



HAL
open science

Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle : cas d'une grande entreprise de transport

Marine Ponchut

► To cite this version:

Marine Ponchut. Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle : cas d'une grande entreprise de transport. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2014. Français. NNT : 2014STRAB022 . tel-01154227

HAL Id: tel-01154227

<https://theses.hal.science/tel-01154227v1>

Submitted on 21 May 2015

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

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

ECOLE DE MANAGEMENT DE STRASBOURG

Laboratoire HuManis

Humans and Management in Society

Equipe d'accueil 7308

Ecole Doctorale Augustin Cournot ED221

Université de Strasbourg

**LE ROLE DU GENRE DANS LA CONDUITE D'UNE DEMARCHE D'EGALITE
PROFESSIONNELLE. CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE TRANSPORT**

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion

Marine Ponchut

26 novembre 2014

Directrice de thèse :

Madame Isabelle Barth, Professeur des Universités, Université de Strasbourg, Directrice EM Strasbourg Business School, HuManiS

Rapporteurs :

Madame Florence Noguera, Professeur des Universités, Université Paul Valéry Montpellier III

Madame Frédérique Pigeyre, Professeure des Universités, IAE Gustave Eiffel de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC)

Suffragants :

Monsieur Marc Bonnet, Professeur des Universités IAE Lyon - Ecole universitaire de management et Directeur adjoint de l'ISEOR

Madame Marie-Caroline Colin, DRH et Responsable Egalité-Diversité Transco

Madame Jacqueline Laufer, Professeur Emérite HEC, Directrice adjointe du Mage - CNRS



L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Le travail doctoral est long, exigeant et semé d'embûches. Durant mon parcours, j'ai fait face à d'innombrables doutes. J'ai aussi beaucoup appris – personnellement et professionnellement. Et j'ai fait de très belles rencontres. Même s'il m'est impossible de tous les nommer, je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue et accompagnée dans ce projet.

Mes premiers remerciements vont au Professeur Isabelle Barth, qui a accepté d'encadrer mon mémoire de maîtrise puis qui m'a encouragée à poursuivre en thèse. Sans ses précieux conseils et son attention continue, cette thèse n'aurait pas pu voir le jour. A ce titre, je lui témoigne toute ma reconnaissance.

Je tiens à remercier les membres de mon jury de thèse. C'est un honneur de compter dans ce jury Madame Jacqueline Laufer dont les écrits fondamentaux m'ont donné envie d'explorer le sujet de l'égalité professionnelle et ont guidé ma recherche. Je tiens aussi à exprimer toute ma reconnaissance aux professeurs Frédérique Pigeyre, Florence Noguera et Marc Bonnet de l'attention qu'ils portent à mon travail. Je remercie sincèrement Madame Marie-Caroline Colin de sa présence dans mon jury, de ses conseils avisés et de son appui durant la rédaction de ma thèse.

Je souhaite également témoigner ma profonde gratitude envers les personnes qui m'ont accordé leur confiance et qui m'ont accompagnée dans mon cheminement au sein de l'entreprise Transco. Je souhaite remercier tout particulièrement Anne Cambriel qui m'a donné l'opportunité d'intégrer Transco en contrat CIFRE et qui de surcroît m'a soutenue et encouragée durant mes années de doctorat. Je voudrais également exprimer mes remerciements aux membres du comité de pilotage Transco Pluriel. Elles m'ont beaucoup appris et m'ont donné envie de poursuivre mes missions opérationnelles au sein de Transco. Je remercie l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de Transco et tout particulièrement tous ceux qui ont accepté de me confier leurs expériences et leur vision de l'entreprise.

Je remercie les membres du GRT AGRH piloté par Anne-Françoise Bender, Annie Cornet et Alain Klarsfeld. Leur accueil chaleureux, leur ouverture et leurs conseils m'ont réconforté et m'ont guidé dans mon parcours. Je remercie aussi les doctorantes avec qui j'ai échangé sur la thèse et sur les doutes et les joies qui l'accompagnent : Sabrina Tanquerel, Sabrina Pérugien, Anissa Djabi et Sarah Richard entre autres. Je remercie aussi tous les membres de l'axe RSO et du laboratoire Humanis.

Enfin, je remercie les membres de ma famille à qui je dédie ce travail. La confiance et l'amour qu'ils me témoignent au quotidien me permettent de relever les défis les plus audacieux. J'ai une pensée toute particulière pour Paride qui a beaucoup contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral. Ses critiques constructives et son écoute attentive m'ont aidée à clarifier mes idées, à comprendre mes observations et à rédiger mon travail de recherche. Je lui dois énormément.

LISTE DES ABREVIATIONS

AIR : Agent d'intervention et de régulation

ANI : Accord national interprofessionnel

BIT : Bureau international du Travail

BTP : Bâtiment et travaux publics

COMEX : comité exécutif

CDD : Contrat à durée déterminée

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CHSCT : Comité hygiène, sécurité et conditions de travail

DGCS : Direction générale de la Cohésion sociale

DO : Directeur opérationnel

DRUID (project) : Driving under the influence of drugs, alcohol and medicines

ETAM : Employé, technicien, agent de maîtrise

FNTV : Fédération nationale des transports de voyageurs

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IRP : Instance représentative du personnel

ONU : Organisation des nations unies

OPCA : organisme paritaire collecteur agréé (par l'État)

PDG : Président-directeur-général

RSC : Rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes

RTT : Réduction du temps de travail

SARTRE (project): Safe Road trains for the environment

UTP : Union des transports de personnes

WEF: World economic forum

SOMMAIRE

Remerciements	5
Liste des abréviations.....	7
Sommaire	9
Introduction générale.....	13
Partie 1 – Fondements théoriques.....	27
CHAPITRE 1 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DU PRINCIPE D’EGALITE ENTRE HOMMES ET FEMMES.....	29
CHAPITRE 2 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DE L’EGALITE QUI RENVOIE A DES REPRESENTATIONS DIFFERENTES DU GENRE ET DE SON ARTICULATION AVEC L’ORGANISATION	57
Partie 2 – Fondement épistémologique, méthodologie et dispositif de la recherche	89
CHAPITRE 3 : FONDEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET PRESENTATION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION	91
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF DE LA RECHERCHE	117
Partie 3 – Les résultats de la recherche : La mise en place d’une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genree	153
CHAPITRE 5 : TRANSCO, UN GROUPE HISTORIQUEMENT MASCULIN : LA FABRIQUE DES DIFFERENCES SEXUEES DANS L’ORGANISATION.....	155
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES SUCCES ET DES LIMITES DE LA DEMARCHE EGALITE DE TRANSCO.....	197

Conclusion generale de la these.....	247
Références	267
Listes des figures et des tableaux	287
Liste de annexes (confidentielles).....	289
Table des matières	291

INTRODUCTION GENERALE

Contexte de la recherche

Plusieurs faits attestent de la préoccupation grandissante des pouvoirs publics, des entreprises et de la population active pour l'égalité professionnelle :

En 2010, la Commission européenne a accentué et a approfondi son engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes via la signature d'une Charte des femmes. Son programme de travail établit six priorités thématiques dont les trois premières concernent très directement l'égalité des sexes dans la sphère professionnelle¹. Il s'agit de l'égalité de l'indépendance économique pour les femmes et les hommes, l'égalité de rémunération pour un travail d'une valeur égale, et l'égalité dans la prise de décisions, sur les postes à responsabilités.

