

Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis

Maria Giuseppina Bruna

Volume 17, numéro 4, été 2013

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1020667ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1020667ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bruna, M. G. (2013). Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(4), 14–33.
<https://doi.org/10.7202/1020667ar>

Résumé de l'article

Mobilisant une perspective néo-structurale (Moore, 1990; Ibarra, 1995; Burt, 1995, 1998; Lin, 1995; Lazega, 2011, 2012), cet article interroge les résistances sociétales et organisationnelles (effets de structure) et les freins relationnels (effets de réseau) entravant la progression professionnelle des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes. Complémentaires des politiques de (*new*) *affirmative action*, les *mentoring de cooptation* et les *affinity groups intra-organisationnels* visent à favoriser l'intégration professionnelle des cadres-femmes en densifiant leur réseau organisationnel. Ces dispositifs organisationnels renvoient néanmoins à deux logiques distinctes (*assimilative* vs *affinitaire*) de socialisation professionnelle.

Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis¹



MARIA GIUSEPPINA BRUNA
Université Paris-Dauphine

RÉSUMÉ

Mobilisant une perspective néo-structurale (Moore, 1990; Ibarra, 1995; Burt, 1995, 1998; Lin, 1995; Lazega, 2011, 2012), cet article interroge les résistances sociétales et organisationnelles (effets de structure) et les freins relationnels (effets de réseau) entravant la progression professionnelle des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes. Complémentaires des politiques de (*new*) *affirmative action*, les *mentoring de cooptation* et les *affinity groups intra-organisationnels* visent à favoriser l'intégration professionnelle des cadres-femmes en densifiant leur réseau organisationnel. Ces dispositifs organisationnels renvoient néanmoins à deux logiques distinctes (*assimilative* vs *affinitaire*) de socialisation professionnelle.

Mots clés : Genre, capital social, réseaux, carrière, Etats-Unis, socialisation affinitaire, *mentoring*

ABSTRACT

Adopting a neo-structural perspective (Moore, 1990; Ibarra, 1995; Burt, 1995, 1998; Lin, 1995; Lazega, 2011, 2012), the present paper investigates the societal and organizational resistances (structural effect) and the relational biases (networking effect) hindering the professional advancement of women-managers in the American firms. Complementary to the (*new*) *affirmative action policies*, the cooptation mentoring and the intra-organizational affinity groups are aimed at supporting the professional integration of women-managers through the development of their organizational networks. Nevertheless, these organizational devices rely upon two distinct (assimilative vs. affinitary) logics of professional socialization.

Keywords: Gender, social capital, networks, career, United-States, affinitary socialization, mentoring

RESUMEN

A partir de une perspectiva neo-estructural (Moore, 1990; Ibarra, 1995; Burt, 1995, 1998; Lin, 1995; Lazega, 2011, 2012), el presente artículo examina las resistencias societales y organizacionales (efectos de estructura) asimismo que los frenos relacionales (efectos de red) que obstaculizan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres ejecutivas en las empresas estadounidenses. Complementarios de las políticas de *new affirmative action*, los *mentoring de cooptación* y los *affinity groups intra-organizacionales* pretenden favorecer la integración profesional de las mujeres ejecutivas densificando su red organizacional. Estos dispositivos organizacionales remiten sin embargo a dos lógicas distintas (*asimiladora* vs *afinitaria*) de socialización profesional.

Palabras claves: género, capital social, redes, carrera profesional, Estados Unidos, socialización afinitaria, *mentoring*

Corpus durable de relations sociales, plus ou moins institutionnalisées, d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance, le capital social d'un acteur est le fruit d'un parcours en socialisation où s'entremêlent relations héritées et liens acquis au bénéfice d'investissements stratégiques. Il est la justification instrumentale et la résultante de tout un parcours relationnel orienté vers la construction et l'entretien d'un réseau social (Burt, 1992; Lazega, 1995). Représentation socio-graphique du capital social, un réseau est un système de relations liant un ensemble d'acteurs au sein duquel circulent des ressources variées en nature, dans un circuit d'échange social. Ce tissu de liens, par nature multidimensionnels et souvent multiplexes (Lazega, 1994, 2007), unit et simultanément contraint, offre des

opportunités (socio-économiques) et crée des obligations (morales). Dans une société organisationnelle façonnée par des processus d'individualisation et de rationalisation webérienne (Lazega, 2012), le réseau d'un acteur donne à voir son positionnement dans la structure sociale et le système d'interdépendances (fonctionnelles, épistémiques, normatives, affectives...) dans lequel il évolue. Il reflète sa dynamique relationnelle et ses stratégies, plus ou moins réfléchies et cohérentes, de socialisation. Révélateur de statut et de pouvoir, il permet d'apprécier le degré d'autonomie structurale d'un individu au sein d'un champ.

A l'encontre du déterminisme structuraliste², la sociologie néo-structurale raisonne en termes d'opportunités et de contraintes, de systèmes d'interactions et

1. Cet article s'enracine dans les travaux menés au sein de la Chaire « Management et Diversité » de la Fondation Paris-Dauphine et de l'Observatoire des Réseaux Intra et Inter-Organisationnels, sous l'égide des Professeurs Stéphanie Dameron, Jean-François Chanlat, Mustafa Ozbilgin et Emmanuel Lazega que je tiens ici à remercier.

Cette recherche s'enrichit des travaux scientifiques menés par l'auteur au sein de la délégation française au 40^e *Congressional Black Caucus* (Washington, 14-20 septembre 2010) et dont les points d'orgue ont été le colloque « *Diversité, éducation et santé* » (Howard University) et la table-ronde « *Minorities in France* » organisée au Capitole des Etats-Unis sous le parrainage de la *US Helsinki Commission*.

2. La sociologie néo-structurale postule que « les comportements sont largement déterminés par les appartenances catégorielles plus ou

moins conflictuelles, d'une part, et par les systèmes d'interdépendances économiques et symboliques entre acteurs en opposition, d'autre part [...]». Le terme « structural » renvoie aux régularités observées dans les relations d'échange socio-économiques multiples, formelles et informelles, entre membres gérant ces interdépendances. Les interactions et relations d'échange stables et durables représentent des interdépendances multilatérales en matière d'engagement et d'accès aux ressources. Elles s'agrègent et se combinent en une trame de liens réguliers, en une structure relationnelle synonyme d'opportunités et de contraintes spécifiques à chaque contexte organisé de niveau méso. Les processus sociaux fondamentaux [...] sont, en partie, le produit de ces régularités construites dans la gestion des interdépendances entre acteurs en conflit ou en concurrence utilisant les organisations comme outil » (Lazega, 2012, pp.114-115).

d'interdépendances (socio-économiques et symboliques), de structure sociale et de jeux d'acteurs (Lazega, 2011). Ainsi appréhende-t-elle le réseau d'un individu comme une ressource mobilisable dans son itinéraire professionnel. Et ce, car il est susceptible de procurer un accès facilité aux ressources, *in primis* informationnelles, nécessaires à l'avancement professionnel (Lin et al., 1981; Campbell et al., 1986; Burt, 1992, 1995, 1998, 2001; Lazega, 1992, 1993, 1995; Lin, 1995; Podolny et Baron, 1997).

Par ailleurs, comme le souligne à juste titre Cerdin (2000 : 58), « *avancer dans sa carrière n'est pas un acte solitaire* », mais bien le fruit d'un processus social de renforcement et de valorisation de ses compétences et de ses savoir-faire. Dans ce cadre, la constitution, l'entretien et mobilisation stratégique d'un réseau constituent des vecteurs privilégiés d'*instrumentation du capital humain*. Ainsi, la nature et la qualité des relations sociales d'un acteur - et donc la structure de son réseau social - influencent ses perspectives de carrière (Schor, 1997). Les travaux de Luthans (1988) ont démontré que les managers ayant accédé aux plus hautes fonctions hiérarchiques affichaient un patrimoine relationnel élargi. Il s'agissait là des cadres les plus investis dans des activités sociales et politiques (dites de *réseau*). Ainsi la socialisation, formelle et informelle, au travail joue-t-elle un rôle fondamental dans l'évolution de carrière des cadres (Ibarra, 1995).

Là où la possession d'un cercle relationnel est un attribut indissociable de la socialité humaine, les caractéristiques des réseaux - étendue, forme, densité, types de relations, intensité, réciprocité ou multiplicité des liens... (Lazega, 1994) - participent à la hiérarchisation sociale (Bourdieu, 1979; Burt, 1998). Si, en soi, avoir *un* réseau n'a rien de distinctif, tous les réseaux ne se valent pas au regard de l'accès aux ressources stratégiques qu'ils aménagent. En outre, une configuration relationnelle affine peut procurer, selon les caractéristiques sociologiques du possesseur (âge, genre, origines, CSP...), une profitabilité professionnelle différente (Burt, 1998). Ainsi le genre est-il l'un des facteurs influant le plus sur la profitabilité individuelle d'un réseau social.

Si l'on suit Burt (1998), la persistance au sein des entreprises états-uniennes du plafond de verre tiendrait tant à un effet de structure qu'à un effet de réseau. Or, la mobilisation d'une perspective néo-structurale (Moore, 1990; Burt, 1992, 1995, 1997, 1998; Lin, 1995; Kay et al., 2009 a, b; Lazega, 2011, 2012) permet d'analyser les processus sociaux participant à classer les individus sur l'espace social selon des critères extra-méritocratiques reconductibles tant à leur positionnement structural qu'à leurs stratégies relationnelles (activisme *vs* passivité; orientation horizontale

vs verticale de la socialisation organisationnelle; « logique entrepreneuriale » *vs* « logique de parrainage », recherche de « centralité d'intermédiarité » *vs* « emprunt de capital social »...). C'est pourquoi cet article interroge, à l'aune d'une revue de littérature et d'études empiriques en cours, les résistances sociétales et organisationnelles (effets de structure) et les freins relationnels (effets de réseau) faisant offense à la progression méritocratique des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes.

Un propos introductif décrit, par grands traits, le contexte historique, culturel et politique ayant vu, à la fin des années 1970, l'apparition aux Etats-Unis, de la (*new affirmative action*). Il esquisse les fondements de la conception américaine de la citoyenneté (« patriotisme communautariste » conciliant un fort sentiment d'appartenance nationale et la revendication des enracinements groupaux des acteurs) et explore, de manière critique, la notion, quelque peu galvaudée, de « communautarisme » (Sabbagh, 2003, 2004; Calvès, 2005; Cohen, 2005). Il analyse les fondements de la culture états-unienne à l'aune de l'articulation d'un *individualisme culturel* (Hofstede, 1999; Moya et al., 2005), d'un *individualisme collectif* et d'un *universalisme politique*.

Le contexte étant posé, l'article questionne les effets respectifs des structures et des réseaux sur la progression professionnelle des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes. Un détour par la sociologie néo-structurale (Ibarra, 1995; Burt, 1998; Kay et al., 2009 a, b) permet de mettre en évidence des freins relationnels entravant l'avancement des cadres-femmes américaines : la faiblesse de leurs réseaux professionnels, leur (quasi)exclusion des sphères de socialisation informelle à l'échelle organisationnelle ainsi que l'inadaptation de leurs stratégies relationnelles.

La recherche se penche ensuite sur l'exploration de deux dispositifs (*mentoring de cooptation* et *affinity groups*) déployés au sein des entreprises états-uniennes afin de favoriser la socialisation des cadres-femmes. Complémentaires des politiques de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances, le *mentoring de cooptation* et les *affinity groups* reposent sur un même substrat relationnel. Ils cherchent à densifier le réseau professionnel des cadres-femmes (*in primis* en accroissant leurs interactions avec des acteurs influents et prestigieux) afin de les inscrire dans de meilleures structures d'opportunité. Dispositifs intrinsèquement complémentaires, le *mentoring de cooptation* et les *affinity groups* ne renvoient pas moins à deux logiques distinctes (*assimilative vs affinitaire*) de socialisation professionnelle.

Dans sa section conclusive, l'article ébauche une comparaison entre l'instauration quasi-systématique du *mentoring*

A l'instar de l'analyse stratégique crozérienne (Crozier, Friedberg, 1977), la sociologie néo-structurale (Lazega, 1994, 2006, 2007, 2008, 2011, 2012) rejette toute forme de déterminisme. Adoptant le paradigme simonien (Simon, 1947) de la rationalité limitée de l'acteur, elle admet la liberté relative des individus tout en faisant du réseau personnel une

donnée tendanciellement endogène au système social. A l'encontre du structuralisme des années 1960, le néo-structuralisme repose sur une théorie de l'action individuelle et collective qui reconnaît aux individus une capacité d'expérimentation et d'exploration.

de *cooptation* et des *affinity groups* au sein des entreprises états-uniennes et le développement encore discret, voire embryonnaire, de dispositifs analogues au sein de grands groupes français (de Beaufort, Morali, 2012; Boni-Le Goff, 2010). Inscrivant l'analyse dans une réflexion à la fois historique, politique et philosophique (ayant trait notamment à la conception états-unienne vs française de la citoyenneté), cet écrit inaugure des pistes de réflexion quant aux possibilités de transfert de dispositifs de socialisation cooptative et affinitaire au sein des organisations hexagonales. Il en esquisse les principales conditions d'adoption adaptative et d'appropriation créative.

