut-être de donner davantage la parole aux hommes oresiens en contactant les cinquante-sept hommes ayant signifié leur volonté de participer à la recherche qualitative. Malheureusement, les circonstances (pandémie du covid-19) ont quelque peu empêché la démarche dans ce travail actuel. Pourquoi pas également ouvrir cette recherche aux autres entreprises du secteur et vérifier si les résultats sont comparables selon que celles-ci soient publiques ou privées. J'ai également fait le choix de ne m'axer que sur les départements au sein desquels il y avait une sous-représentation des femmes. Il serait intéressant de réaliser la démarche parallèle au sein des départements où il y a sur-représentation de femmes et de voir si les hommes qui y travaillent développent également le même genre de stratégies d'adaptation au sein de milieux, cette fois, davantage féminins.

Enfin et pour clôturer, j'attire aussi l'attention du lecteur sur les dangers d'une généralisation abusive

en ce qui concerne ce travail. Bien que certaines femmes managers du domaine technique oresien rencontrent des difficultés, nous avons vu qu'elles s'adaptent et ne souffrent que



relativement peu de la situation. L'entreprise ORES est une société somme toute très égalitaire mais les clichés restent longtemps d'actualité. Ainsi, lorsqu'il est demandé aux employé.es sur quel axe l'entreprise devrait travailler pour réduire les inégalités, il n'est pas surprenant de constater que le mot *salairé* revient en tête de liste (cfr. illustration réalisée à partir de l'enquête quantitative). Et pourtant, une femme barémisée selon les nouvelles conditions de travail chez ORES gagne sensiblement *plus* (0,82%) que son homonyme masculin et ce parce qu'elle occupe moins les fonctions techniques qui sont davantage dévaluées financièrement parlant. Cependant, on ne peut parler de totale égalité salariale au sein de la société puisque les

femmes cadres selon les nouvelles conditions de travail, à l'inverse, gagnent près de 9,5% de moins que leurs homonymes masculins. Ces dernières sont soumises à un système d'évaluation, contrairement aux barémisés. Cette différence est-elle due à ce système d'évaluations qui serait plus sanctionnant ? Il est impossible de l'affirmer.