Le droit français, encadré par l'Union Européenne, a aussi renforcé ses dispositifs législatifs en faveur de l'égalité dans le champ économique. Au 15 mai 2013, plus de 1600 accords ou plans d'actions égalité ont été déposés ; plus de 65% des entreprises de plus de 1000 salariés et près de 36% des entreprises de plus de 300 salariés sont ainsi couvertes par un accord ou un plan d'action (Grésy, 2013).

Un autre symbole fort est la création, en 2012, du ministère des Droits des femmes. Son programme d'action pour 2014 se centre sur les trois priorités suivantes : l'annulation de l'écart de taux d'emploi des femmes et des hommes d'ici 2025, le développement de la mixité des métiers, et l'accélération de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

A côté de l'engagement des pouvoirs publics, de plus en plus d'entreprises affichent leur volonté de lutter contre les inégalités salariales, de favoriser la mixité des métiers et la présence des femmes dans les instances dirigeantes et de permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs collaborateurs. Au-delà du respect des obligations légales, cette volonté se manifeste par la signature de chartes ou de conventions,

¹ Les trois autres priorités sont : 1. La dignité, l'intégrité et la fin des violences fondées sur le genre ; 2. La promotion de l'égalité des genres en dehors de l'Union Européenne ; 3. Les questions horizontales (rôles des genres, législation et outils de gouvernance).

d'adoption de programme d'action, ou encore via la candidature au label Egalité. En mars 2014, 57 organisations étaient titulaires du label Egalité ; ce qui représentent 750 815 salariés couverts. En juillet 2014, les partenaires du secteur du transport (incluant les branches du transport de marchandises, transport de voyageurs, transport public et urbain et transport maritime) ont signé le premier plan sectoriel pour la mixité des métiers². L'égalité est présentée de facto comme un levier de performance pour les organisations. Un business case de la diversité régulièrement enrichi – dernièrement avec des études sur l'apport des femmes aux conseils d'administration³ – justifie la mobilisation des entreprises et des administrations sur le sujet. La diversité est ainsi considérée dans ces travaux sous l'angle de la « raison d'affaires » (Landrieux-Kartochian, 2004).

La question de l'égalité suscite aussi des attentes auprès de la population active. Selon l'enquête « Bien-être au travail et égalité femmes-hommes » réalisée par Mediaprism pour le Laboratoire de l'égalité en 2012, l'égalité professionnelle est perçue par les hommes et les femmes comme un facteur de bien-être. Selon le baromètre 2013 du Medef sur l'égalité des chances en entreprise, 43% des salariés interrogés considèrent que l'égalité et la diversité revêtent un caractère prioritaire pour les organisations. Enfin, le développement des réseaux féminins qui fleurissent dans les grandes organisations témoigne de la préoccupation des salarié-e-s pour faire progresser l'égalité hommes-femmes dans leurs structures (Herbsy, Ryan & Jetten, 2009 ; Boni-Le Goff, 2010 ; Rutherford, 2011). Gagliardi et Michelon (2013) recensent plus de 400 réseaux de femmes, incluant à côté des réseaux d'entreprise, les réseaux d'anciennes écoles (comme HEC au féminin), les réseaux sectoriels (par exemple Financi'Elles est une fédération des réseaux de femmes cadres du secteur Banque, Finance et Assurance), les réseaux d'entrepreneures (le réseau FCE regroupe les femmes chefs d'entreprise), politiques (tel que Femmes & Pouvoir), culturels ou lobbyistes (Le Lobby européen des femmes (LEF) est la plus grande coalition d'associations de femmes dans l'Union européenne, visant à promouvoir les droits des femmes et l'égalité des femmes et des hommes).

² La signature de ce plan fait suite au lancement d'une plate-forme par l'ancienne ministre des Droits des Femmes Najat Vallaud-Belkacem en mars 2014, dans laquelle le gouvernement et ses partenaires (entreprises, associations, fédérations professionnelles, entreprises, Opca*) se sont notamment engagés à atteindre la mixité des effectifs dans dix secteurs d'activité clés : l'accueil de la petite enfance, le grand âge, les services à la personne, la sécurité civile, l'énergie, les transports, le développement durable et les métiers de l'innovation technologique. Voir annexe 1 – Communiqué de presse relatif au plan sectoriel pour la mixité des métiers du transport

³ Pour une revue, voir Terjesen, Sealy & Singh (2009)

Pourtant, les effets de cette dynamique sont encore timides et de nombreuses inégalités entre les hommes et les femmes subsistent dans la sphère professionnelle :

Malgré l'élargissement de l'éventail des métiers accessibles aux femmes et leur meilleur niveau de formation initiale, plus de la moitié des femmes actives sont cantonnées dans douze des quatre-vingt-sept familles professionnelles répertoriées par l'INSEE, parmi les moins valorisées économiquement et socialement (Salle, 2014).

En dépit de l'inscription dans le traité de Rome de 1957 du principe selon lequel « à travail égal, salaire égal », les femmes touchent aujourd'hui en France 9% de moins que leurs collègues masculins toutes choses égales par ailleurs (DARES, 2012).

Depuis les années 1980, on assiste à une explosion de la pauvreté laborieuse chez les femmes, alimentée par le développement du temps partiel (Maruani, 2011). Les femmes constituent en effet plus de 80 % des travailleurs à temps partiel (DGCS, 2014).

L'énumération des injustices dont le fondement unique est l'appartenance de sexe de celles qui les subissent pourrait s'étendre encore - au-delà même de la sphère professionnelle. Nous pensons notamment aux violences faites aux femmes et à leur sous-représentation médiatique et politique que le projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes vise à adresser. Plusieurs questions s'imposent donc à ce stade : qu'est-ce qui explique cet écart entre la volonté affichée d'égalité et les statistiques sexuées de l'emploi, du travail et des rémunérations ? Quelles sont les origines des inégalités entre les femmes et les hommes ? Et dans la pratique, quels enjeux posent la mise en œuvre de l'égalité ?

A ces questions la littérature n'a apporté que des réponses partielles. Les origines et les raisons de la persistance des inégalités ont été bien documentées, recevant différentes interprétations en fonction des disciplines de recherche. Aujourd'hui, un consensus s'est établi dans la communauté scientifique pour soutenir que les inégalités ne sont pas uniquement le fait de choix individuels mais reposent sur une construction sociale et symbolique qui sépare et hiérarchise les individus en fonction de leur sexe. Ce mécanisme est conceptualisé par la notion de « genre » (Bereni, 2012). Un champ de recherche s'est mis progressivement en place regroupant des études sur le genre traversant de multiples disciplines, incluant des sous-champs de recherche variés et renvoyant à des options méthodologiques et théoriques multiples. De nombreuses tensions le traverse mais l'objet commun de ces études diverses le consolide (Bereni, 2011). Nous nous intéresserons plus spécifiquement dans notre thèse aux travaux qui analysent les organisations à partir de cette

caractéristique essentielle qu'est le genre. Ces derniers ont apporté des contributions capitales à la compréhension des rapports sociaux de sexe dans l'organisation et de la reproduction des inégalités (Ely & Meyerson, 2000 ; Laufer & Angeloff, 2007).