(New) affirmative action et conception états-unienne de la citoyenneté

(NEW) AFFIRMATIVE ACTION ET INDIVIDUALISME COLLECTIF ÉTATS-UNIEN

Collectivement appropriée, la notion de diversité participe aux Etats-Unis à structurer et donner sens à un ensemble de politiques d'*inclusion*, tant à l'échelle professionnelle que sociale et politique cherchant à prévenir les discriminations et à promouvoir l'égalité des chances. Inscrits dans un cadrage législatif contraignant (Titre VII du *Civil Rights Act* de 1964, l'*Employment Act* de 1967, et l'*American with Disabilities Act* de 1990; *Equal Opportunity Act*, 1995 - 2010), les dispositifs états-uniens pro-diversité font de la reconnaissance des appartenances ethnoculturelles un vecteur d'intégration sociopolitique et un levier potentiel de performance. Ainsi, «sur le plan professionnel, les pratiques de diversité actuelles des entreprises américaines répondent à des considérations d'efficacité économique, managériale et d'innovation» (de Montal, 2010, p.4). Dès la fin des années 1970, sur fond de contestation politique de programmes d'*affirmative action*³ jugés coûteux et inefficaces, «face à la compétition internationale et à la demande [...] d'une plus grande égalité de traitement, une nouvelle problématique managériale a vu le jour, sous le nom de «gestion de la diversité». Elle met l'accent [...] sur la reconnaissance et la valorisation des différences, qui sont présentées comme étant bénéfiques pour l'entreprise en termes de performance commerciale et économique» (Bender, Pigeyre, 2004, p. 60; Cornet, Rondeaux, 1998, p. 414-422). Au fondement de cette appréhension par l'économique de la diversité se place un argumentaire juridique savamment orchestré par la Cour Suprême des Etats-Unis et dont la sentence de 1978 au sujet du différent «*Regents of the University of California v. Bakke*» constitue l'acte fondateur. Confirmée par les arrêts «*Gratz v. Bollinger*» et

L'arrêt «*Regents of the University of California v. Bakke*» au fondement de la *new affirmative action*

Dans l'arrêt «*Regents of the University of California v. Bakke*», la Cour Suprême des Etats-Unis proclame, au nom du principe d'égalité, l'inconstitutionnalité des programmes rigides de discrimination positive, sonnante le glas des systèmes de «quotas raciaux». Elle n'autorise pas moins une pratique préférentielle, ciblée et adaptative, destinée à assurer la représentation des minorités au sein d'organisations ciblées, *in primis* les Universités.

Dans une plaidoirie contre les systèmes sociologiquement (et culturellement) endogames, la Cour Suprême soutient avec conviction que : «*Un fils de fermiers de l'Idaho est en mesure d'apporter à Harvard [...] quelque chose qui fait défaut aux résidents de Boston. Il en va de même, en règle générale, pour ce qui est des étudiants noirs par rapport aux étudiants blancs*» (Sabbagh, 2004, p. 9). Cet argumentaire repose sur une affirmation quasi-structurale : à l'égard d'une majorité dominante dans une sphère donnée, il existe une affinité de positionnement entre deux minorités, différentes en tout sauf dans leur commune marginalité dans l'espace social en question. Ainsi, la sociologie citadine et huppée d'Harvard tirerait le plus grand bénéfice d'une diversification du profil de ses étudiants. Et cela, qu'ils appartiennent aux communautés noires de Harlem ou à la petite bourgeoisie agricole de l'Idaho.

De manière voilée, le Juge institue un autre pilier de la nouvelle *action positive* : la diversité doit s'appréhender comme le résultat d'un processus, ce qui lui confère un caractère nécessairement agrégatif. De fait, la sphère du juridiquement acceptable en matière de diversité y est balisée tant par le refus de politiques rigides de discrimination positive que par le rejet de conceptions diluées masquant une remise en question de l'*affirmative action*.

«*Grutter v. Bollinger*» de 2003, celle-ci apparente l'*affirmative action* à un processus de promotion de la mixité intra-organisationnelle. D'où le développement de politiques de diversité affichant un caractère multidimensionnel (genre, origines ethno-raciale ou culturelle, condition sociale...).

Bien que la reconduction de la diversité aux seuls déterminants ethno-raciaux constitue une tendance des politiques états-uniennes (Benn Michaels, 2009, p. 26), elle contrevient aux principes de la nouvelle *affirmative action* qui ne repose plus sur «[...] la "race" des individus

3. Instaurée par le gouvernement fédéral à la fin des années 1960 en réponse aux luttes pour les droits civiques et l'abolition de la ségrégation raciale, l'*affirmative action* renvoie aux Etats-Unis, à «un ensemble de pratiques consistant à accorder aux membres de certains groupes précédemment soumis à un régime juridique discriminatoire et statistiquement sous-représentés dans les échelons les plus élevés de

la hiérarchie socio-professionnelle un traitement préférentiel dans la répartition des emplois (publics et privés), des places à l'université (dès lors qu'il s'agit d'établissements sélectifs) et des marchés publics. Les groupes en question sont les Noirs, les femmes, les "Hispaniques", les Amérindiens, et parfois les Asiatiques» (Sabbagh, 2003, p.103)

dans l'allocation des ressources rares [... mais sur un critère] "méritocratique", en vertu [duquel...] toute position convoitée par une pluralité de candidats devrait revenir à celui d'entre eux qui serait le plus qualifié pour exercer la fonction à pourvoir» (Sabbagh, 2003, p. 104).

Reflétant une conception ouverte, multidimensionnelle et dynamique de l'identité, la conception états-unienne de la citoyenneté fait de la conjugaison hiérarchisée d'une appartenance nationale forte et d'un enracinement poly-groupal revendiqué la marque de fabrique de l'inclusion sociale et politique des individus, ainsi que la *conditio sine qua non* d'une *pluralisation créative* des équipes. Dans ce cadre, le dépassement dialectique des singularités dans l'unité politique n'implique pas la dissolution (ou l'invisibilité) des affiliations affinitaires et, *in primis* communautaires et religieuses, des acteurs. Car d'est dans l'unité organique⁴ des différences que s'enracine la conception états-unienne de la diversité telle qu'elle est réaffirmée par la devise nationale *E Pluribus Unum*.

Là où la conception états-unienne de la citoyenneté⁵ affirme la prééminence de l'identité nationale, elle reconnaît simultanément le droit intarissable au respect de la différence. Or, l'enracinement groupal d'un acteur participe, aux côtés de dimensions plus spécifiquement subjectives, à la *spécification du Je individuel*. Ainsi, contrairement à la France prérévolutionnaire où «*chacun des mille petits groupes dont la société française se composait ne songeait qu'à lui-même*» (Tocqueville, 1866, p.143) contribuant, ainsi, à la désagrégation de la cohésion nationale, l'*individualisme collectif* à l'états-unienne parvient, malgré les tensions, à se glisser dans le creuset national. Loin d'affaiblir le sentiment politique d'appartenance nationale, il l'alimente.

INDIVIDUALISME CULTUREL, INDIVIDUALISME COLLECTIF ET PATRIOTISME COMMUNAUTARISTE

Loin d'être «*l'expression d'une société désespérément fragmentée entre groupes ethniques rivaux, mutuellement indifférents ou hostiles*» (Cohen, 2005, p.42), le «communautarisme états-unien» demeure irréductible aux politiques de façonnement et reconnaissance publique des groupes ethno-raciaux tout comme aux dynamiques d'auto-organisation. Ainsi renvoie-t-il plutôt à un mode d'investissement du social alliant aux côtés des deux strates de

l'individuel et du collectif une sphère intermédiaire (mésosociale) de socialisation affinitaire reposant sur une pluralité d'instances d'enracinement groupal : les communautés. Aussi, bien qu'une «*histoire spécifique de conquête territoriale, d'esclavage et d'immigration massive*» (Cohen, 2005, p.46-47) ait favorisé l'émergence et la structuration des communautés ethno-raciales, «*on sait aussi qu'aux groupes ethno-raciaux se sont jointes plusieurs autres catégories sociales qui apportent leurs revendications, mais aussi leurs «identités», sur la place publique (femmes, gays et lesbiennes, handicapés...)*» (Cohen, 2005, p.42).

Notion quelque peu galvaudée, le «communautarisme états-unien» repose sur la reconnaissance du rôle social fondateur joué par les instances catégorielles d'affiliation (de solidarité, voire de revendication) que sont les communautés. Et cela, tant en matière d'insertion scolaire et professionnelle que de cohésion sociale et de développement économique. Malgré les tensions politico-idéologiques entourant sa définition, le «communautarisme états-unien» ne renvoie ni à une conception éclatée de l'identité nationale, ni à une segmentation des identités individuelles selon les grilles rigidifiantes du référentiel ethno-racial de la statistique nationale, ni à un rempli des individus dans les affres du particularisme. Ni source naturelle de désagrégation sociale ni levier de confusion identitaire, le «communautarisme états-unien» prend tout son sens dans son articulation avec une culture nationale forte, structurante et cohésive.

Contrairement au modèle d'intégration à la française (Schnapper, 2000, 2007), la conception états-unienne de la citoyenne ne prône ni le dépassement (au sens dialectique du mot) des spécificités individuelles dans l'unité transcendante de la République, ni le confinement des singularités d'affiliation à la seule sphère privée. Là où l'universalisme égalitariste à la française refuse, au nom de l'unité et de l'indivisibilité de la République, tout adoubement public du fait communautaire (Calvès, 2005; Bruna, 2011; Maxwell, Palt, 2012)⁶, la conception états-unienne de la citoyenneté reconnaît le poly-enracinement des acteurs :

- dans une communauté nationale perçue comme instance première d'appartenance : porteuse de «*valeurs universelles*» - et partant exportables - tels la liberté, la démocratie et l'individualisme, l'américanité renforce le sentiment d'adhésion patriotique et se configure comme le socle premier de qualification identitaire;

4. Au sens durkheimien du terme (Durkheim, 1996 [1893])

5. Il convient, néanmoins, de nuancer le propos en soulignant avec Cohen (2005, p.41), que là où existe «*en France, un «modèle» républicain et unitaire de référence, par delà les mille et un décalages entre son discours proclamé et les pratiques sociales et politiques, aux États-Unis, pour des raisons liées à l'histoire de cette société et à la structuration de son système politique depuis les temps coloniaux, les contradictions inhérentes au terrain sont trop fortes pour rendre concevable l'articulation d'un «modèle» normatif analogue.*» Il convient ainsi d'éviter les généralisations hâtives et se prémunir contre ces modèles omni-compréhensifs censés décrire «*toute la logique des relations entre citoyenneté et différences (différences d'origine, de*

culture, de langue, de statut socio-économique et de genre) [...puisqu'elles] *élaborations normatives ont du mal à épouser les rugosités d'un système où des logiques antinomiques se disputent le terrain.*»

6. L'universalisme égalitariste à la française (Maxwell, Palt, 2012) repose sur un déni de la différence – *in primis* ethnique – qu'il appréhende sous le prisme «*de l'égalité dans l'identité. L'idéal républicain, issu des Lumières et censé garantir l'égalité de tous, a [... magnifié] le principe de l'universel comme fondement de l'égalité.*» (Bender, Pigeyre, 2009, p. 5). Il se place au fondement du patrimoine juridique antidiscriminatoire riche et sophistiqué qui s'est sédimenté au fil des trente dernières années.

• dans une pluralité de *corps intermédiaires* au sens de Tocqueville (1992 [1835-1840]) : il s'agit le plus souvent d'entités communautaires reposant sur une base ethnique, culturelle, religieuse, géographique ou encore de croyances et de pratiques. Cette sorte d'*individualisme collectif* revisité n'a rien d'une « fragmentation "communautariste" pathologique » (Cohen, 2005, p.46) ni de la désagrégation de la société française pré-révolutionnaire (Tocqueville, 1992 [1835-1840]). Reposant sur une pluralité de critères (ethnicité, origines culturelles, croyances religieuses et philosophiques, genre, orientation sexuelle...) dont ils cherchent à retranscrire les croisements et les emboîtements, les organes de socialisation affinitaire se déclinent tant dans la sphère privée (associations locales ou nationales) qu'à l'échelle professionnelle au travers d'*affinity groups* intra- ou inter-organisationnels (voir *infra*). A l'échelle politique, ils remplissent une mission de socialisation interne et de lobbying et cherchent à faire entendre les revendications de telle ou telle catégorie de la population (*in primis* des minorités ethniques, des femmes, des personnes en situation de handicap...) auprès des pouvoirs publics ou d'autres *corps intermédiaires*. Contribuant au développement du capital social de leurs membres, ils en favorisent la socialisation et l'intégration professionnelle (voir *infra*).

Là où l'universalisme républicain à la française invite à confiner les affiliations personnelles à la sphère du privé, voire de l'intime, à transcender les différences pour mieux communier dans la Nation, le modèle états-unien repose sur l'articulation revendiquée d'un individualisme culturel (Hofstede, 1999), d'un *individualisme collectif* et d'un attachement patriotique.

Rejoignant l'intuition de Hofstede (1999), la notion d'individualisme culturel décrit la conception libertaire et libérale états-unienne reposant sur la reconnaissance de la singularité individuelle, la recherche de la réalisation personnelle dans l'activité professionnelle et la satisfaction de la liberté positive dans la sphère individuelle (Tocqueville, 1992 [1835-1840]). A l'échelle méso-sociale, l'*individualisme collectif* américain permet la reconnaissance de la multiplicité (hiérarchisée) des appartenances communautaires et groupales des acteurs. *In fine*, le sentiment patriotique se déploie dans une sphère politique doublement perçue comme l'espace de la Nation et le lieu d'incarnation des valeurs universelles de l'américanité.

Or, ce trait culturel états-unien que l'on serait tenté de qualifier, au détour d'un oxymore, de *patriotisme communautariste* repose sur l'affirmation de la compatibilité entre la proclamation de la liberté individuelle des acteurs, la revendication de leur (poly)appartenance communautaire et leur adhésion inconditionnelle au modèle politique américain. Ainsi n'est-il pas synthèse dialectique de l'individualisme et du patriotisme mais bien co-existence

(hiérarchisée) d'un attachement patriotique revendiqué et d'enracinements groupaux assumés.

Malgré des affinités en termes de modèle démocratique, social et économique et leur commune adhésion à un « individualisme culturel » (Hofstede, 1999), les philosophies politiques états-unienne et française divergent dans l'appréhension du rôle des corps intermédiaires (et *in primis* des communautés) dans l'intégration sociale des acteurs. Là où la première leur reconnaît une fonction d'intermédiation sociale, la seconde a longtemps perçu les corps intermédiaires comme des obstacles à la communion du sujet dans la République. Ainsi, comme le rappelle Worms (2001 : 12) « *entre l'universalisme abstrait de la République et l'incarnation concrète d'une démocratie participative, il manque dans l'espace public [français] les instruments d'une liaison effective. Forger ce chaînon manquant, tel est le défi majeur que les associations doivent relever* ».

« *Institutions de l'interaction* » selon Rosanvallon, les corps intermédiaires assurent une œuvre de médiation et de conciliation entre des intérêts de nature individuelle et collective. Ils contribuent à forger une solidarité catégorielle entre membres du collectif.