Quoi qu'il en soit, continuer à soutenir le changement de mentalités au sein d'ORES en ce qui concerne la présence de femmes dans des milieux plus techniques reste à mon sens essentiel au regard des apports de ces dernières. Ainsi, ne pourrait-on pas imaginer que les femmes managers oresiennes au sein des domaines techniques pourraient participer à leur tour, si elles étaient valorisées comme dans d'autres entreprises, à ce que certains chercheurs ont nommé *l'effet Scully* ? Une récente enquête américaine réalisée auprès de 2021 femmes investies dans des domaines professionnels techniques a conclu que pour deux tiers de ces dernières, l'agent Dana Scully de la série X-Files avait été un modèle et les avaient encouragées à entreprendre une carrière plus scientifique (21ST CENTURY FOX ET AL., 2018). Tout comme le précise GOGNY-GOUBERT (2020), « *de l'identification naît la vocation* », et j'ajouterais que de la vision naît l'identification, raison pour laquelle j'espère que certaines lectrices auront pu découvrir mais aussi se reconnaître dans ces quelques lignes et, pourquoi pas, auront commencé à envisager de devenir les *womanagers* de demain.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ALBARELLO L., *Apprendre à Chercher*, 4^{ème} éd., Bruxelles, De Boeck, coll. « Méthodes en sciences humaines », 2012, 190 p.
- BASS B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press, 1985, 191 p.
- BEAUD S. et WEBER F., *Guide de l'Enquête de Terrain*, 4^{ème} éd., Paris, La Découverte, coll. « Guides Grands Repères », 1997, 331 p.
- BECKER H.S., *Outsiders, Études de Dociologie de la Déviance*, Paris, Éditions A.-M. Métailié., coll. « Observations », 1963, 247 p.
- BERENI L., CHAUVIN S., JAUNAIT A. et REVILLARD A., *Introduction aux Études sur le Genre*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck, coll. « Ouvertures politiques », 2012, 357 p.
- BLACKIE R. et MOUTON J., *Les Deux Dimensions du Management*, 2^{ème} éd., Paris, Les Éditions d'organisation, 1980, 222 p.
- BOURDIEU P., *La Domination Masculine*, Paris, Seuil, 1998, 154 p.
- BURNS J.M., *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978, 530 p.
- CARNINO G., *Pour en Finir avec le Sexisme*, Paris, L'Échappée, 2005, 127 p.
- COENEN-HUTHER J., *Observation Participante et Théorie Sociologique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1995, 191 p.
- COOLEY C. H., *Human Nature and the Social Order*, New York, Charles Scribner's Sons, 1902, 413 p.
- DE BEAUVOIR S., *Le Deuxième Sexe - Tome II : L'Expérience Vécue*, Paris, Gallimard, 1949, p.584
- DURKHEIM É., *Les Règles de la Méthode Sociologique*, Paris, PUF, coll. « Quadrige Grands Textes », 2007 [1895], 144 p.
- EAGLY A.H. et CARLI L.L., *Through the Labyrinth : The Truth about how Women Become Leaders*, Harvard Business Press, 2007, 321 p.
- ELIAS N., *Engagement et Distanciation*, Paris, Fayard, coll. « Sciences Humaines », 1983, 272 p.
- FANIKO K., BOURGUIGNON D., SARRASIN O. et GUIMOND S., *Psychologie de la Discrimination et des Préjugés : de la théorie à la pratique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, coll. « Ouvertures psychologiques », 2018, 304 p.
- FAVRET SAADA J., *Les Mots, la Mort, les Sorts. La Sorcellerie dans le Bocage*, Paris, Gallimard, coll. « Folio Essais », 1977, 432 p.
- FAVRET-SAADA J., *Désorceler*, Paris, Éditions De l'Olivier, 2009, 128 p.
- GARFINKEL H., *Studies in Ethnomethodology*, trad. par BARTHÉLÉMY M., DUPRET B., DE QUEIROZ J.-M. et QUÉRÉ L., Paris, PUF, 2007 [1967], 473 p.
- GAZALÉ O., *Le Mythe de la Virilité, un Piège pour les Deux Sexes*, Paris, Robert Laffont, 2017, 528 p.
- GHASARIAN C., *Tensions et Résistances, une Ethnographie de Chantiers en France*, Paris, Octares, coll. « Applications de l'Anthropologie », 2001, 172 p.
- GOFFMAN E., *Stigmate, les Usages Sociaux des Handicaps*, Paris, Éditions De Minuit, 1963, 175 p.

- GOFFMAN E., *La Mise en Scène de la Vie Quotidienne - 1. La Présentation de Soi*, trad. par ACCARDO A., Paris, Éditions De Minuit, 1973 [1959], 256 p.
- HÉRITIER F., *Masculin-Féminin I. La Pensée De La Différence*, Paris, Odile Jacob, 1996, 332 p.
- HERSEY P. et BLANCHARD K.H., *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, 3^{ème} éd., Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1977, 360 p.
- IMBERT M., *La Communication Managériale : Méthodes et Bonnes Pratiques*, Paris, Dunod, 2015, 272 p.
- KELLERMAN B., RHODES D.L. et O'CONNOR S.D., *Women and Leadership : The state of Play and Strategies for Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007, 528 p.
- MIAS C., *L'Implication Professionnelle dans le Travail Social*, Paris, Éditions L'Harmattan, coll. « Éducation et formation », 1998, 320 p.
- MORRISON A., WHITE R.P. et VAN VELSOR E., *Breaking The Glass Ceiling : Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations ?*, Addison-Wesley, 1987, 229 p.
- QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de Recherche en Sciences Sociales*, Paris, Dunod, 1995, 287 p.
- RHODE D.L., *Women and Leadership*, New York, Oxford University Press, 2017, 257 p.
- VAN ROKEGHEM S., AUBENAS J. et VERCHEVAL-VERVOORT J., *Des Femmes dans l'Histoire en Belgique, depuis 1830*, Bruxelles, Éditions Luc Pire, 2006, 306 p.
- WAJCMAN J., *Managing Like a Man : Women and Men in Corporate Management*, Pennsylvania State University Press, 1998, 160 p.
- WRIGHT MILLS C., *L'Imagination Sociologique*, trad. par CLINQUART P., Paris, La Découverte, 2006, 238 p.