En revanche, la littérature a été moins féconde en études analysant le processus de mise en place de programme d'égalité et en propositions pour déconstruire l'ascendance du masculin sur le féminin et des hommes sur les femmes (Kolb & Meyerson, 2000 ; Kelan, 2010 ; Grosser, 2011). C'est sur cet axe que porte notre travail doctoral.

Trois objectifs guident nos travaux. Premièrement, notre recherche vise à mieux comprendre les logiques complexes à l'œuvre dans une démarche d'égalité et à examiner la construction du masculin et du féminin au travail en distinguant ce qui relève du fonctionnement de l'organisation et de sa culture et ce qui naît du travail quotidien des acteurs pour produire ou défaire le genre, et pour se conformer ou résister aux normes organisationnelles genrées. Cette conceptualisation ne constitue pas uniquement un exercice intellectuel stimulant. Elle est aussi nécessaire pour mieux comprendre en quoi une organisation est genrée et ce que cela implique en termes de trajectoires professionnelles individuelles ou de structures collectives (Britton, 2000 ; Le Feuvre, 2008). Deuxièmement, notre étude cherche à répondre aux problèmes concrets des gestionnaires pour mettre en place une démarche efficace et pérenne d'égalité professionnelle. Malgré la richesse de la littérature sur le genre et l'égalité professionnelle, très peu d'études ont abouti à des recommandations managériales concrètes pour réaliser l'égalité entre les sexes dans la sphère professionnelle (Grosser, 2011 ; Benschop, Mills, Mills & Tienari 2012). Peu d'outils aussi sont à disposition des managers pour comprendre ce qui est à l'œuvre dans l'organisation et pour transformer les pratiques en faveur d'une plus grande égalité des sexes (Rutherford, 2001). Il nous paraît ainsi important de contribuer, autant que faire ce peut, à outiller les managers et à conseiller les organisations engagées pour réaliser l'égalité entre les sexes. Troisièmement, nous souhaitons par cette étude contribuer très modestement au projet plus grand de donner aux femmes les mêmes droits et les mêmes devoirs qu'aux hommes en matière d'emplois et à construire un monde professionnel dans lequel elles puissent vivre en égale dignité avec eux.

Questions de recherche et hypothèse centrale

Nous nous intéressons dans notre thèse à la mise en place d'une démarche d'égalité à l'échelle d'une organisation. Pour cela, il est nécessaire de s'intéresser à sa culture organisationnelle genrée (Alvesson & Billing, 1997). Nous souscrivons à la définition de

Rutherford (2011, p. 28) pour qui la culture organisationnelle se définit comme « les attitudes, les valeurs, les croyances et les comportements appropriés des membres de l'organisation. Elle s'exprime au travers du style de management, de la définition du travail, du langage et de la communication, des artefacts physiques, des socialisations informelles, de la structure temporelle du travail, de la conscience du genre, et de l'expression de la sexualité »⁴. En ce sens, la culture organisationnelle genrée est plutôt une métaphore de l'organisation (« l'entreprise est une culture ») qu'une variable indépendante de l'entreprise (« l'entreprise a une culture ») (Smircich, 1983). Le concept de culture organisationnelle genrée insiste aussi sur le fait que la culture ne sert pas tous les membres de l'organisation de la même manière (Alvesson, 2002 ; Rutherford, 2011). Elle reflète les vues et les choix des acteurs les plus puissants⁵ (Alvesson, 2002). Alvesson et Billing (1997) et Rutherford (2011) soulignent que le plus souvent la culture organisationnelle est dominée par le masculin. Néanmoins, il existe d'importantes variations entre les cultures organisationnelles (Mills, 2005). Dans les professions traditionnellement masculines, par exemple, les stéréotypes sur les femmes apparaissent encore plus en dissonance avec les cultures professionnelles (Marry, 2003). A l'inverse, dans le secteur des services et de la communication, la féminité est plus acceptée et épanouie (Laufer, 1982).

L'intérêt de cette approche est de comprendre comment la culture organisationnelle modèle et restreint ce que les hommes et les femmes doivent penser, ressentir et faire (Alvesson, 2002).

Nous souhaitons également tester son utilité pour mettre en place une démarche d'égalité professionnelle effective et pérenne. Notre question de recherche est la suivante :

Comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ?

Cette question centrale se décline en trois sous-questions de recherche :

1. Comment le genre agit-il dans l'organisation ?
2. Quels enjeux pose la mise en œuvre d'une démarche d'égalité professionnelle dans une culture organisationnelle masculine ?

⁴ Organization culture is: the attitudes, values, beliefs and patterns of behavior of organizational members. It is expressed in the management style, work ideologies (what is and isn't work), language and communication, physical artifacts, informal socializing and temporal structuring of work, and in the gender awareness and expression of sexuality

⁵ En mobilisant, le concept de culture organisationnelle genrée, nous nous inscrivons à l'encontre de la conception partagée par de nombreux chercheurs, dont Schein (1985) et Hofstede et al. (1990), selon laquelle le choix des valeurs, des artefacts et des conduites appropriées est le résultat d'un consensus entre les membres de l'organisation.

3. Quel rôle jouent les salariés dans la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle ?

L'objectif managérial est de produire des recommandations pour assurer l'égalité des sexes dans une organisation dont la culture organisationnelle est masculine.

Notre hypothèse centrale est qu'« une démarche en faveur de l'égalité professionnelle réelle et pérenne s'appuie sur une stratégie de transformation de la culture genrée de l'organisation. »

Nous formulons l'hypothèse qu'une stratégie d'égalité s'adossant à une conception du 'genre dans l'organisation' – où le genre est conçu comme un attribut individuel - risque de créer des effets nuisibles pour les femmes, de renforcer les stéréotypes de sexe et de créer de nouvelles inégalités professionnelles plus subreptices et donc in fine de conduire à un échec du changement.

A l'inverse, une conduite de changement, qui tient compte du genre de la culture organisationnelle, a le potentiel de favoriser une égalité réelle et pérenne entre les hommes et les femmes.

Présentation de notre terrain

Pour répondre à nos questions de recherche, nous choisissons d'étudier le cas de Transco, un groupe de transport public de voyageurs, qui s'est engagé en 2010 dans une démarche d'égalité professionnelle. Le secteur du transport a été peu étudié en sciences de gestion alors même qu'il compte un grand nombre d'actifs dans notre économie (Kerfoot & Korczynski, 2005; Bishop, Cassell & Hoel, 2009; Nixon, 2009). Une particularité de ce secteur est qu'il est représenté par une majorité d'hommes quand dans le reste du secteur tertiaire, les emplois peu ou moyennement qualifiés sont plutôt associés aux femmes (c'est le cas de l'habillement, des services à la personne ou encore de la restauration) (Nixon, 2009). Il nous paraît intéressant dans un tel contexte de nous pencher sur les modalités des emplois dans le transport pour comprendre comment les hommes en construisent une image masculine et comment les femmes en sont exclues. Nous nous interrogeons sur ce qui se présente comme une évidence, à savoir « la conduite est un métier d'hommes », et nous nous intéressons aux fondements du processus par lequel ce métier, et les entreprises de transport plus généralement ont acquis cette identité sexuée observable, reconnaissable par tous les membres

de notre société contemporaine. Aussi, s'agissant d'étudier l'influence de la culture organisationnelle sur la mise en place d'une démarche égalité sur un temps long, le cas d'une organisation jugée à priori très masculine nous semble « extrême » dans le sens où l'on peut s'attendre à ce que les résistances à cette démarche soient fortes et les difficultés plus exacerbées qu'ailleurs. Dans ces circonstances, l'analyse d'un cas unique constitue une démarche méthodologique privilégiée (Noël, 2011).