Là où le mouvement anti-corporatiste porté par la Révolution a ouvert en France une brèche, jamais parfaitement pensée, entre représentation nationale (légitimité politique) et corps intermédiaires (légitimités praxiques et/ou participatives), l'activisme communautaire et la pratique du lobbying sont contemporains de la Constitution américaine (Tocqueville, 1992 [1835-1840]). Qu'il s'agisse d'associations formelles ou de réseaux informels, de fédérations d'intérêt économique, politique ou culturel, de communautés locales à substrat ethnique, religieux ou genré ou d'*affinity groups* intra-organisationnels, les corps intermédiaires constituent aux Etats-Unis des instances de médiation sociale et d'intermédiation relationnelle. Extrêmement diffuse, la fréquentation de ces « communautés » contribue, de manière essentielle, à la qualification identitaire des individus, balise la socialisation des acteurs et impacte la sédimentation de leur capital social, notamment à l'échelle professionnelle. Or, le réseau social d'un acteur constitue une ressource mobilisable dans son itinéraire professionnel (Lin et al., 1981; Lin, 1995; Campbell et al., 1986; Burt, 1992, 1995, 1998, 2001; Lazega, 1992, 1993, 1995).

C'est pourquoi, à l'aune du contexte socio-culturel états-unien précédemment décrit, cet article cherchera, dans sa seconde partie, à identifier les effets de structure et de réseau entravant la progression des cadres-femmes au sein des entreprises états-uniennes. Et ce, car, en dépit d'une hausse continue de leurs qualifications et d'une inscription durable sur le marché de l'emploi, la progression hiérarchique des cadres-femmes américaines est heurtée, non seulement par des résistances d'ordre sociétal et organisationnel, mais aussi par des freins de nature relationnelle.

Appréhensions française et états-unienne de la diversité et individualisme culturel hofstedien

Héritières de l'histoire, les spécificités dans l'appréhension de la diversité en France et aux Etats-Unis reflètent aussi des différences culturelles reductibles au binôme « masculinité-féminité » hofstedien (Hofstede, 1999). S'appuyant sur des questionnaires administrés dans les années 1970 à des employés d'IBM éparpillés dans une pluralité de pays – censés refléter l'intérêt porté à une série de valeurs dans la sphère professionnelle-, Hofstede (1999) compare des données issues de 26 pays, au travers du prisme « individualisme-collectivisme », « masculinité-féminité », « distance au pouvoir » et « réduction de l'incertitude ». Les résultats de cette recherche s'avèrent congruents avec les études transculturelles actuelles (Schwartz, 1995; Smith & Bond, 1998). Ainsi, selon Hofstede (1999), dans le milieu du travail s'opposeraient des cultures coopératives réputées féminines (qui favoriseraient l'entente sociale et l'expressivité) et des cultures compétitives réputées masculines (qui valoriseraient la rivalité « virile », le matérialisme et l'instrumentalité).

Dans une recherche novatrice, Moya, Poeschl, Glick, Páez et Sedano (2005) interrogent sur le plan transculturel la relation entre « l'idéologie de genre (ou sexisme) et la perception de soi en termes de masculinité/féminité, les dimensions culturelles proposées par Hofstede (individualisme-collectivisme, masculinité-féminité, distance au pouvoir et réduction de l'incertitude), l'Indicateur de Développement Humain, et d'autres indices nationaux en relation avec la socialisation, les droits humains et les caractéristiques de la famille ». S'appuyant sur la mesure de Glick et al. (2000) des niveaux de sexisme dans 20 pays, sur des indices de masculinité et de féminité calculés dans 29 pays par Fernández (2001) et sur des indices culturels, les auteurs démontrent la validité transculturelle de la conception de sexisme ambivalent renvoyant à un patrimoine de croyances justifiant et légitimant les inégalités entre les hommes et les femmes. Ces études empiriques dévoilent une corrélation entre un faible indice de développement humain, de faibles scores de féminité (auprès de publics féminins et masculins), un plus « grand collectivisme », une distanciation plus forte vis-à-vis du pouvoir, un moindre respect des droits civils, un taux de fertilité plus élevé chez les femmes mûres et une prégnance plus significative de valeurs conservatrices telles les bonnes manières, la religiosité et l'obéissance. Ainsi, les pays ayant une culture individualiste affichent fortement un indice de développement humain élevé et un haut degré d'émancipation individuelle (respect des droits civils, régulation des naissances et maîtrise de la fertilité, niveau d'implication politique) et une marginalisation des valeurs conservatrices (bonne éducation, soumission à l'autorité, pratique religieuse).

Les tests empiriques dévoilent que la France possède auprès des femmes et des hommes des scores de féminité supérieurs aux scores de masculinité, tandis que les Etats-Unis n'affichent un score de féminité supérieur à celui de masculinité qu'auprès des femmes. Ainsi, en tant de pays à la culture relativement plus masculine, les Etats-Unis affichent, comme l'avait prévu Hofstede (1999), une plus grande différence en termes de scores de masculinité/féminité (reflétant ainsi une conformation aux normes et rôles genrés traditionnels) que la France qui affiche une plus forte proximité comportementale entre les femmes et les hommes. On en déduit que la culture états-unienne allie un « individualisme culturel » avec une tendance au matérialisme, au rationalisme (ce qui s'avère congruent avec l'analyse wébérienne du « désenchantement du monde ») et à la mise en concurrence des acteurs qui sont le propre des sociétés de culture (plus fortement) masculine.

Néanmoins, en tant que pays économiquement et socialement développés, laïcisés, modernisés et démocratiques (marqués, comme Tocqueville l'avait anticipé, par une quête irréfrenable du bien-être matériel), la France et les Etats-Unis affichent une commune culture individualiste⁷. Il ne demeure pas moins que la civilisation états-unienne allie un individualisme culturel qui est la marque des sociétés modernes et démocratiques, avec une sorte d'*individualisme collectif* qui dit l'enracinement des individus, non seulement dans la sphère rassembleuse (et parfois mythifiée) du politique, mais aussi dans des sphères intermédiaires, affinitaires et catégorielles, de socialisation : les communautés.

Cela nous conduira à analyser deux dispositifs (*mentoring de cooptation* et *affinity groups*) développés au sein des entreprises états-uniennes afin de favoriser la socialisation professionnelle des cadres-femmes. Nous questionnerons

et comparerons leurs logiques et discuterons de leur efficacité à l'échelle intra-organisationnelle. En guise d'ouverture, nous interrogerons la possibilité de transposer ces dispositifs au sein des entreprises françaises.

7. Consubstantiel à la modernité, l'individualisme est le propre des sociétés industrielles, laïcisées, contractuelles et salariales : proclamant la liberté des individus, celles-ci sont marquées par un processus de rationalisation et de « désenchantement du monde » ainsi qu'une tendance au dés-encastrement de l'économique de la sphère du social. « Sociétés d'individus » réputés libres et responsables, rationnels et utilitaristes, les « civilisations de culture individualiste » sont marquées par un relâchement relatif du lien social, l'émergence d'une sphère de l'intime et une tendance au repliement dans la sphère privée. Libérales

(sur le plan philosophique) et démocratiques (sur le plan politique), elles reposent sur un droit écrit et une contractualisation des relations sociales (in primis, marchandes) mais reconnaissent une large liberté d'action et d'entreprise aux acteurs. « Sociétés de la civilité », elles sont caractérisées par une intériorisation de l'auto-contrainte et une relative autodétermination des individus. L'individualisme s'oppose au collectivisme propre aux sociétés traditionnelles, marquées par une faible mobilité sociale et des relations entre castes fondées sur des relations de domination (protection/soumission).

Quand la diversité rime avec femme. Des effets de structure aux effets de réseau

DE LA FÉMINISATION DU TOP-MANAGEMENT AUX ÉTATS-UNIS ET DE LA PERMANENCE DU PLAFOND DE VERRE

La réalisation d'une parité d'exercice au sein des entreprises états-uniennes, notamment dans l'accès aux postes de direction, demeure un objectif à atteindre, comme le révèlent maintes enquêtes (Catalyst, 1999, 2000)⁸. En dépit d'une hausse spectaculaire du niveau d'études et de qualification des Américaines et de leur inscription durable sur le marché de l'emploi, les écarts salariaux entre les sexes, à fonction, compétence et ancienneté égales, y demeurent significatifs. Néanmoins, souligne Périvier (2007 : 15-16), « *la ségrégation professionnelle [des femmes états-uniennes...] est d'autant moins marquée que les individus sont qualifiés. [...]. Ainsi, la ségrégation professionnelle à laquelle sont confrontées les femmes qualifiées a sensiblement baissé au travers des cohortes. En 2000, les femmes représentaient 42 % des emplois de cadres [...] soit le double par rapport à 1975* ».

Bien qu'entrant sur le marché de l'emploi avec un niveau de qualification et des attentes analogues, les parcours professionnels des cadres hommes et femmes divergent rapidement (Davidson et Burke, 2000). Comme le soulignent Davidson et Burke (2004 : 131), « *les bilans ultérieurs élaborés surtout aux États-Unis et au Royaume-Uni [...] ont montré que les femmes avaient fait des progrès considérables sur certains points comme leur entrée sur le marché du travail, ou leur accession à des postes d'encadrement. Les avancées, par contre, ont été limitées dans d'autres domaines comme l'encadrement supérieur, l'accès à de très hauts salaires, les positions de pouvoir, les fonctions de direction* ». Le plafond de verre y est néanmoins plus poreux qu'en Europe, les organes de gouvernance et le top-management des grandes entreprises états-uniennes ayant connu, au cours de la décennie passée, un mouvement progressif - bien qu'insuffisant - de féminisation.

Ainsi, en 2007, les femmes représentaient aux États-Unis 11 % des membres des Conseils d'Administration des 1 500 entreprises cotées au S&P contre moins de 10 % en 2000 (Simpson, Carter et D'Souza, 2010). Les progrès réalisés aux États-Unis en termes de féminisation des C.A. tiennent à l'action conjointe de la législation antidiscriminatoire et de la (*new*) *affirmative action*, des pratiques des entreprises en matière de management de la diversité,

8. Le positionnement des femmes dans la sphère productive états-uniennne se caractérise par un taux d'insertion sur le marché du travail plus faible qu'en France, malgré une progression quantitative de leur niveau d'insertion professionnelle depuis les années 1980.

9. S'appuyant sur une étude empirique, Bertrand et Hallock (2001) ont démontré que, dans un échantillon d'entreprises américaines de tout secteur, les femmes n'occupaient que 2,5 % des 5 postes de top-management. La faible féminisation des postes de direction s'expliquait par leur relative exclusion des secteurs les plus prestigieux (ingénierie, finance,

de l'investissement accru des réseaux et des sphères de sociabilité professionnelle par les femmes-cadres et du développement de stratégies de contournement sises sur le *mentoring* et la *socialisation affinitaire* (de Montal Amanda, 2010). La féminisation des organes décisionnaires, dans la sphère économique états-uniennne, ne demeure pas moins un processus *in fieri* : là où 45 % des cadres aux États-Unis sont des femmes, elles ne constituent que 5 % des dirigeants des entreprises (Méda, 2008). Et cela en dépit du « *déficit prévu de cadres hautement qualifiés* » (Wirth, 2001 : 26), de la forte féminisation du *middle-management* dans les firmes états-uniennes, de l'élévation du niveau moyen de capital humain des femmes au cours des vingt-cinq dernières années (Laufer, 2005; Laufer, Pochic, 2004; Marry, 2004) et de l'intérêt qu'elles manifestent à l'égard des postes à responsabilité (Wirth, 2001 : 26). La féminisation du *top-management* demeure, de plus, sectorisée en ce qu'elle touche de manière préférentielle le secteur des services et les fonctions d'appui (communication, ressources humaines, services comptables, marketing...). On assiste ainsi à un phénomène de confinement des femmes-cadres dans les fonctions les moins rémunératrices, les moins prééminentes hiérarchiquement, prestigieuses symboliquement et prometteuses professionnellement (Maruani, 2003)⁹. Comme le soulignent Davidson et Burke (2004, p. 130), « *s'il existe [aux États-Unis] une offre croissante de femmes aptes à exercer des fonctions d'encadrement dans la mesure où un plus grand nombre d'entre elles accumule études et expériences, la féminisation de l'encadrement est plus marquée dans les secteurs qui emploient majoritairement des femmes* ». La division sexuelle du travail perdure au fur et à mesure qu'émerge un phénomène nouveau de différenciation sexuée du *top-management*.

La persistance des « inégalités de genre » dans l'accès aux positions d'encadrement tient à des effets de structure et de réseau (Burt, 1998). D'où l'intérêt de se pencher sur les résistances sociétales, organisationnelles et relationnelles freinant la progression méritocratique des cadres-femmes états-uniennes.

RÉSISTANCES SOCIÉTALES, ORGANISATIONNELLES ET RELATIONNELLES À L'AVANCEMENT DES CADRES FEMMES ÉTATS-UNIENNES

Si l'on suit Ibarra (1992) et Burt (1998), le genre constitue aux États-Unis une de ces caractéristiques sociologiques fondamentales participant à positionner les individus dans

gestion stratégique...). De surcroît, les dirigeantes touchaient une rémunération inférieure d'en moyenne 45 % par rapport à leurs homologues hommes. Les trois quarts de cet écart salarial seraient expliqués par le confinement des femmes dirigeantes à la tête de firmes de plus petite taille et leur extrême rareté dans les fonctions exécutives les plus prestigieuses (Président, Directeur, Chief Executive Officer...). In fine, 20 % de cet écart salarial serait expliqué par leur moindre ancienneté dans les fonctions de direction, ce qui traduit un décalage dans l'accès aux postes de responsabilité (blocage ou retard de carrière dû au plafond de verre).

les systèmes institutionnels et organisationnels. Et ce, car il influe sur la trajectoire des acteurs, en impactant la sphère symbolique des représentations, les mécanismes institutionnels et organisationnels (*universalisation du masculin*) et les stratégies relationnelles. Or, l'avancement des cadres-femmes états-uniennes, à qualifications, compétences et anciennetés égales, s'avère retardé par :

1) des résistances sociétales : renvoyant à tout un patrimoine culturel de préjugés essentialisant le genre et délégitimant systématiquement les femmes de l'exercice du pouvoir, elles restreignent d'autant leur espace des possibles. L'intériorisation de stéréotypes sexistes par les femmes participe, ainsi, à un endossement du stigmata. Au fondement de ces résistances se place une conception masculine du pouvoir organisationnel, se matérialisant dans une hiérarchisation sexuée des postes. Cristallisée dans un patrimoine de représentations, de symboles et de croyances, la conception d'un pouvoir au masculin participe à discréditer les compétences et les qualités professionnelles des femmes-cadres, accusées d'être illégitimes aux postes de décision et d'autorité. Aussi le genre constitue-t-il au Etats-Unis une des facteurs principaux de hiérarchisation sociale au sein des systèmes organisationnels. Et ce, car, comme le souligne Laufer (2005), il influe sur les prises de décision (choix de filière académique et de branche d'activité, management de carrière, acceptation ou refus de la mobilité professionnelle, répartition des rôles et des tâches domestiques et éducatives au sein du couple...).