Chapitres d'ouvrages

- CROIZET J.-C. et MARTINOT D., « Stigmatisation et Estime de Soi », *Mauvaises Réputations : Réalités et Enjeux de la Stigmatisation Sociale*, Paris, Armand Colin, 2003, pp. 25-59.
- ELLEMERS N., HASLAM S.A., PLATOW M.J. et VAN KNIPPENBERG D., « Social Identity at Work : Developments, Debates, Directions », *Social Identity at Work : Developing Theory for Organizational Practice*, New York, Psychology Press, 2003, pp. 3-26.
- GILBERT D. et FISKE S. T., « Social Stigma », *The Handbook Of Social Psychology*, New York, McGraw-Hill, 1998, pp. 504-553.
- HALBERSTAM J., « An Introduction to Female Masculinity », *Female Masculinity*, Duke University Press, 1998, pp. 1-43.
- KERGOAT D., « Division Sexuelle du Travail et Rapports Sociaux du Sexe » dans HIRATA H., LABORIE F. et LE DOARÉ H., *Dictionnaire Critique du Féminisme*, Paris, PUF, 2000, pp. 35-44.
- KITE M. et WHITLEY B., « Le Préjugé basé sur le Genre, l'Orientation Sexuelle et l'Âge », *Psychologie des Préjugés et de la Discrimination*, trad. par ARCISZEWSKI T., 1^{ère} éd., Paris, De Boeck, coll. « Ouvertures psychologiques », 2013, pp. 369-416.
- LAUFER J. et FOUQUET A., « À l'épreuve de la Féminisation » dans BOUFFARTIGUE P., *Cadres. La Grande Rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 249-268.

Articles périodiques

- ACHIN C., « Un “Métier d’Hommes” ? Les Représentations du Métier de Député à l’Épreuve de sa Féminisation », *Revue Française de Science Politique*, vol. 55, n° 3, 2005, pp. 477-499.
- ACKER J., « Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, juin 1990, pp. 139-158.
- BEATON A.M., MCKRAY K. et ROULEAU M.Ê., « Force Numérique des Femmes, Perception de Menace et Solidarité Organisationnelle : la Perspective des Gestionnaires Masculins », *Télescope*, vol. 13, n° 4, 2007, pp. 80-96.
- BILLING Y.D. et ALVESSON M., « Questioning the Notion of Feminine Leadership : A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership », *Gender, Work & Organization*, vol. 7, n° 3, 2000, pp. 144-157.
- BRIEF A. P. et BARSKY A., « Establishing a Climate for Diversity : The Inhibition of Prejudiced Reactions in the Workplace », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, 2000, pp. 91-129.
- CARLIER A. et MARLIER A., « Choix de Femme pour Métier (dit) d’Homme, Quand la Démarche Collective Soutient les Possibles Individuels », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, vol. 110, n° 2, 2016, pp. 271-293.
- CASINI A. et SANCHEZ-MAZAS M., « “Ce Poste N’est Pas Fait Pour Moi !” : l’Impact de la Norme de Genre et de la Culture Organisationnelle sur la Mobilité Professionnelle Ascendante », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 67-68, n° 3, 2005, pp. 101-112.
- CHÉDRU M. et LE MÉHAUTÉ A., « Gouvernance et Complexité : Typologies du Leadership et Modèles de Fonctionnement Cérébral », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°239-240, n° 5, 2009, pp. 61-68.
- CLOSSET F., « Mise en Place d’ORES », *WalCom*, n° 42, février 2009, pp. 6-10.
- CLOSSET F., « La Libéralisation de l’Énergie, qu’est-ce au juste ? », *WalCom*, n° 32, janvier 2007, pp. 4-8.
- CORSON Y., « Variations Émotionnelles et Mémoire : Principaux Modèles Explicatifs », *L’Année Psychologique*, vol. 102, n° 1, 2002, pp. 109-149.
- CROMER S. et LEMAIRE D., « L’Affrontement des Sexes en Milieu de Travail Non Mixte, Observatoire du Système de Genre », *Cahiers du Genre*, n° 42, 2007, pp. 61-78.
- DIEKMAN A. B. et EAGLY A. H., « Stereotypes as Dynamic Constructs : Women and Men of the Past, Present, and Future », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, n° 10, 2000, pp. 1171-1188.
- FAURE A. et NDOBO A., « L’Expérience de la Stigmatisation Sociale et Professionnelle des Seniors : la Double Peine des Femmes Seniors en Question », *Initio*, n°4, 2014, pp.165-181.
- FORTIER I., « Les Femmes et le Leadership », *Gestion*, vol. 33, n° 3, 2008, pp. 61-67.
- FOURNIER C., « Hommes et Femmes Salariés face à la Formation Continue. Des Inégalités d’Accès qui Reflètent les Niveaux de Qualification et les Conditions Familiales », *Céreq Bref*, n° 179, 2001.
- GOFFMAN E., « The Arrangement Between The Sexes », *Theory and Society*, vol. 4, n° 3, 1977a, pp. 301-331.
- GOFFMAN E., « La Ritualisation de la Féminité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 14, 1977b, pp. 34-50.
- GUILLAUME C. et POCHIC S., « La Fabrication Organisationnelle des Dirigeants », *Travail, Genre et Sociétés*, vol. 17, n° 1, 2007, pp. 79-103.
- GUILLEMETTE F. et ANADÓN M., « Recherche Qualitative en Sciences Humaines et Sociales : Les 10 Questions de l’Heure », *Recherches Qualitatives*, Hors série, n° 5, 16 mai 2006, coll. « Les actes », pp. 26-37.