Notre travail s'appuie sur une méthode de recherche-intervention pour étudier la réalisation d'une démarche d'égalité professionnelle (Savall & Zardet, 2004). Il existe très peu d'études sur l'égalité employant cette méthode dans la littérature française en sciences de gestion. La plupart des travaux réalisés, dont nous reconnaissons la pertinence et l'utilité pour l'avancement de la recherche, sont restés malgré tout assez descriptifs et statiques. Nous proposons de les compléter par un regard processuel et longitudinal afin de documenter la mise en œuvre de l'égalité dans une organisation, les résistances rencontrées et les obstacles à dépasser.

Démarche générale de la recherche

Notre recherche se compose de trois grandes parties.

Pour comprendre les enjeux dans la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle, nous nous sommes d'abord tournée vers la littérature. Nous restituons notre analyse des travaux scientifiques antérieurs dans notre première partie, posant ainsi les fondements théoriques de notre recherche. Nous avons agencé cette première partie en deux chapitres. Dans notre premier chapitre, nous présentons le contexte de notre recherche : les tensions autour de la notion d'égalité professionnelle et des stratégies à déployer pour l'atteindre. Dans notre deuxième chapitre, nous exposons notre typologie des principaux travaux réalisés sur l'égalité professionnelle, construite à partir des différentes conceptions de la notion de genre. Cette typologie constitue le premier apport de notre thèse et fournit un cadre théorique pour nos travaux.

Après avoir positionné notre recherche par rapport aux travaux antérieurs dans le champ, nous avons complété notre travail doctoral par l'analyse d'une démarche d'égalité en cours dont nous avons été partie prenante pendant trois années. Pour réaliser cette étude, il nous a fallu faire des choix méthodologiques. Nous les restituons dans notre deuxième partie. Notre troisième chapitre précise le cadre épistémologique retenu – le constructivisme – et la

méthode de recherche – la recherche-intervention. Dans notre quatrième chapitre, nous présentons notre terrain, notre dispositif méthodologique et notre posture de chercheur.

Notre troisième et dernière partie met en avant les résultats de notre démarche empirique. Celle-ci s'est effectuée en deux temps : nous avons mené dans un premier temps une étude de nature exploratoire nous permettant de saisir comment le genre agit au sein de Transco et d'identifier les éléments qui distinguent les hommes des femmes dans cette organisation. Nous exposons les résultats de cette étude dans notre cinquième chapitre.

Puis, nous avons participé à la mise en place d'actions de formation, de sensibilisation et de communication dans le but de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de Transco. De cette intervention, des interactions que nous avons nourries tout au long du processus de la recherche et des constants allers-retours avec la littérature, nous avons tiré des enseignements sur la stratégie à adopter pour mener une démarche d'égalité efficace et pérenne au sein de Transco. Nous les exposerons en chapitre six.

Ces travaux devraient permettre de guider l'entreprise dans sa volonté de féminiser ses effectifs et de mieux intégrer les femmes dans son organisation. Ils ont pour ambition également de fournir quelques pistes pour aider d'autres organisations à mettre en place un changement effectif et durable en faveur de l'égalité professionnelle.

Présentation des six chapitres de la thèse

Notre premier chapitre porte sur le contexte de la recherche. Il expose, dans une première partie, les principales inégalités entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle en France d'abord et en Europe ensuite. Ce panorama permet de mesurer l'ampleur du chemin qu'il reste à parcourir avant de prétendre atteindre une réelle égalité professionnelle entre les sexes. La deuxième partie du chapitre est consacrée à la présentation des deux approches utilisées par les pouvoirs publics pour justifier la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle dans les organisations : d'un côté, l'approche répressive de mise en conformité avec la loi dont les strates successives seront exposées depuis la loi Roudy jusqu'à aujourd'hui ; de l'autre côté, l'approche incitative basée sur le business case de la mixité et la logique du gender mainstreaming. Le chapitre aboutit à l'idée que la mobilisation du concept de genre est nécessaire pour dépasser le stade du constat des inégalités et atteindre celui de leur déconstruction.

Dans notre deuxième chapitre, nous présentons une analyse des travaux existants sur le genre et l'organisation. Celle-ci expose les différentes conceptions du genre et leurs implications en termes de compréhension des inégalités d'une part et de stratégies préconisées pour les résorber d'autre part. Elle fait ainsi émerger deux approches principales : la première regroupe les travaux qui s'inscrivent dans une approche du « genre dans les organisations ». Le genre y est conçu comme un attribut des individus qui se superpose à leur sexe biologique. Il correspond à ce qui est couramment appelé 'le sexe social'. Bien que très diffusée en particulier au sein d'un public de profanes, cette approche présente l'inconvénient de réifier les différences de sexe, perpétrant et justifiant les inégalités entre les femmes et les hommes. La deuxième approche, que nous nommons approche « des organisations par le genre » permet d'avancer bien qu'elle soit plus complexe et moins communément admise. Le genre y est défini comme un élément constituant des relations sociales et du système symbolique de l'organisation qui sépare et hiérarchise le masculin et le féminin. Cette approche vise à mieux comprendre comment le genre opère dans l'organisation pour pouvoir lui soustraire sa dimension hiérarchique. Nous nous inspirons de celle-ci pour poursuivre nos travaux.

Notre troisième chapitre complète notre design de recherche en présentant notre posture épistémologique et nos choix de méthode. Ancrant notre recherche dans un cadre constructiviste, nous avons retenu la recherche-intervention comme méthode d'accès au terrain et de production de résultats. Cette méthode nous a semblé propre à étudier notre objet de recherche en mouvement - une démarche d'égalité professionnelle – et à répondre à notre question de recherche : Comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ? Elle nous a enfin permis d'exploiter au mieux notre position privilégiée sur le terrain, étant partie-prenante du changement, en tant que chargée de mission égalité pour Transco, opérateur de transport public de voyageurs.

Notre quatrième chapitre présente une description de notre terrain et expose ensuite les grandes étapes du protocole de la recherche dont les résultats constituent la deuxième partie de la thèse. Nous revenons sur l'étape de négociation des objectifs respectifs de l'entreprise et du chercheur dans ce projet d'une durée de trois années. Puis, nous éclairons nos choix méthodologiques aux différentes phases de notre projet de recherche : l'étude exploratoire s'appuie sur des matériaux hétérogènes (entretiens, observation, documents) qui sont analysés

grâce à la grille de Rutherford (2001). Cette grille n'a jamais été exploitée dans le contexte d'une conduite de changement en faveur de l'égalité professionnelle. Nous nous proposons donc de tester sa pertinence et son utilité empirique. Le dispositif d'intervention repose sur la conception d'outils avec les acteurs de la démarche égalité, sur des formations-actions et de la sensibilisation à l'égalité professionnelle et sur des assistances aux filiales. Pour garantir la rigueur de notre dispositif méthodologique, nous avons mené en parallèle une démarche réflexive pour analyser de façon critique et distanciée le processus de l'intervention. Nous avons été appuyée dans cette démarche par des instances internes à l'entreprise, par notre laboratoire de recherche et par des experts sur le sujet, présents dans notre jury de thèse.