2) des résistances organisationnelles : l'*universalisation du masculin* diffuse au sein des organisations. Il s'agit là d'un patrimoine de normes informelles et de procédures faisant obstacle, de manière systémique, à l'avancement des cadres-femmes (âge de détection du potentiel, mécanismes de partage et de coordination interne du travail, horaires et formes des réunions, stratégies de cooptation, management des cadres à potentiel...). Et ce, car, comme le souligne Laufer (2005 : 32 – 34) « *les organisations sont aussi ces lieux où se structurent les relations de pouvoir et les processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir. [Elles...] sont le lieu de fonctionnements informels, qui fonctionnent le plus souvent au bénéfice des hommes et des parcours masculins* ». Ainsi, comme le soulignent Eliev et Bernier (2003 : 92), « *la culture organisationnelle est, fondamentalement, une culture masculine* ». Les résistances organisationnelles à la féminisation du haut encadrement se cristallisent dans l'édiction et la transmission de règles présentées comme « neutres » issues en fait d'une universalisation de normes masculines. Ce patrimoine de principes et d'usages allant à l'encontre de l'égalité des chances contribue à reproduire une *domination masculine* au sein des organisations.

3) la faiblesse des réseaux professionnels des cadres-femmes et leur exclusion des cercles sociaux dominants : Si l'on suit les conclusions des recherches empiriques de Moore (1990), Ibarra (1995) et Burt (1998),

les cadres-femmes états-uniennes afficheraient des configurations relationnelles marquées par une sous-socialisation professionnelle (notamment avec les pairs, les supérieurs et les dirigeants) et une sur-socialisation familiale et privée. Certes, Moore (1990) a démontré, en s'appuyant sur les données du *General Social Survey* datant de 1985, que les réseaux de femmes et d'hommes ne diffèrent pas significativement en termes de taille. Autrement dit, quelque soit le genre du répondant, le nombre de contacts cités ne présente pas de divergences statistiques significatives. En revanche, leurs réseaux respectifs diffèrent en termes de composition. Et ce, sans que leur positionnement dans la hiérarchie sociale n'influe de manière déterminante. Comme le rappelle Moore (1990), lorsque l'on opère des comparaisons toutes choses égales par ailleurs (même âge, même niveau d'étude, même profession, mêmes origines socio-culturelles...), les réseaux féminins affichent une surreprésentation relative des relations extra-professionnelles et de liens plus intimes et affectifs (et *in primis* familiaux) par rapport aux hommes (il ne faut pas oublier que la possession d'un emploi à temps plein tend à réduire la part des liens familiaux dans le tissu relationnel des femmes). *A contrario*, les réseaux masculins se font écho d'une socialisation professionnelle renforcée et d'une relative rareté des relations familiales. Partiellement reductibles au positionnement dans la structure sociale des hommes et des femmes, les différences genrées dans la configuration des réseaux se réduisent considérablement dès lors que l'on prend en compte les variables liées à l'emploi, à la famille et à l'âge. Le genre n'exerce pas moins une influence significative, surtout indirecte, sur les configurations relationnelles des individus. Non pas que la propension des femmes à la subjectivisation des relations sociales reflète une quelconque prédisposition naturelle. Elle est le fait du social, de tout un éventail de contraintes sociétales, culturelles, organisationnelles et structurales qui balisent et limitent la latitude d'action des individus.

Le déficit de socialisation professionnelle des femmes nuit à leur avancement professionnel en les incluant dans des structures d'opportunités moins avantageuses, et renforce leur ségrégation en les écartant des réseaux de socialisation informelle si importants pour la carrière (Ibarra 1992, 1995; Tharenou, Latimer, & Conroy, 1994; Ely, 1995; Crampton et Mishra 1999; Powell, 1999; Cohen, 2002; Ruderman et al., 2002). Dans un contexte organisationnel andro-centré, l'exclusion des femmes-cadres des réseaux sociaux dominants constitue une « *barrière substantielle, dommageable à leur avancement de carrière* » (Marchand et al., 2007 : 34).

Fortement homogènes quant au profil et au parcours de leurs membres, les *cercles de cadres supérieurs*, désignés dans le jargon organisationnel sous les vocables de *boys' clubs* ou de *old boys' networks*, participent d'une logique de socialisation professionnelle instrumentale, sise sur la sélectivité cooptative, l'informalité des rencontres et l'inter-personnalité des relations.

Vecteurs privilégiés d'intégration sociale au travail, la fréquentation de structures (plus ou moins formelles et institutionnalisées) de socialisation *intra pares* contribue à baliser l'espace des possibles professionnels des cadres et conditionne l'accès aux fonctions les plus prestigieuses. Dans un contexte marqué par une asymétrie de l'information, la fréquentation de sphères informelles de socialisation professionnelle s'avère essentielle à la compréhension de la culture et des normes organisationnelles, au décryptage des situations contextuelles et des enjeux stratégiques, à la perception des canaux sous-jacents du pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977). A l'échelle intra-organisationnelle, la dynamique de club joue comme un facilitateur de carrière pour le membre-coopté (*insider*) et comme un réducteur de risques pour l'organisation (*assimilation normative*). Régie par le modèle de l'entrepreneur relationnel (Burt, 1998), la sociabilité instrumentale des cadres-hommes repose sur la logique de l'intermédiarité et cherche simultanément à étendre leurs réseaux professionnels et à accroître la proportion d'interlocuteurs prestigieux en leur sein.

Si l'exclusion des femmes-cadres des cercles de la sociabilité professionnelle entrave la réalisation de leurs plans de carrière, la définition de stratégies relationnelles adaptatives, sises sur le *mentoring de cooptation*, peut améliorer leurs perspectives d'avancement au travers d'une *densification patronnée* de leur capital social (Burt, 1998; Ibarra, 1992, 1995).

LE GENRE EN ARBITRE DE LA PROFITABILITÉ PROFESSIONNELLE D'UN RÉSEAU : EMPRUNT DE CAPITAL SOCIAL ET MENTORING DE COOPTATION

La célèbre étude empirique *The gender of social capital* (Burt, 1998) révélait que deux stratégies relationnelles s'offraient aux cadres à potentiel d'une entreprise états-unienne désireux d'accroître leur vitesse d'avancement :

- 1) L'auto-développement de leur capital socio-professionnel via la construction d'un réseau élargi, faiblement dense et riche en trous structuraux (Burt, 1992, 1995, 2001)¹⁰. Cette stratégie qualifiée d'entrepreneuriale s'avérait gagnante pour les cadres hommes, réputés légitimes au regard des normes et des représentations sociales dominantes;
- 2) Un *emprunt de capital social* permettant au cadre à potentiel de profiter du réseau d'un ou plusieurs cadres seniors, particulièrement centraux et prestigieux à même de leur aménager un accès facilité aux ressources

stratégiques (informationnelles, communicationnelles, collaboratives, consultatives, matérielles, symboliques...). Selon Burt (1998), cette stratégie serait gagnante pour les cadres femmes et les plus jeunes.

Selon cette étude, la recherche d'une *centralité d'intermédiarité* (Burt, 1992, 1995) se configurerait comme la stratégie relationnelle optimale pour les cadres-hommes investis, de par leur positionnement catégoriel, d'une légitimité socio-symbolique.

Acteur-pont se plaçant à l'interface de cercles relationnels différents, le *manager-entrepreneur* tirerait avantage de sa fonction de connecteur de sous-systèmes relationnels déconnectés (autrement dit, séparés par des *trous structuraux*). Il serait un *tertius gaudens* au sens de Georg Simmel à la fois «une personne qui ajoute de la valeur en étant entre les autres [et...] un entrepreneur couronné de succès. [...] Dans l'amalgame des préférences caractérisant les réseaux sociaux où aucune exigence n'a d'autorité absolue, le tertius négocie les termes qui lui sont favorables. Les trous structuraux forment le contexte de ses stratégies. L'information en est la substance» (Burt, 1995, p. 604-605). Il bénéficierait ainsi d'un accès facilité aux ressources stratégiques et il aurait, de par la diversité de ses contacts, une probabilité supérieure d'être candidat à l'inclusion dans de nouvelles structures d'opportunité, ce qui accroîtrait d'autant son pouvoir et son prestige au sein de l'organisation (Burt, 1992, p.30-32; Bruna, Chauvet, 2013). La recherche burtienne dévoile ainsi l'existence d'une corrélation entre la possession par les cadres hommes états-unis d'une *centralité d'intermédiarité* et leur vitesse de promotion dans des postes de *top-management*. De plus, elle révèle que, contrairement à l'intuition, les femmes-cadres états-uniennes tireraient profit, non pas de la reproduction mimétique du *modèle entrepreneurial masculin*, mais de l'adoption de stratégies relationnelles adaptatives destinées à renforcer leur socialisation professionnelle à l'échelle intra-organisationnelle (Moore, 1990). Et ce, car, à l'instar de l'ethnicité ou de l'âge, le genre figure parmi ces «facteurs de contingence qui font qu'une même configuration de réseaux peut avoir des effets opposés. Si certaines configurations de réseaux sont bénéfiques pour certains acteurs, elles sont néfastes pour d'autres» (Chauvet, Chollet, 2010, p.90). Dans la mesure où les caractéristiques sociologiques d'un acteur influent, toutes choses étant égales par ailleurs, sur la profitabilité individuelle de son réseau social, l'universalisation de la stratégie entrepreneuriale tiendrait

10. Généralisation de la théorie granovetterienne de la force des liens faibles (Granovetter, 1973), la théorie des trous structuraux (Burt, 1995, 1997) repose sur un cadre analytique d'inspiration simmélienne. Elle s'inspire de la théorie économique classique en matière de pouvoir des monopoles et oligopoles sur les marchés non parfaitement concurrentiels. En effet, sur un marché imparfait sans concurrence pure et parfaite, subsistent pour un même bien commercialisé une multitude de prix locaux du fait d'un accès limité à l'information. Dans ces îlots déconnectés sont atteints des équilibres sous-optimaux, partiels et précaires. Les «trous» dans la structure du marché permettent à certains acteurs poly-ancrés de tirer profit des distorsions du marché des biens

et des dissymétries informationnelles. En découlent des échanges sous-optimaux de par l'absence d'un accès gratuit, transparent, total et universel à l'information, la non-atOMICité de certains partenaires d'échange... Cette théorie insiste, dans un contexte concurrentiel, sur les avantages procurés par la possession de réseaux étendus, peu denses et riches en «trous structuraux». Selon Granovetter, les liens faibles (au sens de faiblement intenses, affectifs et exclusifs) s'avèrent plus opérants que les liens forts en vue de capter un emploi puisqu'ils sont porteurs d'une moindre pression sociale sur l'acteur et procurent des opportunités structurales plus vastes et diversifiées.

de l'erreur¹¹. Ainsi, souligne Burt (1998), à compétences égales, à profils professionnels et situations de départ comparables, les cadres femmes états-uniennes voient leur vitesse d'avancement de carrière s'accélérer si elles étoffent leur patrimoine relationnel en empruntant le capital social de mentors influents. Centraux et prestigieux, ces parrains possèdent une légitimité professionnelle, une centralité organisationnelle et un pouvoir vis-à-vis de leurs collègues et subordonnés.

Passant par une socialisation patronnée, l'*emprunt de capital social* permet au cadre-femme d'enrichir son patrimoine relationnel en mobilisant le réseau du parrain et d'acquérir ainsi une *légitimité de transfert*. Favorisant l'acculturation organisationnelle des nouveaux entrants, le *mentoring* facilite l'appropriation de tout un patrimoine de normes, de règles et de valeurs se plaçant au fondement de l'éthos professionnel. Perpétuant la culture d'entreprise, il solidifie les routines coopératives entre collègues.

Au bénéfice d'une procédure de cooptation qui est à la fois une cérémonie de passage et un rite d'institution (Bourdieu, 1982), le *parrainage* favorise l'intégration du parrainé au sein du groupe professionnel, renforce les procédures de contrôle latéral et les mécanismes de détection et de sanction des comportements déviants. *De facto*, il solidifie l'identité sociale du groupe.

Collaborateurs ayant « une expérience et des connaissances poussées qui s'engagent à fournir soutien et mobilité ascendante pour la carrière de leurs protégés » (Kram, 1985), les parrains contribuent à l'acculturation organisationnelle et à l'intégration professionnelle des parrainés.

Si le *mentoring de cooptation*, jouant sur des dimensions psychosociales, peut supporter la progression de carrière des parrainés (Podolny, Baron, 1997), les variables-clés influant sur la profitabilité professionnelle d'une relation mentor-mentoré sont son intimité, sa sélectivité et sa durabilité. Ainsi, Ragins et Cotton (1999) montrent, en étudiant un échantillon de 352 femmes et 217 hommes, que les employés disposant de mentors informels affichent de meilleurs résultats en termes de carrière que les protégés dotés de mentors formels.

Bien que placée sous le signe de l'inter-personnalité, de la confiance et de la confiance, la cooptation est, métonymiquement, le signe d'une élection du cadre-parrainé au

rang de pair. Octroyant un supplément de crédibilité à son protégé, le parrain envoie un *signal* à la profession (aux dirigeants tout comme aux pairs, aux décideurs tout comme aux clients et aux opérationnels) et outille la femme-cadre afin de la positionner dans une relation d'égalité des chances par rapport aux autres collègues. *L'emprunt de capital social* se consacre ainsi dans un processus de transfert de charisme de la part du mentor vers le mentoré.