- HALFORD S., « Changement Organisationnel et Stratégies Identitaires », *Travail, Genre et Sociétés*, vol. 17, n° 1, 2007, pp. 27-48.
- HEILMAN M. E., BLOCK C. J., MARTELL R. F. et SIMON M. C., « Has Anything Changed ? Current Characterization of Men, Women and Managers », *The Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°6, 1989, pp. 935-942.
- HUGHES E.C., « Dilemmas and Contradictions of Status », *American Journals of Sociology*, vol. 50, n° 5, 1945, pp. 353-359.
- JACKSON S. et DELPHY C., « Genre, Sexualité et Hétérosexualité : la Complexité (et les Limites) de l'Hétéronormativité », *Nouvelles Questions Feministes*, vol. 34, n° 2, 2015, pp. 64-81.
- KAISER C. R. et MILLER C. T., « Stop Complaining ! The Social Costs of Making Attributions to Discrimination. », *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 27, 2001, pp. 254-263.
- KANTER R.M., « Women and the Structure of Organizations : Explorations in Theory and Behavior », *Sociological Inquiry*, vol. 45, n° 2-3, 1975, pp. 34-74.
- LAUFER J., « Femmes et Carrières : la Question du Plafond de Verre », vol. 30, n° 151, juillet 2004, coll. « Revue Française de Gestion », pp. 117-127.
- LE FEUVRE N. et GUILLAUME C., « Les Processus de Féminisation au Travail : entre Différenciation, Assimilation et “Dépassement du Genre” », *Sociologies Pratiques*, n° 14, 1 septembre 2007, pp. 11-15.
- LIPMAN-BLUMEN J., « Connective Leadership : Female Leadership Styles in the 21st-Century Workplace », *Sociological Perspectives*, vol. 35, n° 1, 1 mars 1992, pp. 183-203.
- MALOCHET G., « La Féminisation des Métiers et des Professions. Quand la Sociologie du Travail Croise le Genre », *Sociologies Pratiques*, n° 14, 1 septembre 2007, pp. 91-99.
- MOUSSAOUI A., « Observer en Anthropologie : Immersion et Distance », *Contraste*, vol. 36, n° 1, 2012, pp. 29-46.
- MATHIEU N.-C., « Notes pour une Définition Sociologique des Catégories de Sexe », *Épistémologie Sociologique*, n° 11, 1971, pp. 19-39.
- MEAD G.H., « The Social Self », *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, vol. 10, n° 14, juillet 1913, pp. 374-380.
- MEIER K.J., O'TOOLE Laurence J. et GOERDEL Holly T., « Management Activity and Program Performance : Gender as Management Capital », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 1, 1 janvier 2006, pp. 24-36.
- MELNIK-OLIVE E. et COUPRIE H., « Les Pratiques Managériales pour Réduire les Inégalités Professionnelles de Genre ? L'Exemple de la Promotion et de la Formation en Entreprise », *Formation Emploi*, n° 137, 29 mai 2017, pp. 97-117.
- MOLINIER P., « Au-Delà de la Féminité et du Maternel, le Travail du Care », *Champ Psy*, n° 58, n° 2, 2010, pp. 161-174.
- MOLINIER P., « Virilité Défensive, Masculinité Créatrice », *Travail, Genre et Sociétés*, vol. 3, n° 1, 2000, pp. 25-44.
- NEYRAND G., « Corps Sexué et Identité, Un Espace de Confrontations Normatives », *Recherches Familiales*, vol. 11, n° 1, 19 mai 2014, pp. 97-110.
- PARINI L., « Le Concept de Genre : Constitution d'un Champ d'Analyse, Controverses Épistémologiques, Linguistiques et Politiques », *Socio-Logos. Revue de l'Association Française de Sociologie*, n° 5, 13 avril 2010, pp. 1-11.
- PERREFORT M., « Formes et Fonctions du Stéréotype dans des Interactions en Situations de Contact », *Acquisition et interaction en langue étrangère*, n° 7, 1 septembre 1996, pp. 139-154.