Notre cinquième chapitre porte sur les résultats de notre étude exploratoire et apporte des réponses à notre première sous-question de recherche : Comment le genre agit-il dans l'organisation ? Comme nous l'avons précisé au paragraphe précédent, nous utilisons pour notre démonstration la grille mise au point par Rutherford (2001). Cette grille de lecture permet de décrire les manifestations de la culture d'entreprise desservant l'intégration des femmes. En l'appliquant à Transco, il devient possible de décrire précisément quels éléments participent à la fabrique des différences sexuées dans l'organisation et visent à faire du masculin le critère d'évaluation et d'appréciation des individus. Ces éléments se structurent autour de trois axes majeurs : l'environnement de l'organisation, qui comprend son historique et son architecture ; l'organisation du travail et du hors-travail ; et la conception même de la politique d'égalité professionnelle mettant en jeu des représentations classiques du genre comme un attribut des individus.

Notre sixième chapitre présente les résultats de notre recherche-intervention. Dans la première partie, nous nous intéressons à l'influence de la culture genrée sur la démarche égalité ; ce faisant, nous apportons des réponses à notre deuxième sous-question de recherche (i.e. Quels enjeux pose la mise en œuvre d'une démarche d'égalité professionnelle dans une culture organisationnelle masculine ?). Nous mettons en avant et nous expliquons les évolutions observées dans l'organisation sous l'effet des actions de changement entreprises. Nous précisons les effets qui vont dans le sens d'une plus grande égalité et ceux qui au contraire pourraient avoir des effets indésirables. Nous rendons compte enfin de ce qui n'a pas évolué et de ce qui fait obstacle au changement en faveur de l'égalité. Nous décrivons les résistances des acteurs et apportons ainsi des réponses à notre troisième sous-question de recherche (i.e. Quel rôle jouent les salariés dans la mise en œuvre d'une démarche d'égalité professionnelle

?). Ces résultats informent en retour nos pistes de recommandations pour infléchir le changement en faveur de l'égalité professionnelle vers une égalité réelle, effective et durable entre les hommes et les femmes. C'est ainsi que nous répondons à l'objectif managérial de notre thèse.

En conclusion, ces résultats empiriques, associés à notre discussion théorique, plaident pour un questionnement de la culture genrée de l'organisation avant même de débiter un projet d'égalité. Alors qu'une stratégie puisant dans la conception du « genre dans l'organisation » risque de créer des effets nuisibles pour les femmes et de conduire à l'échec du changement, la stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée a le potentiel de créer un changement effectif et pérenne en faveur de l'égalité professionnelle homme-femme. Nous démontrons ainsi par nos travaux de recherche que pour mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine, il faut dans un premier temps comprendre les dimensions de la culture organisationnelle qui excluent les femmes et privilégient les hommes pour pouvoir ensuite mener des actions de transformation de ces dimensions.

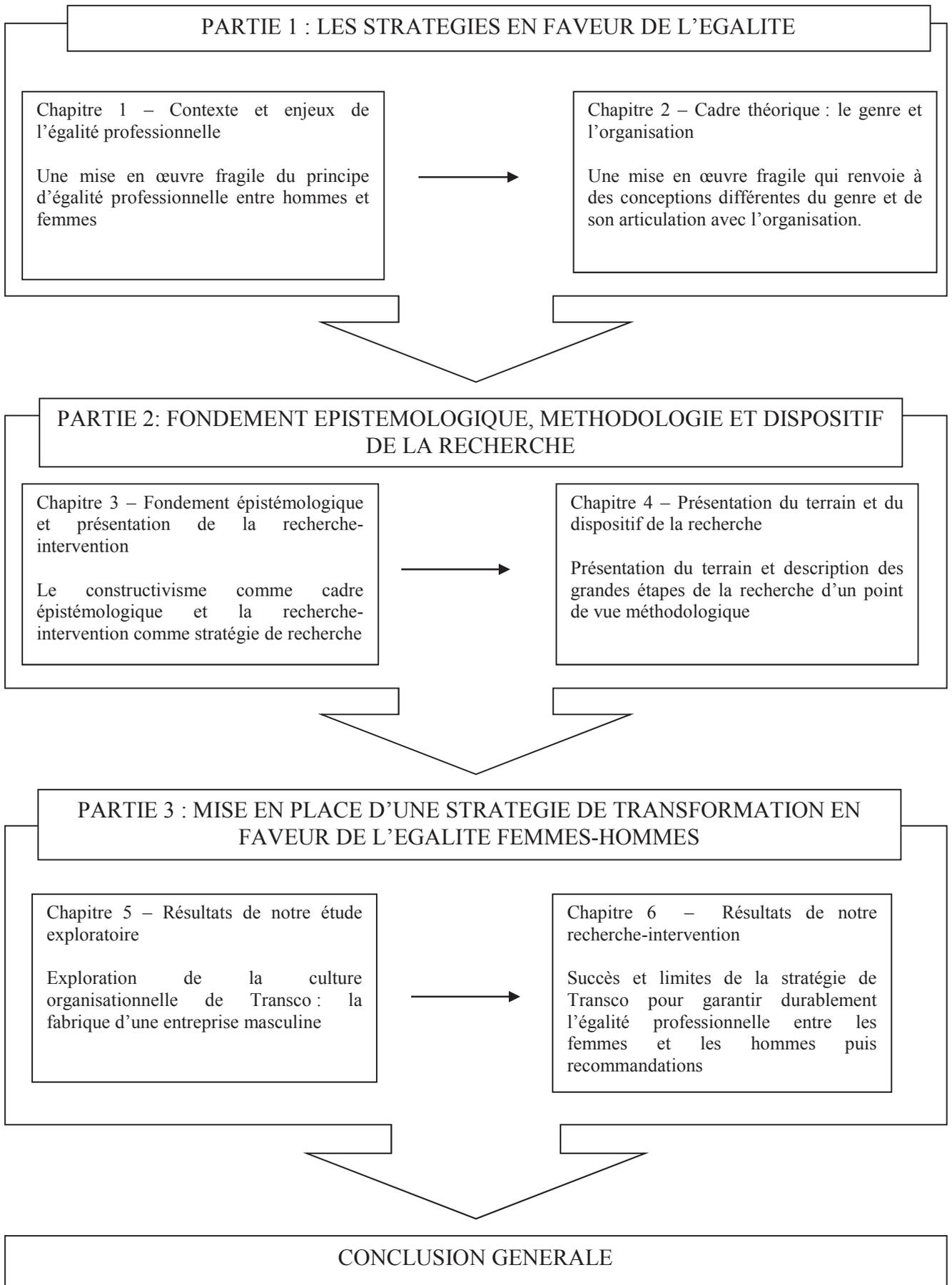


Figure 1 : Architecture de la thèse. Source : auteur

PARTIE 1 – FONDEMENTS THEORIQUES

Chapitre 1 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DU PRINCIPE D'EGALITE ENTRE HOMMES ET FEMMES