La cooptation par le *mentoring* est un rite d'institution au sens bourdieusien du terme (Bourdieu, 1982) destiné à consacrer la barrière socio-statutaire et symbolique entre les « élus » et les « exclus ». Processus de reconduction de l'altérité à une différence maîtrisée, le *mentoring* permet l'intégration au travers d'un apprivoisement et d'une *reconducatio ad proximum* de la singularité. Une lecture affinée de la littérature sociologique et managériale sur les femmes cadres supérieures et dirigeantes ne dit rien de différent : les femmes dirigeantes « ont dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance, développé un style de management adapté à un environnement masculin, recherché des postes « visibles » comportant des challenges et des défis et constituant des opportunités d'accès direct aux décideurs, ont bénéficié d'un mentor influant [...] De même, parmi les facteurs de réussite des femmes cadres supérieurs, deux au moins parmi les six facteurs suivants ont pu être identifiés : l'aide d'un cadre supérieur, un ensemble de réussites prouvées, une grande ambition et capacité à sacrifier sa vie personnelle, une aptitude à manager les subordonnés, la capacité à prendre des risques, une capacité d'exigence et de détermination » (Laufer, 2005, p.34-35).

La permanence d'un capital social hiérarchisé pour les cadres-femmes traduit un retard dans l'*endogénéisation* du *capital social emprunté* au sein de leur réseau. Il s'agit d'un délai dans le remplacement d'une pression sociale latéralisée par le mentor par une allégeance directe des contacts vis-à-vis du cadre. Ainsi, ce n'est qu'à fur et à mesure de l'acculturation organisationnelle et de l'intégration *inter pares* des cadres-femmes qu'elles peuvent s'émanciper de la tutelle du parrain et pratiquer une *endogénéisation* de liens initialement tissés par son intermédiaire. Ainsi, ce que constate Burt pour les cadres-femmes n'est qu'un « retard » dans le processus d'autonomisation du parrainé vis-à-vis de son mentor¹². Or, à l'aune des travaux de Burt (1998), Ibarra (1995) et Kay et al. (2009 a, b), le déploiement de dispositifs

11. Dans un contexte andro-centré, la profitabilité individuelle de réseaux à la configuration affine (en termes d'étendue, de densité, de nombre de contacts, de type et d'intensité des liens...) appartenant à des cadres au profil proche (âge, origines, diplômes, compétences, ancienneté, situations de départ comparable) mais se différenciant par le sexe, varie selon le genre de leur détenteur.

Le genre semble ici jouer comme une variable cachée influant sur les mécanismes de médiation traditionnellement dévolus au réseau professionnel : l'aménagement d'un accès facilité à l'information, la consolidation des processus de reconnaissance et de cooptation entre pairs, l'opérationnalisation des stratégies coopératives entre collègues et, in fine, la valorisation et la promotion des compétences des acteurs auprès de leur hiérarchie.

Ainsi, l'enjeu stratégique pour un acteur n'est pas de construire un réseau mais de bâtir le réseau qui, selon ses caractéristiques sociologiques (âge, genre, ethnicité), l'insère dans la structure d'opportunité la plus avantageuse en vue d'atteindre ses objectifs.

12. Le cas de jeunes cadres hommes s'avère particulièrement instructif puisqu'il donne à voir la tendance à l'aplatissement de leurs réseaux hiérarchisés à fur et à mesure qu'ils avancent en âge, qu'ils montent en compétences et gagnent en légitimité. Ainsi reconnus comme des professionnels, ils s'autonomisent du mentor et développent leur propre réseau selon une stratégie traditionnelle, de matrice entrepreneuriale.

spécifiques de *mentoring pro-femmes*¹³ contribuerait au façonnement de stratégies relationnelles adaptatives (socialisation professionnelle patronnée, constitution d'un réseau social hiérarchisé, *endogénéisation* progressive du capital social emprunté...) permettant aux cadres-femmes d'accomplir une meilleure intégration professionnelle et une carrière plus satisfaisante. Or, le développement d'une socialisation professionnelle informelle, au travers du *mentoring* et de la fréquentation d'*affinity groups* à l'échelle intra-organisationnelle, peut constituer, selon Luthans (1988) et Podolny et Baron (1997), une stratégie profitable en termes d'auto-promotion et d'avancement professionnel.

MENTORING DE COOPTATION ET AFFINITY GROUPS AU SERVICE DE LA SOCIALISATION PROFESSIONNELLE DES CADRES-FEMMES ÉTATS-UNIENNES

Dans une société andro-centrée où la persistance du plafond de verre dit la cumulation de résistances sociétales et organisationnelles et de freins socio-relationnels, la pénalisation des discriminations à caractère sexiste¹⁴ et la législation en faveur de la promotion de l'égalité des chances (*Equal opportunities laws and, regulations, (new) affirmative action*) ont balisé aux États-Unis l'espace d'action des organisations publiques et privées. Elles ont encouragé le déploiement de programmes destinés à soutenir la féminisation des secteurs les plus masculinisés et des fonctions de top-management¹⁵. Depuis la fin des années 1970, elles ont encadré la pratique d'entreprises en matière de prévention des faits discriminatoires dans le recrutement et le management. Au sein de la panoplie d'initiatives déployées par les entreprises américaines, le *mentoring de cooptation* et les *affinity groups intra-organisationnels* constituent deux dispositifs particulièrement intéressants car ils visent la sédimentation du capital social des cadres-femmes et une meilleure intégration de celles-ci au sein des réseaux informels de socialisation professionnelle. Reposant sur des critères, bien distincts, de catégorisation de l'identité des cadres-femmes (statut de cadre vs genre), ils renvoient à

deux logiques (*assimilative vs affinitaire*) de socialisation intra-organisationnelle.

1) Logique assimilative d'inclusion organisationnelle : mentoring, emprunt de capital social

Le *mentoring de cooptation* renvoie à une logique assimilative propre aux organisations à tendance (ou de culture) collégiale, bien qu'elle puisse dériver en une pratique systématique (Kay et al., 2009b). Il s'inscrit dans une double perspective d'*empowerment* du mentoré et d'acculturation organisationnelle. Reposant sur un substrat relationnel, il nécessite d'un investissement interpersonnel effectif et durable des deux parties. Néanmoins, la condition première de profitabilité du *mentoring* réside dans l'accès au mentor, ce qui présuppose ou bien une certaine proximité sociale entre le parrain et le filleul (tendance endogamique des réseaux sociaux) ou bien l'existence d'un dispositif *ad hoc* (plus ou moins bureaucraté) d'affectation d'un parrain à un mentoré.

Particulièrement développé pour les femmes-cadres au sein des grandes organisations états-uniennes (Ibarra, 1995; Burt, 1998; de Montal, 2010), le *mentoring* se configure comme une mesure doublement profitable : pour l'individu (en tant que vecteur d'accroissement de capital social et facilitateur de carrière) et pour l'organisation (en tant que levier d'intégration de l'impétrant au sein des équipes). Fondé sur un mécanisme de parrainage à double échelle symbolique (légitimation) et pragmatique (accès à des ressources stratégiques), le *mentoring de cooptation* repose sur un processus d'emprunt de capital social permettant d'étoffer le patrimoine relationnel du parrainé (ici, une femme-cadre) et d'en améliorer l'intégration organisationnelle. Et cela, en lui aménageant un accès privilégié aux cercles sociaux du mentor.

L'avancement de carrière des cadres-femmes est ainsi supporté par deux processus principaux : le *transfert de crédibilité symbolique* de la part du mentor au parrainé et la *pression sociale latérale*.

13. Le *mentoring* pro-diversité ou pro-femmes s'oppose au *mentoring systématique*, dispositif managérial placé au fondement d'organisations à tendance collégiale (Lazega, 1999 ; Kay et al., 2009a). Le *mentoring systématique* permet de conjuguer une autonomisation poussée des collaborateurs et un dynamisme coopératif intra-organisationnel fort, par le biais d'une régulation endogène bâtie autour d'un contrat de confiance entre membres de l'équipe et d'une sorte de *pression sociale latérale*. Il s'affirme ainsi comme un mécanisme managérial renforçant l'intégration des collaborateurs tout en leur garantissant une marge de liberté assise sur leur expertise technique.

Au sein d'organisations d'expertise de culture anglo-saxonne, la profitabilité en termes de progression salariale et hiérarchique des dispositifs de *mentoring systématique* demeure différenciée, reflétant le poids des résistances sociétales en dépit de la mobilisation d'outils gestionnaires réputés neutres. Là où la profitabilité individuelle du parrainage est forte pour les cadres-hommes, avec des répercussions positives à court et moyen terme sur l'avancement et la rémunération (Kay et al., 2009a), il en est tout autrement pour les cadres-femmes. Si elles survalorisent les répercussions positives du *mentoring* d'un point de vue subjectif, *in primis* en termes d'estime de soi et de bien-être au travail (Kay et al.,

2009b), elles tirent des avantages objectifs (avancement, augmentation de salaire) de court-moyen terme plus faibles. Des travaux de Kay et al. (2009a), il ressort que, pour les cadres-femmes, c'est l'intensité relationnelle et la durabilité d'un lien de parrainage qui conditionnent sa profitabilité en termes d'opportunités d'avancement et de progression salariale.

14. Pour un cadrage législatif, se référer au site de l'Agence fédérale états-unienne en charge de l'égalité des chances : [http : //www.eeoc.gov/laws/statutes/index.cfm](http://www.eeoc.gov/laws/statutes/index.cfm)

15. Parmi la myriade d'initiatives menées par les entreprises états-uniennes en matière de promotion de la mixité, on peut citer : le *sourcing pro-femmes* (destiné à constituer, via des actions de sensibilisation dès le lycée et l'université, des viviers de candidates dans les filières les moins féminisées), l'impulsion d'une culture de la mixité à l'échelle organisationnelle, l'aménagement de dispositifs de détection et investissement du potentiel, le développement du *mentoring* et du *coaching* pro-femmes (afin de stimuler leur aptitude au *leadership* et faciliter leur progression hiérarchique), les dispositifs de correction des inégalités salariales hommes-femmes, la meilleure prise en compte des exigences liées à la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Aux côtés des processus de légitimation-cooptation, les mécanismes de *pression sociale latérale* permettent d'assurer au protégé, grâce au mentor, une once de pouvoir relationnel auprès de ses interlocuteurs. Comme par un jeu de miroirs, les contacts se voient pris dans un système d'interdépendances avec le mentoré car celui-ci bénéficie vis-à-vis d'eux d'un *pouvoir par reflet*. Et ce, car le pouvoir n'est pas une ressource en soi appartenant, *de iure* ou *de facto*, à un acteur. Il demeure une propriété du système relationnel.

La possession d'un capital social hiérarchisé porte avec elle la potentialité pour la femme-cadre parrainée de développer un *pouvoir par transfert* vis-à-vis des obligés du mentor. Cela faisant, le parrain aménage à sa protégée des occasions supplémentaires de s'intégrer au sein de nouvelles structures d'opportunité. Reposant sur un processus de mobilisation du capital social du parrain au profit du protégé, la relation de *mentoring* pallie la faiblesse structurelle des réseaux professionnels des cadres-femmes (Kay et al., 2009b). Autorité supérieure, à la fois responsable hiérarchique et figure tutélaire, le mentor confère au parrainé un supplément de légitimité symbolique par un triple processus d'accompagnement (conseil), d'acculturation (transmission de normes culturelles, de règles organisationnelles, de compétences techniques et de postures comportementales) et de cooptation (sponsoring du parrainé auprès de la communauté des pairs et des décideurs).

Outre à faciliter l'accès des cadres-femmes aux ressources organisationnelles, la relation de mentorat joue un rôle essentiel dans l'apprentissage des règles professionnelles. Dûment inscrits dans la dynamique RH de l'entreprise (Maxwell, Palt, 2012), les dispositifs de *coaching* et de *mentoring* constituent ainsi des vecteurs d'intériorisation de l'*éthos professionnel*.

2) Logique affinitaire d'inclusion organisationnelle : *affinity groups intra-organisationnels*

L'*affiliation affinitaire*, elle, repose sur une logique de définition catégorielle selon des critères extra-professionnels, tels le genre, l'ethnicité, l'orientation sexuelle, les conditions de santé, la religion (Byrne, 1993; Githens, Aragon, 2009; Bell, Özbilgin, Beauregard, Sürgevil, 2011).

Réseaux affinitaires réunissant des salariés, sans considération théorique de l'assise hiérarchique ou sociale, sur la base de critères prétendument exogènes à l'entreprise, *in primis* l'ethnicité, les origines culturelles ou le genre (Choung, Durupt, 2006), les *affinity groups intra-organisationnels* ne constituent pas moins des structures dévolues le plus souvent à l'encadrement intermédiaire et supérieur.

En cela, les *affinity groups* constituent des lieux de socialisation horizontale et hiérarchique à même de sédimer le capital social des « cadres a-typiques » et de les inclure dans des structures professionnelles d'opportunités plus avantageuses.

Tout à la fois réseau d'influence, association de défense d'intérêts catégoriels et instance de représentation d'une forme de diversité (Montal Amanda de, 2010), chaque *affinity group intra-organisationnel* est à l'entreprise ce qu'un *Congressional Caucus* est au Congrès : l'organisme de coagulation, le porte-voix et l'organe d'*empowerment* d'un groupe social auquel les individus adhèrent au nom d'une commune affiliation.

S'inscrivant dans le long combat de la communauté afro-américaine pour les droits civils et l'égalité¹⁶, l'émergence des *affinity groups intra-organisationnels* (ou *Employee Resource Groups*) aux Etats-Unis au début des années 1960 se voulait une réponse aux conflits ethnico-raciaux qui punctuaient la lutte politique anti-ségrégationniste. C'est, en effet, à Rochester (New York), ville tristement célèbre pour avoir accueilli la première journée de guérilla urbaine de l'histoire états-unienne contemporaine que sont apparus en 1964 chez Xerox les premiers *affinity groups*. A l'heure où le législateur s'apprêtait à voter le *Civil Rights Act*, l'entreprise revendiquait son devoir d'inclusion sociale par le travail en développant des politiques *ante litteram* de promotion de la diversité. Dans ce cadre, la création de groupes d'affiliation affinitaire (et d'abord communautaire) au sein des entreprises est apparue comme un vecteur d'intégration sociale et professionnelle des collaborateurs issus des minorités ainsi que comme un levier de restitution de l'égalité des chances (Douglas, 2008, p.12). C'est avec le support actif du PDG Joseph Wilson, un « pionnier dans le domaine des relations raciales » (Douglas, 2008, p. 12), que les employés afro-américains de Xerox allaient créer le *National Black Employees Caucus*, premier Caucus Noir intra-organisationnel, afin de contrer les discriminations dans le monde professionnel et de contribuer à l'édification d'un environnement social plus juste et équitable¹⁷.