- POWELL G. N., BUTTERFIELD D. A. et PARENT J. D., « Gender and Managerial Stereotypes : Have the Times Changed ? », *Journal of Management*, vol. 28, n° 2, 1 avril 2002, pp. 177-193.
- REVILLARD A. et DE VERDALLE L., « Dynamiques du Genre », *Terrains Travaux*, n° 10, n° 1, 2006, pp. 3-17.
- ROBERSON L. et KULIK C.T., « Stereotype Threat at Work », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 2, 2007, pp. 24-40.
- ROSENER J.B., « Way Women Lead », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 6, décembre 1990, pp. 119-125.
- SAINT-MICHEL S., « Le Genre et le Leadership », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XVI, n° 40, 24 octobre 2010, pp. 181-201.
- SCHEIN V. E., « The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics », *The Journal of Applied Psychology*, vol. 57, n° 2, avril 1973, pp. 95-100.
- VIALLO M.-L. et MARTINOT D., « Effets de l'Asymétrie Numérique entre Hommes et Femmes dans un Groupe de Travail : le Rôle Modérateur du Contexte », *L'Année Psychologique*, vol. 110, n° 1, 2010, pp. 157-176.
- VUILLE M., MALBOIS F., ROUX P., MESSANT F. et PANNATIER G., « Comprendre le Genre pour Mieux le Défaire », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 28, n° 3, 2009, pp. 4-15.
- WAGNER I. et BIRBAUMER A., « Les Femmes Cadres dans les Entreprises Innovantes », *Travail, Genre et Sociétés*, vol. 17, n° 1, 2007, pp. 49-77.
- WEST C., ZIMMERMAN D.H. et MALBOIS F., « Faire le Genre », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 28, n° 3, 2009, pp. 34-61.