Introduction

Section 1 : Un panorama des inégalités hommes-femmes

1. Des disparités hommes-femmes en France dans l'accès à l'emploi
2. Des disparités dans les trajectoires professionnelles en France
3. Mise en perspective de la situation française dans le contexte de l'Europe

Section 2 : Réaliser l'égalité professionnelle : d'une logique de mise en conformité avec la loi à une logique de promotion de la mixité. Illustration avec l'évolution des politiques publiques pour l'égalité professionnelle

1. La logique de mise en conformité avec la loi
2. La logique incitative

Conclusion du premier chapitre

Chapitre 2 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DE L'EGALITE QUI RENVOIE A DES REPRESENTATIONS DIFFERENTES DU GENRE ET DE SON ARTICULATION AVEC L'ORGANISATION

Introduction

Section 1 : Le genre dans l'organisation

1. La stratégie de l'inclusion via l'imitation
2. La stratégie de l'inclusion via la compensation
3. La stratégie du renversement
4. Les limites de la perspective du genre dans l'organisation

Section 2 : Le genre des organisations

1. La stratégie de dissolution des organisations bureaucratiques
2. La stratégie de transformation dans l'approche culturelle des organisations par le genre

Conclusion du deuxième chapitre

CHAPITRE 1 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DU PRINCIPE D'ÉGALITÉ ENTRE HOMMES ET FEMMES

INTRODUCTION

La féminisation de la population active constitue l'une des transformations majeures du marché du travail ces dernières années (Maruani, 2011). Les femmes ont certes toujours travaillé mais ce n'est que depuis les années 1960 que l'on note une forte progression de l'activité des femmes et que depuis une trentaine d'années que l'on observe un rapprochement des comportements féminins et masculins face au travail : l'écart entre les taux d'activité des femmes et des hommes, en France, est passé de 27,6 points en 1978 à 8,6 points en 2011 (DGCS, 2013). En Europe, il est légèrement plus élevé (11,6 points) mais il s'est également considérablement réduit ces dernières années en raison de l'augmentation du taux d'activité des femmes dans les pays d'Europe (Cornilleau, 1993 ; Eurostat, 2012). Toutefois, les situations sont assez contrastées : le taux d'emploi des femmes atteint plus de 70% au Danemark, en Norvège et en Suède alors qu'il avoisine les 45% en Italie et en Grèce et qu'il ne dépasse pas les 40% à Malte (Eurostat, 2012). C'est aux âges où elles assument les charges familiales les plus lourdes que le taux d'activité des femmes a le plus augmenté : depuis 1998, plus de 80 % des femmes françaises de 25 à 49 ans ont une activité professionnelle ou en recherchent une, alors que c'était le cas de 60 % d'entre elles en 1975 (Maruani, 2011 ; DGCS, 2013). Les femmes représentent ainsi en 2011 près de la moitié de la population active en France (47,7 %). Cependant, cette progression s'est réalisée sur fond de divisions sexuées et d'inégalités dans l'accès à l'emploi, les rémunérations et les trajectoires professionnelles. Ce constat nous conduit à souligner la distinction entre la mixité et l'égalité. La première se définit comme la « mise en coexistence des deux sexes dans un même espace social » (Zaidman, 1992 dans Fortino, 2009). La seconde désigne l'ensemble des obligations juridiques, des politiques et des actions visant à instaurer une plus grande égalité entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle (Laufer, 2003)⁶. Une autre notion

⁶ Nous verrons dans ce chapitre que ces deux notions tendent néanmoins à être confondues

proche est celle de la parité. La parité est définie juridiquement comme l'égalité quantitative garantie pour l'accès à certaines fonctions électives (Sénac-Slawinski, 2008).

Dans les sections qui suivent, nous allons premièrement dresser un panorama des inégalités en France puis replacer la situation française dans un contexte plus global ; Deuxièmement, nous exposerons les différents discours utilisés pour justifier la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle et nous en soulignerons les enjeux.

SECTION 1 : UN PANORAMA DES INEGALITES HOMMES-FEMMES

1. Des disparités hommes-femmes en France dans l'accès à l'emploi

Les femmes sont davantage touchées par le chômage, le temps partiel, les emplois à bas salaire et le sous-emploi :

- Le taux de chômage des femmes est de 10% contre 9,8% pour les hommes en moyenne mais il varie fortement selon les âges. Entre 15 et 24 ans, ce sont plus de 2 femmes sur 10 qui sont touchées par le chômage ;
- 30,2% des femmes actives travaillent à temps partiel en 2012, contre 6,9% des hommes salariés. La part des femmes travaillant à temps partiel a, par ailleurs, doublé entre 1980 et 2010 ;
- Le sous-emploi⁷ touche 7,9% des femmes et 2,6% des hommes en emploi. Comme pour le chômage, ce sont les jeunes femmes qui sont le plus touchées par le sous-emploi : 11,4% de femmes âgées entre 15 et 29 ans sont dans cette situation contre 4,5% d'hommes sur cette même tranche d'âge ;

⁷ Le sous-emploi comprend les personnes actives occupées au sens du bureau international du travail (BIT) qui remplissent l'une des conditions suivantes : elles travaillent à temps partiel, souhaitent travailler davantage pendant la période de référence utilisée pour définir l'emploi, et sont disponibles pour le faire, qu'elles recherchent activement un emploi ou non OU elles travaillent à temps partiel (et sont dans une situation autre que celle décrite ci-dessus) ou à temps complet, mais ont travaillé moins que d'habitude pendant une semaine de référence en raison de chômage partiel, ralentissement des affaires, réduction saisonnière d'activité ou mauvais temps.

- Les femmes représentent 75% des salariés à bas salaires et près de 70% des travailleurs économiquement pauvres⁸. La pauvreté touche plus particulièrement les femmes de moins de 35 ans (souvent mères célibataires) ainsi que les femmes âgées de plus de 75 ans (souvent veuves, avec de très faibles pensions de retraite). Le taux de pauvreté est 5 points supérieurs à celui des hommes pour les 75 ans et plus.

Ces inégalités se répercutent de façon mécanique sur les montants de retraites perçus par les femmes, qui sont bien inférieurs à ceux des hommes. En 2011, les hommes retraités percevaient en moyenne par mois un montant total de pension brut de 1 603 euros. Les femmes, avec 932 euros mensuels, disposaient d'un montant inférieur de 42 % à celui des hommes. Par ailleurs, les femmes valident bien moins souvent une carrière complète que les hommes (respectivement 47,7 % et 83,1 %). Enfin, les femmes sont obligées de travailler plus longtemps pour liquider leur retraite : 21 % des femmes, contre 15 % des hommes, attendent l'âge de 65 ans afin de compenser les effets d'une carrière incomplète et d'accéder au bénéfice du taux plein pour le calcul de leur pension (DGCS, 2014).