Héritière d'un contexte politique particulier, l'émergence des *affinity groups féminins* à l'échelle organisationnelle constitue un mouvement complémentaire mais distinct de la naissance des associations communautaires et féministes états-unienues, à l'orée des années 1970. Si les *affinity groups* co-participent d'une commune dynamique pour l'égalité, ils affichent dès le début une moindre politisation (de par leur inscription dans la sphère professionnelle) et une moindre généralité dans le combat (de par leur

16. Ainsi, souligne Douglas (2008, p.12) : « *Affinity groups began as race-based employee forums that were created in response to the racial conflict that exploded during the 1960s.* »

17. Une décennie après la fondation du *National Black Employees Caucus*, allait voir le jour le *Black Women's Leadership Caucus* (BWL), l'un des premiers caucus intra-organisationnels à double substrat ethnique et racial. Et ce, car aux Etats-Unis les rapports sociaux de genre, d'ethnicité et de classe s'avèrent ainsi « indissociables et

irréductibles » (Palomares, Testenoire, 2010, p.18). Ainsi, rappellent Palomares, Testenoire (2010, p.18), « *dès les années 1970, le black feminism aux États-Unis, puis les postcolonial studies et subaltern studies aux Suds [ont posé...] les jalons d'une analyse appréhendant la hiérarchie comme un système complexe où se conjuguent les rapports ethniques, de genre et de classe* ». Cela explique, pour part, l'émergence des premiers groupes affinitaires de femmes au sein de clubs d'affiliation ethnico-raciale.

inscription dans une organisation). Organes de socialisation et de solidarité catégorielle, ils affichent une mission moins militante qu'instrumentale, plus stratégique que politique : ils constituent, simultanément, des interlocuteurs légitimes de la direction (qui en a souvent « patronné » l'émergence et soutenu le développement).

Instances de discussion et d'échange présentes dans plus de 83 % des entreprises membres de *Catalyst* (2008), les *affinity groups intra-organisationnels* sont souvent animés par des membres du Comex ou *top-managers* (comme c'est le cas chez *Citigroup* ou *Microsoft*), afin de garantir l'adhésion de leurs membres au projet de l'entreprise, de fluidifier les relations trans-hiérarchiques et de faciliter la circulation des informations et la remontée des réclamations.

Dépourvus de pouvoir de négociation syndicale, notamment quant à la politique salariale du groupe (Douglas, 2008), ils constituent des supports à la réflexion et à l'action pour l'organisation. Ainsi sont-ils souvent à l'origine du portage de politiques *diversité* au sein des entreprises états-uniennes dans lesquelles ils sont implantés (Douglas, 2008).

Structures plus ou moins formelles, les *women's affinity groups* apparaissent aux Etats-Unis comme des dispositifs légitimes, collectivement appropriés par les acteurs et l'entreprise, en ce qu'ils sont jugés utiles aux acteurs et profitables à l'organisation. Ainsi, selon le rapport *Catalyst* (2008), plus des trois-quarts des organisations possédant un *women's employee network group* affirment que leurs réseaux féminins sont dotés d'un *business case* destiné à inscrire leur action pro-mixité dans la perspective d'un accroissement de la performance de l'organisation. Ainsi, 88 % des entreprises ayant un *Women Employee Resource Groups* indiquent que ces groupes contribuent à la politique de l'entreprise en matière de promotion de la mixité (Catalyst, 2008).

Dotés d'une pertinence instrumentale par les ressources (*in primis* informationnelles, communicationnelles...) auxquelles ils donnent accès, ils constituent des vecteurs de socialisation professionnelle des managers. Légitimés par l'organisation, ils gagnent une once d'officialité dès lors qu'ils sont animés par des top-managers de l'entreprise. Soutenus par la haute hiérarchie¹⁸, les *Women Employee Resource Groups* contribuent à la conception et à la structuration des politiques pro-diversité des organisations. Ainsi constituent-ils des vecteurs « discrets » de transformation organisationnelle¹⁹, tant en matière de stratégie RH et de prospective que d'investissement local

et communautaire. Au travers de stratégies de *lobbying* et d'influence, les réseaux de femmes-cadres ont contribué, à l'instar des *WERG* de Microsoft, à la révision de la politique RH (et notamment des grilles de recrutement et d'évaluation du potentiel) ainsi qu'au renouveau de la politique d'investissement territorial de grandes entreprises implantées aux Etats-Unis comme : Adecco, American Express, BNP-Paribas, Colgate Palmolive, Crédit Suisse, Dannon (Danone US), Deloitte, Google NTIC, KPMG, L'Oréal, Philips, Sodexo ou Sony (de Montal, 2010).

De plus, les fréquentes interactions entre les *Women Employee Resource Group* et le top-management peuvent stimuler la communication entre les cadres-femmes et la haute hiérarchie ainsi qu'améliorer les stratégies, non seulement managériales mais aussi productives, des organisations, en intensifiant les liens informatifs et consultatifs entre cadres (Keil et al., 2007).

Dans cette perspective, le *Women of Kellogg* (ERG féminin de Kellogg) se propose d'influencer la culture organisationnelle de l'entreprise afin d'éliminer les barrières à la progression méritocratique des femmes. De plus, il cherche à contribuer à l'*empowerment* des collaboratrices en jouant tant sur leurs *capabilités* et leurs *opportunités* (Sen, 2003). Dans cette perspective, il est perçu par la hiérarchie comme un *instrument* de développement professionnel des cadres-femmes²⁰.

Bien qu'ils varient en termes de structure organisationnelle, de niveau de reconnaissance institutionnelle et d'objectifs prioritaires, les *Women Employee Resource Groups* conjuguent une double vocation de socialisation affinitaire des cadres-femmes (destinée à accroître leur insertion et avancement professionnels) et de transformation organisationnelle au travers d'un « *militantisme consensuel* » (Boni – Le Goff, 2010, 86) et d'une « *mobilisation respectueuse* » (Boni – Le Goff, 2010, 84; Marry, 2004). A l'instar des *LGBT Employee Groups* (Githens, Aragon, 2009), ils contribuent à un développement des ressources humaines qui bénéficie tant aux individus qu'aux organisations.

Appelé à accroître le vivier de femmes-cadres aspirant aux plus hautes fonctions tout en développant leurs compétences et leur aptitude au *leadership*, ce programme repose sur une base à la fois sélective (il est réservé à des femmes-cadres reconnues comme ayant un fort potentiel) et cooptative (les mentors sont de très hauts gradés de l'entreprise – de niveau Vice-Président ou Senior Vice-Président –). Destiné à la catégorie générique des femmes-cadres à potentiel, ce programme ne s'est pas moins doté d'une

18. Ainsi, le rapport *Catalyst* (2008) atteste que plus de 90 % des organisations ayant des *Employee Resource Groups* possèdent des « champions » ou de « sponsors » issus de la haute hiérarchie et parfois même du *Corporate Executive Committee*.

19. A l'instar de la plupart des multinationales de culture anglo-saxonne implantées aux USA, l'entreprise Microsoft s'est dotée, dans les années 1990, d'un *Women Employee Resource Group* : il rassemble actuellement plus de 12000 employées du Groupe. Sponsorisé par Jeanne Sheldon, *Corporate Vice President*, animé par un bureau élu

parmi des volontaires, le *WERG* est particulièrement actif autour de la promotion d'initiatives pro-diversité; du développement professionnel (conférences, formations et *web-training* sur *leadership* et les enjeux du management et de la progression de carrière, coaching, mentoring, networking) des cadres-femmes et de leur socialisation organisationnelle. [http : //www.microsoft.com/about/diversity/en/us/programs/ergen/wam.aspx](http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/programs/ergen/wam.aspx)

20. Se référer à : <http://www.kelloggcompany.com/company.aspx?id=1461>

déclinaison particulière pour les femmes issues des minorités visibles. Et ce, car le genre et l'ethnicité constituent, avec la classe sociale, un trinôme de facteurs distincts mais inextricablement interdépendants²¹. Ce qui invite à penser l'inter-sectionnalité des politiques de promotion et management de la mixité.

3) *Mentoring et affinity groups* : logiques sociales distinctes mais complémentaires ?

Comme le souligne Tyler (2007), la plupart des dispositifs systématiques et bureaucratisés de *mentoring prof-femmes* se sont développés au sein de grandes entreprises américaines sur suggestion et au sein d'*affinity groups féminins*. C'est le cas notamment de la compagnie d'assurance Chubb Corp., multinationale de près de 11 000 collaborateurs de par le monde, dont le programme officiel de mentoring "Reach Up, Reach Out, Reach Down" s'est développé au sein du *Women's Development Council employee resource* de l'entreprise.

Malgré une convergence d'objectifs et un commun substrat relationnel, il ne demeure pas moins que le *mentoring de cooptation* et les *Employee Resource Network* sont régis par des logiques sociales différentes mais complémentaires. Ainsi, le *mentoring de cooptation* repose sur un mode de socialisation au masculin : dans un contexte organisationnel andro-centré, il se fonde sur un double processus d'*emprunt de capital social* et de transfert de légitimité de l'*insider* (le plus souvent un dirigeant homme) vers un *outsider* (la cadre-femme). Tandis que les *Women's affinity groups* reposent, par construction, sur une socialisation au féminin. Derrière cet antagonisme afférant à la modalité relationnelle, se cache une opposition reconductible au critère premier de qualification de l'identité des cadres-femmes : dans le *mentoring de cooptation*, c'est la sédimentation et la reconnaissance de la professionnalité des femmes-cadres qui est en jeu tandis que dans les *affinity groups*, c'est la féminité des femmes-cadres qui devient critère premier de socialisation des acteurs.

Bien qu'ils renvoient à une commune logique de promotion professionnelle des cadres-femmes, les *women's affinity groups* présentent, dans leur fonctionnement interne, un niveau supérieur d'officialité et d'institutionnalisation. De plus, ils affichent une latitude d'action élargie, sorte de compétence générale en matière de promotion de la diversité, *in primis* de genre. Dispositif cooptatif reposant sur

une acculturation organisationnelle du mentoré (et sur une forme de « neutralisation » - ou de « masculinisation » de la féminité des cadres-femmes), le *mentoring* se fonde sur une forme de rejet implicite de la « diversité de la femme » qu'il cherche à réduire au travers de stratégies de socialisation adaptative essentiellement au masculin. C'est en réaction « discrète » à l'égard de cette négation neutralisante que les *women's affinity groups* se dotent de plus en plus de dispositifs internes de *mentoring au féminin*. Plus proches des communautés de pratique, les *Women Employee Resource Groups* affichent une charge implicitement transformatrice là où le *mentoring de cooptation* se veut un dispositif adaptatif (proprement « neutralisant »).

A l'encontre de l'antagonisme facile entre socialisation solidaire (prétendument propre aux *affinity groups*) et socialisation instrumentale (prétendument propre au *mentoring*), il s'agit là de penser la commune inscription de ces deux dispositifs dans une perspective stratégique et proprement utilitaire de potentialisation du capital social des cadres-femmes. Cependant, il convient de ne pas oublier la vocation d'intégration par le travail consubstantielle à l'entreprise (Bruna, 2011). Ce qui invite à percevoir dans le *mentoring* et les *affinity groups* des vecteurs d'intégration professionnelle et sociale des cadres-femmes états-uniennes. Dans cette perspective, ils apparaissent comme les deux faces, distinctes et complémentaires, d'un même projet d'inclusion sociale par le travail.

En guise de conclusion

Après une présentation d'éléments de contexte ayant trait à la conception de la citoyenneté et au rôle des communautés dans le champ socio-politique américain, cet article s'est efforcé d'expliquer la permanence du plafond de verre dans les entreprises états-uniennes. Il a mis en exergue les résistances sociétales et organisationnelles (effets de structure) et les freins relationnels (effets de réseau) faisant obstacle à l'accès des femmes-cadres aux fonctions de direction. Dans cette étude, nous avons privilégié une approche néostructurale.

L'analyse s'est ensuite focalisée sur deux facteurs, de matrice relationnelle, freinant la progression hiérarchique des cadres-femmes dans les organisations américaines : l'insuffisance de leur réseau professionnel (extension trop faible, rareté de contacts puissants et influant, déficit de

21. On renvoie à Tyler Kathryn (2007), "Cross-Cultural Connections", HR Magazine, pp.77-83 ainsi qu'à Cohen Jim (2005), « Les « modèles d'intégration » face aux particularismes : malentendus et dialogues France/Etats-Unis », Mouvements, n°38, pp.43-44.

Aux Etats-Unis, dans les logiques d'affiliation affinitaire des acteurs, leur appartenance ethno-communautaire prime sur leur *identité de genre*. Il en est ainsi de la création au sein d'associations reposant sur une base ethnique et/ou culturelle de sections féminines mais aussi d'homosexuels ou de transgenres. Le descripteur premier de l'identité états-uniennne demeure ainsi l'ethnicité (Sabbagh, 2003, 2004). Ainsi, comme le soulignent Bel et Nkomo (2001), au sein des entreprises états-uniennes, le genre, l'ethnicité (la « race ») et la classe sociale s'articulent

d'une manière complexe dans la hiérarchisation sociale des individus. Ainsi, la classe et l'ethnicité constituent des facteurs de segmentation et de conflictualité forte entre femmes blanches et noires. Plus précisément, la hiérarchisation managériale place au sommet de la hiérarchie des hommes blancs, suivis de femmes blanches, puis des femmes noires et des hommes noirs. Cela traduit une imputation du stigmate raciste particulièrement forte à l'égard des collaborateurs noirs. De surcroît, l'intersection de l'ethnicité et du genre peut se traduire par des phénomènes de double discrimination (Bell & Nkomo, 2001; Lach, 1999) et nuire à la carrière des femmes afro-américaines (Bell, Nkomo & Hammond, 1994; Bova, 2000), redoublant la ségrégation hiérarchique affectant aux Etats-Unis et les femmes et les minorités.

multiplicité des liens) et l'inadéquation de leurs stratégies de socialisation à l'échelle intra-organisationnelle. Or, un détour par la sociologie néo-structurale (Ibarra, 1995; Burt, 1998; Kay et al., 2009 a, b) a permis de mettre en évidence l'effet modérateur du genre sur la profitabilité des stratégies professionnelles des cadres. Si l'on suit Burt (1998), les stratégies relationnelles optimales en vue d'accélérer la progression hiérarchique des cadres s'avèreraient différenciées selon le genre. Ainsi, pour les cadres-hommes, le modèle de l'*entrepreneur relationnel*, marqué par la logique de l'intermédiarité et la recherche de centralité au sein du réseau organisationnel, primerait, tandis qu'une stratégie d'emprunt de capital social (au travers d'une relation de *mentoring*) s'avèrerait « gagnante » pour les cadres-femmes (Burt, 1998).