Autres parutions

- 21ST CENTURY FOX, THE GEENA DAVIS INSTITUTE ON GENDER IN MEDIA et J. WALTER THOMPSON INTELLIGENCE, *The « Scully Effect » : I Want to Believe in... STEM*, 2018.
- BAJOS N. et BLUM C., *Rapports de Genre et Questions de Population. I. Genre et Population, France 2000*, Paris, Ined, 2000.
- BAUDELLOT C., *Colloque Sciences et Technologies : Pourquoi les filles ?*, Paris, 2000.
- BRÉBANT J.-M., « ORES Plan Stratégique 2019-2025 - Faciliter l'Énergie, Faciliter la Vie », Gosselies, Losfeld, novembre 2018.
- CARDELLI R. et O'DORCHAI S., *Égalité entre les Femmes et les Hommes en Wallonie (cahier 1)*, Namur, IWEPS, 2017.
- GOYENS V., « Le Rôle du Secteur Public et du Secteur Privé dans les Intercommunales Wallonnes du Secteur Énergétique au XX^{ème} siècle », dans CHÉLINI M.-P. et ECK J.-F. (dir.), *PME et Grandes Entreprises en Europe du Nord-Ouest XIXe - XX^{ème} siècle : Activités, Stratégies, Performances*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Histoire et civilisations », 2020, pp. 251-266.
- M.MA SCS, *Rapport Annuel 2009 ORES*, Loyers, ORES Service Communication.
- ORES RH TALENTS, « Mon Équipe et Moi : Inspirer et Manager mes Collaborateurs - Formation Manager Coach », 2020.
- ORES RH TALENTS, « Mon Équipe et Moi : Inspirer et Manager mes Collaborateurs - Formation Être Manager chez ORES », 2017.
- ORES RH TALENTS, « Mon Équipe et Moi : Inspirer et Manager mes Collaborateurs - Formation Leadership Situationnel », 2017.

ORES RH TALENTS, « Mon Équipe et Moi : Inspirer et Manager mes Collaborateurs - Formation Managing Your Team », 2017.

ULUÇ H., « Engie/Electrabel a Quitté le Capital d'ORES Assets », *ORES News*, n° 44, 8 février 2017.

VANBÉVER A. et DE BOOSE C., « ORES SCRL Devient ORES SC », *ORES News*, n° 104, 8 janvier 2020.

Interviews

BIOT J.-C., « Historique de la Naissance d'ORES », 25 mars 2020.

CLOSSET F., « L'Évolution du Management depuis la Création d'ORES », 2 avril 2020.

SEIFERT M., « L'Évolution du Management dans le Secteur de l'Énergie et chez ORES », 2 avril 2020.

Sites Web

AAANIRAM, *Under construction*, <https://www.gettyimages.fr/detail/illustration/under-construction-illustration-libre-de-droits/165622874?adppopup=true>, consulté le 14 octobre 2019.

DE GHELDERE V., *Femmes aux commandes, entreprises performantes!*, <https://myexperts.bnpparibasfortis.be/focus/investir-autrement/femmes-aux-commandes-entreprises-performantes>, consulté le 5 juin 2020.

GOGNY-GOUBERT (France info), *Les viragos, ces femmes qui ont fait l'histoire*, https://www.francetvinfo.fr/culture/patrimoine/histoire/les-viragos-ces-femmes-qui-ont-fait-l-histoire_3832387.html, consulté le 1 juin 2020.

LA MAÇONNE, *La Femme Virile ou la Crise de la Virilité*, <http://lamarcaonne.over-blog.com/2018/12/la-femme-virile-ou-la-crise-de-la-virilite.html>, consulté le 23 mai 2020.

ORES, *Gouvernance d'Entreprise*, <https://www.ores.be/gouvernance-d-entreprise>, consulté le 23 février 2020.

ORES, *Informations Statutaires*, <https://www.ores.be/informations-statutaires>, consulté le 23 février 2020.

ORES, *Qui Sommes-Nous ? - Faciliter l'énergie, faciliter la vie*, <https://www.ores.be/qui-sommes-nous>, consulté le 23 février 2020.

ORES ASSETS, *Qui sommes-nous ?*, <https://www.oresassets.be/fr/presentation>, consulté le 23 février 2020.

WIKIPÉDIA, *Sexisme*, <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Sexisme&oldid=168509512>, consulté le 30 mars 2020.