2. Des disparités dans les trajectoires professionnelles en France

i. Les femmes n'occupent pas les mêmes métiers que les hommes

L'orientation scolaire est différenciée selon le sexe. Malgré des résultats comparables dans le premier et le deuxième degré, les filles et les garçons ne choisissent pas les mêmes filières d'études. Les filles tendent à se répartir uniformément entre les filières tandis que les garçons investissent plus massivement les voies techniques et scientifiques (DGCS, 2014). Aussi, les filles choisissent moins souvent que les garçons d'entrer dans les filières sélectives telles que les classes préparatoires (DGCS, 2014). Les choix différenciés en matière d'orientation scolaire conditionnent ensuite les emplois occupés par les hommes et par les femmes.

⁸ La notion de « pauvreté économique » individuelle est identifiée par un revenu individuel d'activité inférieur au seuil de pauvreté.

La très grande majorité des actifs sont salariés : 92,2 % des femmes et 84,9 % des hommes en emploi. Mais ils n'occupent pas les mêmes emplois. Les hommes et les femmes se distinguent :

- selon la catégorie socio professionnelle à laquelle ils appartiennent : près de la moitié des femmes actives ayant un emploi sont employées (45,6 %), tandis que plus d'un tiers des hommes sont ouvriers (32,3 %). De fait, les métiers d'ouvriers sont occupés à 81,1 % par des hommes tandis que plus des trois quarts des employés sont des femmes ;
- selon la famille professionnelle à laquelle ils appartiennent : la moitié des femmes actives (49,8%) se concentrent dans 12 des 87 familles professionnelles. Ces familles sont très féminisées puisque la part moyenne des femmes est de 77,4% et peut dépasser les 95% dans certains métiers de service, tels que l'aide à domicile et l'aide-ménagère, le secrétariat ou l'assistance maternelle. À titre de comparaison, les 12 premières familles professionnelles occupées par les hommes regroupent 35,5 % des actifs masculins (DGCS, 2013, 2014).

Malgré une progression de la mixité dans certaines professions qualifiées, les métiers mixtes restent rares. En 2009-2011, seuls trois métiers peuvent être considérés comme « paritaires » (i.e. comptant entre 48 % et 52 % de femmes) : les professionnels du droit, les cadres des services administratifs, comptables et financiers et les médecins et assimilés. Ils regroupent 4,1 % des emplois. La polarisation des métiers entre les hommes et les femmes s'accroît du côté des emplois moins qualifiés (DGCS, 2013).

ii. Le plafond de verre

La récente loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle⁹ a considérablement

⁹ La loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle du 27 janvier 2011 impose aux sociétés répondant à certains critères de respecter d'ici 2017 un quota de 40 % de sièges dévolus à chaque sexe au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés. Cette loi s'applique aux sociétés anonymes et aux sociétés en commandite par actions qui sont cotées en bourse ou qui, trois ans durant, emploient un nombre moyen d'au moins 500 salariés permanents et présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. Pour les sociétés cotées, un seuil intermédiaire de 20 % est également exigé d'ici 2015. Des règles similaires s'appliquent aux entreprises publiques nationales, aux établissements publics industriels et commerciaux et aux établissements publics mixtes de l'État dont le personnel est soumis à des règles de droit privé, et aux établissements publics administratifs depuis la loi du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi

changé le visage des instances dirigeantes : en 2011, 16,5 % des administrateurs siégeant dans les conseils d'administration du CAC 40 étaient des femmes contre 4,4% en 2003 (Moulin et Point, 2013 s'appuyant sur les données du BoardEx¹⁰).

En revanche, la proportion de femmes au sein des comités exécutifs est restée très basse, avoisinant les 3,3% (DGCS, 2013). A côté de cela, les femmes ne forment que 17,6% des dirigeants salariés d'entreprise et ce taux tombe à moins de 10% dans certains secteurs d'activité comme la construction (7,6%). La représentation des femmes diminue, par ailleurs, avec l'augmentation de la taille ou du chiffre d'affaires des entreprises, tous secteurs confondus (DGCS, 2013). Et il n'y a, à ce jour, aucune femme à la tête des entreprises du CAC 40 (Silvera, 2013). La sous-représentation des femmes dans les sphères du pouvoir exécutif est illustrée par la métaphore du « plafond de verre »¹¹, qui désigne, selon le BIT, 'les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités' (Belghiti-Mahut et Landieux-Kartochian, 2009).

iii. La place des femmes dans les instances de représentation syndicale

Malgré des mesures visant à améliorer la place des femmes dans les syndicats (par des logiques de quotas notamment), l'adhésion à une organisation syndicale reste une histoire d'hommes (Silvera, 2006). Dès lors que l'on quitte le niveau confédéral, la proportion des femmes dans les syndicats décline considérablement. Selon les chiffres disponibles faisant état de la répartition femmes-hommes des élus aux comités d'entreprise en 2004-2005, les femmes représentent en moyenne un tiers des élus (DGCS, 2013). Leur proportion varie selon l'organisation syndicale de 41,4 % parmi les élus CFTC à 23,3 % dans la délégation syndicale CFE-CGC. Elle varie également suivant le secteur d'activité : les femmes sont plus présentes dans les comités d'entreprise des activités tertiaires que dans ceux de la construction. Aussi, le taux de syndicalisation est plus faible dans les espaces où les femmes sont plus nombreuses :

titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

¹⁰ Le BoardEx propose une base de données consolidée sur plus de 380 000 leaders au monde.

¹¹ Nous avons choisi d'utiliser la métaphore du plafond de verre car elle est largement diffusée dans la communauté des chercheurs et auprès du grand public. Toutefois nous avons connaissance des critiques qui ont été formulées à son égard. Eagly et Carli (2007) notamment lui préfèrent la notion de labyrinthe de verre qu'elles jugent plus propre à décrire la situation vécue par les femmes managers.

dans les entreprises de moins de 50 salariés, sur les emplois à temps partiel, en CDD* et en intérim (Silvera, 2006).

Le faible taux de syndicalisation des femmes tient à l'implantation syndicale mais pas uniquement. Il est aussi lié au mode de fonctionnement des syndicats, qui requiert une disponibilité totale des représentants cumulant souvent plusieurs mandats (compte tenu de la faiblesse des effectifs militants notamment) et à la prégnance des stéréotypes liés au sexe en leur sein. Les syndicats, au même titre que n'importe quelle organisation, ne sont en effet pas exempts de représentations et de pratiques discriminatoires (Bereni, 2011). Outre la faible représentation des femmes au sein des structures, cela se traduit par un manque d'intérêt pour les questions de la discrimination liée au sexe - par rapport à d'autres sujets comme les conditions de travail et les salaires abordés dans une perspective aveugle à la différence des sexes (Silvera, 2006 ; Bereni, 2011).

iv. Les écarts de salaire

Les inégalités de rémunération demeurent le noyau dur des inégalités entre femmes et hommes. Une étude de Muller (2012) pour la Dares portant sur les salaires en 2009 dans les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel révèle que :

- la rémunération annuelle brute moyenne des femmes est inférieure de 24 % à celle des hommes, pour les salariés dont le temps de travail est décompté en heures. L'écart est de 14 % quand on se réfère au salaire horaire¹² ;
- Les hommes perçoivent un montant moyen de primes supérieur à celui des femmes et sont plus nombreux à effectuer des heures supplémentaires rémunérées ;
- Les écarts de salaires horaires sont les plus forts dans les catégories où les salaires horaires sont les plus élevés, c'est-à-dire parmi les cadres (21 %), parmi les 55 ans ou plus (24%) et dans les secteurs plus féminisés, tels que l'éducation, la santé, l'action sociale et les activités récréatives (24 %) ;
- A caractéristiques voisines (propres aux salariés, aux entreprises ou aux emplois), un écart de salaire horaire de 9 % subsiste. Selon le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes daté du 1^{er} juillet 2013¹³, il s'agit là de « discrimination pure ».