La mise en exergue de l'étroitesse du réseau professionnel des femmes-cadres, de leur exclusion relative des sphères de la socialisation organisationnelle et de l'inadéquation tendancielle de leurs stratégies relationnelles a permis de mieux cerner le rôle joué par les effets de réseaux dans la perpétuation du plafond de verre dans les entreprises états-uniennes. D'où la focalisation de l'analyse sur deux dispositifs spécialement développés au sein des organisations états-uniennes pour favoriser la socialisation et l'avancement professionnels des cadres-femmes : le *mentoring de cooptation* et *affinity groups*. Ancrés dans un même substrat relationnel, ces dispositifs intrinsèquement complémentaires ne reposent pas moins à deux logiques distinctes (*assimilative* vs *affinitaire*) de socialisation organisationnelle.

Or, si l'établissement d'*affinity groups* au sein des entreprises états-uniennes se fait en toute transparence jusqu'à se constituer en norme et vecteur d'un management soucieux de la diversité, c'est que cette pratique y est culturellement légitime. Reflet d'un contexte historique et social particulier, l'émergence des *Employee Resource Groups* s'avère congruente avec la philosophie états-unienne du « *patriotisme communautariste* » en ce qu'il s'inscrit à la confluence d'un *individualisme stratégique*, d'un *individualisme collectif* et d'un *universalisme politique*.

Satisfaisant à une double logique sociale d'enracinement (sentiment d'appartenance catégorielle, sédimentation identitaire) et instrumentalité (accélération et facilitation de la progression hiérarchique), la dissémination des *women affinity groups* (*Employee Resource Groups* les plus diffus au sein des entreprises états-uniennes), s'est ainsi avérée

facilitée par leur congruence philosophique avec les principes fondateurs du « *patriotisme communautariste* » :

- l'*individualisme stratégique* (instrumentation individuelle des *Employee Resource Groups* comme vecteurs de développement de capital social);
- l'*individualisme collectif* (socialisation catégorielle sur base affinitaire, solidification d'une identité groupale et mise en œuvre de stratégies –organisationnelles de *lobbying*);
- l'« *enracinement patriotique* » (reconnaissance des communautés dans la célébration d'une appartenance nationale forte. Dans le cadre de l'entreprise, cela revient, *mutatis mutandis*, à proclamer la primauté de l'intérêt de l'organisation tout en reconnaissant la licéité et l'utilité des organes de socialisation catégorielle).

Ainsi, la promotion et la légitimation des *Women Employee Resource Groups* visent à accroître la cohésion organisationnelle au travers d'une amélioration des courroies internes de communication et des mécanismes de prévention des discriminations. En outre, de tels dispositifs cherchent à stimuler la performance des équipes via une meilleure identification des compétences des collaboratrices et un management plus soucieux de la diversité des talents (Bruna, 2011).

Dans une société faisant de la vitalité des corps intermédiaires l'un des leviers de consolidation de la démocratie, l'*individualisme collectif* n'est ni empiètement sur les plates-bandes de l'individuel ni désagrégation du corps social mais bien vecteur de résolution de la dialectique entre les sphères du micro et du macro-social. A la manière des *Caucus* parlementaires, les *affinity groups* ne concurrencent pas la légitimité de l'Institution (ici l'entreprise) mais restituent aux acteurs organisés un champ d'action à l'échelle méso-sociale.

Là où les *affinity groups féminins* sont implantés de manière quasi-systématique dans les grandes entreprises états-uniennes, le développement de dispositifs analogues est encore discret, voire embryonnaire, au sein des principaux groupes français²².

Si l'émergence en France des premiers réseaux féminins d'entreprise a été le fait de filiales de multinationales de culture anglo-saxonne – à l'instar de *General Electric*, de *Microsoft* ou d'*Accenture* (de Montal, 2010) –, le mouvement est confiné aux secteurs caractérisés par une relative

22. La relative exclusion des femmes-cadres des sphères du pouvoir et de décision n'est pas sans présenter des analogies frappantes avec la situation française, et cela par delà les différences d'ancrage philosophique et politique. Ainsi, tout comme aux Etats-Unis, en dépit d'une hausse spectaculaire du niveau d'études et de qualification des femmes et de leur inscription durable sur le marché de l'emploi, les processus de hiérarchisation genrée des emplois et de plafond de verre (Laufer, 2004; Laufer, Pochic, 2004; Marry, 2004; Cornet et al., 2008) et d'exclusion tendancielle des femmes des postes de pouvoir continuent à sévir. De plus, les écarts salariaux, à fonction, compétence et ancienneté égales, demeurent significatives entre les sexes. Par ailleurs, on assiste à un

phénomène de confinement des femmes cadres dans les fonctions d'opérationnalité, marquées par un traitement salarial plus faible, une inscription hiérarchique conférant moins de pouvoir décisionnel et représentatif et un moindre prestige social et symbolique ainsi que des perspectives de carrières moins intéressantes (Maruani, 2003). Le franchissement du plafond de verre demeure en France rare et cloisonné aux fonctions-support telles les ressources humaines, la communication et la publicité, l'administration générale, la finance-comptabilité et le contrôle de gestion (Laufer, 2004). La division sexuelle du travail perdure, tout autant qu'émerge un phénomène nouveau de différenciation genrée du top-management.

féménisation de l'encadrement, tels la banque, l'audit et le conseil (Boni-Le Goff, 2010, p.83). Moins diffus dans l'Hexagone, les *affinity groups féminins* apparaissent bénéficiers d'un adoubement organisationnel et d'un soutien hiérarchique moins fermes, visibles et constants. Dotés d'une moindre officialité, souvent privés de locaux et de personnels dédiés au sein de l'entreprise (contrairement au cas états-unien), les *affinity groups* féminins s'avèrent encore largement informels et peu institutionnalisés.

La *mobilisation discrète* des femmes-cadres françaises semble privilégier la fréquentation de réseaux féminins se déployant à l'échelle inter-organisationnelle (de Beaufort, Morali, 2012; Boni-Le Goff, 2010) à la structuration d'organes affinitaires au sein des entreprises. Cela traduit un moindre investissement des enjeux de la socialisation affinitaire de la part de la hiérarchie et les résistances croisées d'une partie de l'encadrement, des sphères syndicales et des collègues.

A l'échelle intra-organisationnelle, « *les difficultés rencontrées pour faire exister un agenda concernant l'égalité professionnelle, tout en restant intégrées dans un collectif de travail souvent largement masculin, sont plus complexes à surmonter. La communication autour de ces réseaux provoque chez les collègues masculins des réactions d'exaspération* » (Boni-Le Goff, 2010, p.91). La crainte de la stigmatisation et de la mise au ban au sein d'équipes majoritairement masculines induit les cadres-femmes à adopter, dans les entreprises françaises, une stratégie de discrétion (notamment les plus jeunes) marquée par le rejet du féminisme (Boni-Le Goff, 2010, p.87).

L'appropriation de la rhétorique de la diversité dans le discours des cadres-femmes françaises impliquées dans des *affinity groups* (Boni-Le Goff, 2010, p.88) s'avère congruente à un mouvement global de disparition

symbolique de la thématique de l'égalité professionnelle et de la lutte contre les discriminations au sein des rapports R.S.E. des grandes entreprises françaises de la fin des années 2000 (Bruna et al., 2013). Ainsi, l'occultation des thèmes de l'égalité traduit un positionnement rhétorique mettant l'accent sur le volontarisme éthique des organisations plutôt que sur la dimension coercitive du droit. De plus, à l'heure où la promotion de la diversité se configure comme un levier de légitimation de l'entreprise, l'appropriation du registre de la diversité comme source de performance marque un glissement du registre légal de l'égalité de droit et de traitement à la logique économique de la performance (Bruna, 2011).

A l'encontre du modèle états-unien fondé sur la co-administration des *women affinity groups* par des bureaux élus et des représentants du Comex, les rares réseaux féminins intra-organisationnels se subdivisent en deux catégories : les « *réseaux réels* » (fondés et animés par des collaboratrices volontaires, toujours de haut rang, dotées d'une certaine ancienneté au sein de l'organisation) et « *les réseaux administrés* » (initiés directement par la direction). Aux Etats-Unis l'adoubement organisationnel s'inscrit dans un processus d'officialisation et d'institutionnalisation des *women affinity groups* qui contribue à leur légitimation et accroît leur appropriation par les collaboratrices. Dans l'Hexagone, les cadres-femmes semblent rétives à investir ces programmes jugés « *particulièrement niais* », « *infantilisants* », surtout ceux émanant d'entreprises américaines [et contribuant à ...] *la disqualification des initiatives collectives féminines* » (Boni-Le Goff, 2010, p.91-92). Les réactions critiques de collègues et supérieurs hommes à l'égard de ces organes officiels de *networking au féminin*²³ dés-incident les cadres-femmes à fréquenter ces organes de socialisation affinitaire. De plus, dans une culture imbibée d'universalisme égalitariste, la création

Transferts de pratiques et transcodage inter-culturel

La centralité du *transcodage* au sein du processus de transfert interculturel de notions et de pratiques tient au fait que l'appropriation d'un apport allogène demeure conditionnée à la traduction de celui-ci dans le langage et la grammaire symbolique du récipiendaire. Et cela, d'autant plus que l'on connaît les implications des dimensions culturelles sur le rapport au travail, aux collègues et à l'autorité, la pertinence et l'efficacité de modèles de gestion, la qualité et l'intensité des dynamiques coopératives au sein des équipes et, *in fine*, la rentabilité des stratégies relationnelles des acteurs (d'Iribarne, 1989; Burt, 1998; Semache, 2009; Davel et al., 2009; Chanlat et Dameron, 2009). Une telle dynamique de *traduction* nécessite de penser la mobilisation d'une pratique culturellement connotée dans un contexte (politique, juridique, économique, social...) différent. Un tel processus de transfert inter-national de pratiques repose sur une négociation de la nouveauté (Alter, 2006) destinée à la rendre compatible avec le référentiel culturel du pays de réception, car c'est dans la négociation (et non dans la translation homothétique) que les pratiques étrangères prennent sens et, en se transformant, acquièrent une opérationnalité concrète. Cela vaut d'autant plus pour des pratiques informelles (telle la socialisation) qui sont portées par les individus, malgré le soutien de la hiérarchie. De fait, l'adoption de pratiques allogènes relève toujours d'un processus d'appropriation sélective, de négociation et de réinvention, marginale ou substantielle, ce qui implique une transposition adaptative.

23. Au nom de l'universalisme à la française et d'une conception restrictive de la neutralité -politique- de l'entreprise, certaines dirigeantes d'associations de cadres-femmes se sont vues reprocher par leur

hiérarchie leurs agissements, perçus comme des tentatives de court-circuiter leurs supérieurs hiérarchiques, en développant des relations privilégiées avec les dirigeants ou les *top-managers* de l'organisation.

d'*affinity groups intra-organisationnels* semble freinée par une sorte de défiance culturelle à l'égard de dispositifs prétendument fondés sur un « enferment affinitaire -par le genre- » des cadres-femmes. En miroir se développent en France des réseaux féminins extérieurs à l'entreprise, œuvrant à l'échelle locale, régionale ou nationale en faveur de la féminisation de l'encadrement et du *top-management* (de Beaufort, Morali, 2012). Cela amène à questionner les conditions d'appropriation dans les entreprises françaises d'*affinity groups inter-organisationnels* qui sont le produit de la culture et de l'histoire politique et sociale des Etats-Unis.

A l'heure où le développement de réseaux féminins au sein des entreprises françaises demeure un processus encore embryonnaire, il semblerait que leur dissémination soit sujette à un processus social d'appropriation collective. Ainsi, la translation dans l'Hexagone de ces dispositifs typiquement états-uniens de socialisation professionnelle s'avère conditionnée à une forme de réappropriation créatrice, à l'aune de l'universalisme républicain à la française. Ce qui inaugure une piste stimulante de recherche pour les années à venir.

Bibliographie

- ALTER, Norbert (2002). « Innovation, organisation et déviance » dans N. Alter (sous la direction de), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, p. 265-282.
- BARTH, Isabelle; Falcoz, Christophe (sous la direction de) (2008). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 309 p.
- BEAUFORT, Viviane de; MORALI, Véronique (2012). « Les réseaux féminins », dans J.-M. Peretti (sous la direction de), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris, EMS, p. 263-268.
- BÉBÉAR, Claude (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, La Documentation Française, Paris, 144 p.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 145-160.
- BELGHITI, Sophia; RHODAIN, Florence (2001). « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 190-191, p. 107-121.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia; LAFONT, Anne-Laurence (2009). « Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises : une étude exploratoire », *Actes du Colloque de l'AGRH*, p. 1-22.
- BELL, Ella; NKOMO, Stella; HAMMOND, John (1994). *Barriers to workplace advancement experienced by African-Americans*, Monograph Prepared for Glass Ceiling Commission, U.S. Department of Labor, Washington, 124 p.
- BELL, Ella; NKOMO, Stella (2001). *Our separate ways : Black and White women and the struggle for professional identity*, Boston, Harvard Business School Press, 304 p.
- BELL, Myrtle; ÖZBILGIN, Mustafa; BEAUREGARD, Alexandra; Sürgevil, Olca (2011). « Voice, silence, and diversity in 21st century organizations : Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees », *Human Resource Management*, vol. 50, n° 1, p. 131-146.
- BENDER, Anne-Françoise; PIGEYRE, Frédérique (2004). « Gestion des ressources humaines et diversité », dans J. Laufer et C. Marry (sous la direction de), *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, GDR CADRES- GDR MAGE à l'IRESO, n° 5, p. 59-75.
- BENDER, Anne-Françoise; PIGEYRE, Frédérique (2009). « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », Actes du Colloque *La diversité, questions pour les sciences sociales*, Strasbourg, 25 p.
- BENN Michaels, WALTER (2009). *La diversité contre l'égalité*, trad. française de F. Junqua, Paris, Raisons d'agir éditions, 155 p.
- BERTRAND, Marianne; HALLOCK Kevin (2001). « The Gender Gap in Top Corporate Jobs », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n° 1, p. 3-21.
- BONI-LE GOFF, Isabel (2010). « "Au nom de la diversité" : analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies pratiques*, n° 21, p. 83-95.
- BOURDIEU, Pierre (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 670 p.
- BOURDIEU, Pierre (1982). « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 43, n° 43, p. 58-63.
- BOYER, Luc; Scouarnec Aline (2010). « Quel management demain ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 36, p. 227-230.
- BOVA, Breda (2000). « Mentoring revisited : The Black woman's experience », *Mentoring & Tutoring : Partnership in Learning*, vol. 8, n° 1, p. 5-16.
- BRUNA, Maria Giuseppina (2011). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité », *Management et Avenir*, vol. 3, n° 43, p. 202-225.
- BRUNA, Maria Giuseppina; CHAUVET, Mathieu (2013). « La diversité, un levier de performance : plaider pour un management innovateur et créatif », *Management International*, numéro spécial « Management et Diversité : approches théoriques, approches comparées », p. 70-84.
- BRUNA, Maria Giuseppina; DANG, Rey; VO, Linh-Chi (2013). « Women Directors and Corporate Social Responsibility : Evidence from Corporate Social Disclosure of French Companies », in Karatas-Ozkan M., Nicolopoulou K. & Ozbilgin M. (sous la direction de), *Corporate Social Responsibility and Human Resource Management : a Diversity Perspective*, Cheltenham (UK) / Northampton (MA), Edward Elgar, à paraître en 2013.
- BYRNE, Jeffrey S. (1993). « Affirmative Action for Lesbians and Gay Men : A Proposal for True Equality of Opportunity and Workforce Diversity », *Yale Law & Policy Review*, vol. 11, n° 1, p. 47-108.
- BURT, Ronald S. (1992). *Structural holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 325 p.