ANNEXES

Sommaire des annexes

<i>ANNEXE 1 – ORES : Structure actionnariale</i>	<i>p.1</i>
<i>ANNEXE 2 – ORES en quelques chiffres : Recherche exploratoire</i>	<i>p.2</i>
<i>ANNEXE 3 – Françoise CLOSSET : Fiche descriptive Profil</i>	<i>p.9</i>
<i>ANNEXE 4 – Françoise CLOSSET : Retranscription (partielle) Entretien informatif</i>	<i>p.10</i>
<i>ANNEXE 5 – Michel SEIFERT : Fiche descriptive Profil</i>	<i>p.15</i>
<i>ANNEXE 6 – Michel SEIFERT : Retranscription (partielle) Entretien informatif</i>	<i>p.16</i>
<i>ANNEXE 7 – ORES : Enquête quantitative, Questions et Résultats</i>	<i>p.20</i>
<i>ANNEXE 8 – Guide d'entretien suivi durant la réalisation des entretiens</i>	<i>p.38</i>
<i>ANNEXE 9 – Journal de bord des Observations participantes</i>	<i>p.40</i>
<i>ANNEXE 10 – Eléanor : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.49</i>
<i>ANNEXE 11 – Eléanor : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.50</i>
<i>ANNEXE 12 – Alix : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.75</i>
<i>ANNEXE 13 – Alix : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.76</i>
<i>ANNEXE 14 – Isobel : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.112</i>
<i>ANNEXE 15 – Isobel : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.113</i>
<i>ANNEXE 16 – Eileen : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.123</i>
<i>ANNEXE 17 – Eileen : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.124</i>
<i>ANNEXE 18 – Abby : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.153</i>
<i>ANNEXE 19 – Abby : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.154</i>
<i>ANNEXE 20 – Meriel : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.174</i>
<i>ANNEXE 21 – Meriel : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.175</i>
<i>ANNEXE 22 – Swann : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.194</i>
<i>ANNEXE 23 – Swann : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.195</i>
<i>ANNEXE 24 – Brianna : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.211</i>
<i>ANNEXE 25 – Brianna : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.212</i>
<i>ANNEXE 26 – Torvi : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.231</i>
<i>ANNEXE 27 – Torvi : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.232</i>
<i>ANNEXE 28 – Aliénor : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.253</i>
<i>ANNEXE 29 – Aliénor : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.254</i>
<i>ANNEXE 30 – Sanna : Analyse réflexive Entretien</i>	<i>p.267</i>
<i>ANNEXE 31 – Sanna : Retranscription intégrale Entretien</i>	<i>p.268</i>

Résumé

ORES, premier opérateur de réseaux de distribution d'électricité et de gaz naturel en Wallonie, emploie actuellement près de 2400 employés. Si cette entreprise s'est féminisée depuis sa création en 2009, la part représentative de femmes managers au sein des départements plus techniques reste faible. À titre d'exemple, au sein du département *Infrastructures* - qui recèle le core business de l'entreprise - seules 17,05% des responsables d'équipes sont des femmes.

L'objectif de ce mémoire est de dépasser ce constat statistique et d'analyser comment ces femmes managers - ces « exceptions » - ont réussi à se positionner et à s'intégrer au sein de ces secteurs techniques connus comme bastions masculins. La démarche vise à découvrir ce qui se joue au cœur de la scène professionnelle pour la femme manager lorsqu'elle interagit avec l'autre sexe ; ce qu'elle met en place, comment son identité sociale peut en être affectée et comment elle est perçue par ses homonymes masculins.

Mobilisant un corpus d'entretiens qualitatifs semi-dirigés, d'entretiens exploratoires avec des professionnels reconnus du secteur de la formation, les résultats d'une enquête statistique au sein de la société et un ensemble de données statistiques sur l'entreprise, ce mémoire s'appuie sur une construction méthodologique à la fois hypothético-déductive et inductive ; une ethnographie réalisée par mes soins avec distanciation puisque je suis moi-même manager au sein d'un domaine technique chez ORES.

Mots-clés : *femme, interactionnisme, management, stéréotype, déviance, stigmaté.*