- BURT, Ronald (1995). «Le capital social, les trous structuraux, et l'entrepreneur» dans «Analyse de réseaux et structures relationnelles. Études réunies et présentées par Emmanuel Lazega», *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 599-628.
- BURT, Ronald (1998), «The Gender of Social Capital», *Rationality and Society*, vol. 10, n° 1, p.5-46.
- BURT, Ronald (2001). «Structural Holes vs Network Closure as Social Capital», dans N. Lin, Cook S. Karen, R. Burt., *Social capital : theory and research*, New Brunswick, Transaction Publishers, p. 31-56.
- Catalyst (2008). «Employee resource groups. Valuable to Employees; Valuable to Business», *Profiles in diversity journal*, vol. 10, n° 6, p. 14-15.
- CALVÈS, Gwénaële (2005). «Refléter la diversité dans la population française : naissance et développement d'un objectif flou», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°183, p.177-186.
- CHANLAT, Jean-François; DAMERON Stéphanie (2009). «Management et Diversité : lignes de tension et perspectives», *4^{èmes} Rencontres internationales de la diversité*, Corte, 11 p.
- DAVEL, Eduardo; DUPUIS, Jean-Pierre; CHANLAT, Jean-François (2009). *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques, plongées*, Laval, PU Laval, 488 p.
- CHOUNG, Zenag; DURUPT, Léa (2006). «Synthèse du voyage d'étude sur la diversité dans l'entreprise aux Etats-Unis. Washington-New York. 5-11 novembre 2006», Paris, French-American Foundation/Equal/IMS Entreprendre pour la Cité, 19 p.
- CAMPBELL, Karen E.; MARSDEN Peter V.; HURLBERT Jeanne S. (1986). «Social resources and socioeconomic status», *Social networks*, Vol. 8, N° 1, p. 97 - 116.
- CERDIN, Jean-Luc (2000), *Gérer les carrières*, Paris, EMS, 221 p.
- COHEN, Cynthia F. (2002). «Glass ceilings and glass slippers : Still stereotyping after all these years?», dans P. J. Frost, W. R. Nord, & L. A. Krefting (sous la direction de), *HRM reality : Putting competence in context Upper Saddle River, NJ*, Prentice Hall, p. 205-213.
- COHEN, Jim (2005), «Les "modèles d'intégration" face aux particularismes : malentendus et dialogues France / Etats-Unis», *Mouvements*, n° 38, p. 41-49.
- CORNET, Annie; RONDEAUX, Giseline (1998). «Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes?», *Actes du Congrès de l'AGRH, Saint Quentin en Yvelines*, p. 414-422.
- CORNET, Annie; LAUFER, Jacqueline; BELGHITI-MAHUT Sophia (2008). *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes/femmes*, Paris, Vuilbert - A.G.R.H., 254 p.
- COX, Taylor; BLAKE, Stracy (1991). «Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness», *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 3, p. 45-57.
- CRAMPTON, Suzanne M.; MISHRA, Jitendra M. (1999), «Women in Management», *Public Personnel Management*, vol. 28, n° 1, p. 87-106.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.
- DAVIDSON, Marilyn; BURKE Ronald (sous la direction de) (2000). *Women in Management : Current Research Issues Volume II*, Thousand Oaks, Sage Publications, 320 p.
- DAVIDSON, Marilyn; BURKE Ronald (2004). «Les femmes dans le management. Une perspective mondiale», *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 151, p. 129-143.
- DE MONTAL Amanda (2010). *Etude de benchmark sur la diversité aux Usa*, Paris, A.F.M.D., 40 p.
- DOUGLAS Priscilla H. (2008). «Affinity groups : Catalyst for inclusive organizations», *Employment Relations Today*, Vol. 34, N° 4, p. 11-18.
- DRUELLE-KORN, Clotilde (s.d.), «Les corps intermédiaires», <http://sciencespo.wikispaces.com/Les+corps+interm%C3%A9diaires>.
- DURKHEIM, Emile [1893] (1996). *De la division du travail social*, Paris, PUF/ Quadrige, 428 p.
- ELIEV, Sika; BERNIER Christiane (2003). «Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine», *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 9, n° 2, p. 87-113.
- ELY, Robin (1995). «The power in demography : Women's social construction of gender identity at work», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 589-634.
- ELY, Robin J.; THOMAS, David A. (2001). «Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes», *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n° 2, p. 229-273.
- GITHENS, Rod; ARAGON, Steven (2009). «LGBT Employee Groups : Goals and Organizational Structures», *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, n° 1, p. 121-135.
- IBARRA, Herminia (1995) «Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 673-703.
- IBARRA, Herminia (1992) «Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm», *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n° 3, p. 422-447.
- IRIBARNE, Philippe d' (1989). *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 280 p.
- JOY, Lois; CARTER, Nancy M.; WAGNER, Harvey M.; NARAYANAN, Sriram (2007). «The Bottom Line : Corporate Performance and Women's Representation on Boards», *Catalyst*, <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>
- KAY, Fiona M.; WALLACE, Jean E. (2009 a). «Mentors as Social Capital : Gender, Mentors and Career Rewards in Law Practice», *Sociological Inquiry*, vol. 79, n° 4, p. 418-452.
- KAY, Fiona M.; HAGABN, Josh; PARKER, Patricia (2009 b), «Principals in Practice : The Importance of Mentorship in the Early Stages of Career development», *Law and Policy*, vol. 31, n° 1, p. 69-110.
- KEIL, Marion; AMERSHI, Badrudin; HOLMES, Stephen; JABLONSKI, Hans; LÜTHI, Erika; MATOBA, Kazuma; PLETT, Angelika; VON UNRUH, Kailash (2007). *Training Manual for Diversity Management*, IDM/Human European Consultancy, Bruxelles, 44 p.

- KRAM, Kathy (1985), *Mentoring at work : Developmental relationship in organizational life*, Glenview, IL : Scott Foresman, 252 p.
- LAUFER, Jacqueline (2004). « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, Vol. 4, N° 151, p.117 - 127.
- LAUFER, Jacqueline (2009). « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité? », *Travail, genre et sociétés*, n° 21, p. 29 -54.
- LAUFER, Jacqueline; MARRY, Catherine; MARUANI, Margareth (2001). *Masculin-féminin : question pour les sciences de l'homme*, Paris, P.U.F., 248 p.
- LAUFER, Jacqueline; POCHIC, Sophie (2004). « Carrières au féminin et au masculin », dans A. Karvar et L. Rouban (sous la direction de), *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, p. 147-168.
- LAZEGA, Emmanuel (1992), « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue Française de Sociologie*, vol. 33, n° 4, p. 559-589.
- LAZEGA, Emmanuel (1993), « Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocats d'affaires », *Droit et Société*, n° 23/24, p. 15-40.
- LAZEGA, Emmanuel (1994). « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 293-320.
- LAZEGA, Emmanuel (1995). « Concurrence, coopération et flux de conseil dans un cabinet américain d'avocats d'affaires : Les échanges d'idées entre collègues », *Revue Suisse de Sociologie*, vol. 21, n° 1, p. 61-84.
- LAZEGA, Emmanuel (2011). « Sociologie néo-structurale : du méso au macro », dans E. Lazega; M.-G. Bruna et F. Eloire (sous la direction de), *Cahiers de l'ORIO n°3*, Paris, IRISSE/ORIO, p. 135-144.
- LAZEGA, Emmanuel (2012). « Sociologie néo-structurale », dans R. Keucheyan et G. Bronner (Dir.), *La théorie sociale contemporaine*, Paris, PUF, p. 113-129.
- LACH, Jennifer (1999). « Minority women hit a "concrete ceiling" », *American Demographics*, vol. 21, n° 9, p. 18-21.
- LIN, Nan; ENSEL, Walter; VAUGHN John (1981). « Social Resources and Strength of Ties : Structural Factors in Occupational Status Attainment », *American Sociological Review*, vol. 46, n° 4, p. 393-405.
- LIN Nan (1995). « Les ressources sociales : une théorie du capital social », in « Analyse de réseaux et structures relationnelles. Études réunies et présentées par Emmanuel Lazega », *Revue Française de Sociologie*, vol. 36, n° 4, p. 685-704.
- LUTHANS, Fred; HODGETTS, Richard; ROSENKRANTZ Stuart (1988). *Real managers*, Cambridge, Mass., Ballinger, 192 p.
- MARRY, Catherine (2004). *Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 287 p.
- MARCHAND, Isabelle; SAINT-CHARLES, Johanne; CORBEIL, Christine (2007). « L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec », *Recherches féministes*, vol. 20, n° 1, p. 27-54.
- MAXWELL, Rahssan; PALT, Alexandre (2012). « Les indicateurs de la diversité ethnique et culturelle en entreprise : regards croisés entre la France et les Etats-Unis », Dans Peretti Jean-Marie (dir.), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris EMS, p. 491-496.
- MÉDA, Dominique (2008). *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 222 p.
- MOYA, Miguel; POESCHL, Gabrielle; GLICK, Peter; PAEZ, Darío; SEDANO, Itziar Fernández (2005). « Sexisme, masculinité-féminité et facteurs culturels », *Revue Internationale de Psychologie sociale*, vol. 18, n° 1, p. 141-167.
- ÖZBILGIN, Mustapha; NISHII, Lisa (2007). « Global Diversity Management : towards a conceptual framework », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 11, p. 1883-1894.
- PALOMARES, Elise; TESTENOIRE, Armelle (2010). « Indissociables et irréductibles : les rapports sociaux de genre, ethniques et de classe », *L'Homme et la société*, 2010, n° 176 - 177, p. 15-26.
- PODOLNY, Joel; BARON, James (1997). « Resources and Relationships : Social Networks and Mobility in the Workplace », *American Sociological Review*, N° 5, Vol. 62, p. 673-693
- POWELL, G. N. (1999). *Handbook of gender and work*, Thousand Oaks, CA, Sage, XX-651 p.
- Ragins, Belle-Rose; Cotton, John L. (1999), « Mentor functions and outcomes : a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 4, p. 529 - 550.
- RUDERMAN, M. N.; OHLLOTT, P. J.; PANZER, K.; KING, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 2, p. 369-386.
- SABBAGH, Daniel (2003). « La remise en cause de l'affirmative action dans l'enseignement supérieur aux États-Unis : rupture ou faux-semblant? », *Mouvements*, n°25, p. 103-107.
- SABBAGH, Daniel (2004). « La tentation de l'opacité : le juge américain et l'affirmative action dans l'enseignement supérieur », *Pouvoirs*, vol. 4, n° 111, p. 5-18.
- SEMACHE, Sabrina (2009). « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management et Avenir*, vol. 8, n° 28, p. 345-365.
- SEN, Amartya (2003). *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob.
- SCHOR, Susan (1997). « Separate and unequal : The nature of women's and men's career-building relationships », *Business Horizons*, vol. 40, n° 5. p. 51-58.
- SCHNAPPER, Dominique (2000). *Qu'est-ce que la citoyenneté?*, Paris, Gallimard, 320 p.
- SCHNAPPER, Dominique (2007). *Qu'est-ce que l'intégration?*, Paris, Gallimard, 240 p.
- TAJFEL, Henry; TURNER, John (1986). « The social identity theory of intergroup behavior », dans S. Worchel, W. Austin (sous la direction de), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall, p. 7-24.
- TERJESEN, Siri; SEALY, Ruth; SINGH, Val (2009). « Women directors on corporate boards : A review and research agenda »,

Corporate Governance : An International Review, vol. 17, n° 3, p. 320-337.

THARENOU, Phyllis; LATIMER, Shane; CONROY, Denice (1994). «How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, p. 899-931.

TOCQUEVILLE, Alexis de (1992) [1835-1840], *De la démocratie en Amérique*, vol. I et II, Paris, Gallimard, 1193 p.

TOCQUEVILLE, Alexis de (1866), *L'Ancien Régime et la Révolution*, dans A. de Tocqueville, *Œuvres complètes*, publiées par M. de Tocqueville et G. de Beaumont, vol. 4, Paris, Michel Lévy frères. URL : [http : //gallica.bnf.fr/ark : /12148/bpt6k39207q](http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k39207q)

TYLER, Kathryn (2007). «Cross-Cultural Connections», *HR Magazine*, vol. 52, n° 10, p. 77-83.

WIRTH, Linda (2001), *Breaking Through The Glass Ceiling - Women in Management*, Genève, International Labour Office, 71 p.

WORMS, Jean-Pierre (2001). «Nouveau contexte, nouveaux enjeux pour les associations», *Après-demain*, p. 7-12.