¹² La rémunération annuelle brute rapportée au nombre total d'heures rémunérées

¹³ NOR : DFEX1313602L/Bleue-1

Les écarts de salaires reflètent pour partie les disparités sur le marché du travail entre les deux sexes, vues plus haut (ségrégation professionnelle et temps partiel). Mais ils sont également issus de représentations sexuées, de normes sociales et d'une spécialisation des rôles, en particulier dans le partage des tâches domestiques et familiales¹⁴ (Lemière & Silvera, 2010). Nous reviendrons sur ces représentations par la suite.

3. Mise en perspective de la situation française dans le contexte de l'Europe

La situation française n'est guère une exception dans le paysage global : les inégalités entre les hommes et les femmes sont diffusées partout dans le monde, si bien qu'aucun pays ne peut prétendre avoir comblé les inégalités entre les sexes (WEF*, 2013).

En Europe, malgré une participation féminine au marché du travail en augmentation, les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes persistent. L'écart entre le taux d'emploi des femmes et des hommes dans les pays de l'Union Européenne était de 12 points en 2013, contre 17 points en 2002 ; soit une diminution de l'écart des taux d'emploi masculin et féminin de près d'un tiers. La réduction de cet écart s'explique par les effets de la crise économique et financière qui a touché particulièrement les secteurs dominés par les hommes sur le marché du travail ; mais également, par la hausse du taux d'emploi des femmes. Celui-ci est passé d'une moyenne de 58% en 2002 à 63% en 2008 (Eurostat, LFS, 2013). La situation des pays européens est néanmoins assez contrastée. Le taux d'emploi, sur la base d'une participation à temps plein au marché du travail, des hommes et des femmes en Lituanie, en Lettonie, en Finlande ou encore en Bulgarie est similaire (l'écart est respectivement de 2, 4 et 6 points pour les deux derniers) ; alors que cet écart dépasse 20% en Autriche, en Allemagne, en Italie et 35% à Malte.

Comme dans le cas de la France, la hausse des taux d'emploi des femmes ne s'est pas accompagnée d'une réduction proportionnelle des inégalités entre elles et les hommes.

¹⁴ Les responsabilités familiales restent globalement celles des femmes. Pendant les cinquante dernières années, la durée du travail domestique féminin a été réduite de deux heures et demie par jour pour les femmes vivant en couple mais cette baisse est essentiellement due aux progrès des équipements électroménagers. Les hommes continuent à peu s'investir dans les tâches ménagères et rares sont ceux qui modifient leur activité professionnelle à la naissance d'un enfant (DGCS, 2013).

Premièrement, la représentation des femmes sur les postes de direction reste très faible en Europe. Les femmes dans les pays de l'Union Européenne compte en moyenne seulement 18% des membres des comités exécutifs des plus grandes entreprises cotées en bourse (et 3% des postes de PDG*). Là encore, la situation est très variable selon les pays : cette proportion chute à 2% pour Malte, à 7% à Chypre et en Estonie et à 8% en Roumanie et en Grèce ; à l'inverse, la Finlande et la France sont bien au-dessus de la moyenne Européenne avec un taux de représentation féminine de 30% dans les instances dirigeantes des entreprises cotées.

Deuxièmement, les femmes sont plus nombreuses à travailler à temps partiel que les hommes. En moyenne, un tiers des femmes actives travaillent à temps partiel contre environ 8% des hommes actifs. On peut distinguer plusieurs modèles de temps partiel en Europe – bien que cette typologie n'échappe pas à une simplification quelque peu abusive de la réalité (Silvera, 2013 ; Maruani, 2014).

Le premier modèle est celui des pays du sud de l'Europe tels que la Grèce, l'Italie et l'Espagne. Dans ces pays, le temps partiel n'est pas tellement développé et les femmes, comme les hommes, tendent à intégrer le marché du travail sur la base d'un emploi à temps plein. Il y a parallèlement une moindre implication des femmes sur le plan professionnel et une fécondité particulièrement faible (Silvera, 2010). Les solidarités familiales jouent un rôle central dans l'articulation des temps de vie (à l'exception du Portugal).

Le deuxième modèle est celui des pays dans lesquels le travail à temps partiel est développé. Mais il n'a pas la même signification dans les deux groupes suivants :

- Dans les pays de l'Europe centrale et orientale, en pleine mutation, la féminisation du marché du travail s'est réalisée grâce au développement du temps partiel notamment parce que les services d'accueil des enfants sont défaillants. Les femmes dans ces pays connaissent des carrières discontinues (s'arrêtant pour s'occuper des enfants en bas-âge) et des emplois à temps partiel.
- Le modèle des pays d'Europe du nord est basé sur le développement du temps partiel, mieux protégé, pour les femmes mais également pour un nombre grandissant d'hommes. Les parents d'enfants en bas-âge continuent de travailler car le développement du temps partiel et des dispositifs de conciliation des temps de vie le leur permettent. On parle donc d'un modèle (inachevé) « du double temps court pour les couples », particulièrement aux Pays-Bas, dans lequel les tâches professionnelles et domestiques seraient mieux réparties entre les conjoints.

Enfin, le dernier modèle, dans lequel on trouve la France, est celui des pays qui ont choisi de développer le temps partiel comme un remède à la crise de l'emploi. Le temps partiel est dans ce cas plutôt subi et les emplois à temps partiel sont associés à des conditions de travail précaires et à de faibles perspectives de carrière. Les emplois de cette nature ont contribué à créer des trappes de pauvreté. On parle d'ailleurs en France du développement des travailleurs pauvres. Selon Silvera (2010), le système du *care* français tend à renforcer les inégalités entre les femmes des classes plus aisées pour lesquelles les enfants influent peu sur leur participation au marché du travail, et les femmes moins bien loties économiquement, plus touchées par la précarité.

Quel que soit le modèle cependant, les femmes totalisent un nombre d'heures de travail plus importants que les hommes dans la semaine. En effet, les hommes dédient plus d'heures aux activités rémunérées mais beaucoup moins aux activités de soin (des enfants et du domicile). Ainsi, en moyenne, dans les pays de l'Union Européenne, les femmes travaillent 60 heures par semaine contre 50 heures pour les hommes.

Troisièmement, les écarts de salaire ne concernent pas uniquement la France. En Europe, les femmes continuent d'être moins bien payées que les hommes. Il existe un écart de 16% par heure de travail dans l'économie entière (1 point de moins qu'il y a 3 ans). Les écarts de salaire les plus importants en moyenne se situent dans les pays de l'Europe centrale et orientale : 30% en Estonie, 23% en Autriche ou 22% en Allemagne, en République Tchèque et en Slovaquie. A l'inverse, les écarts de salaire sont en moyenne très faibles en Slovénie (3%), en Pologne (6%) et en Italie (7%). Comme en France, cet écart s'explique par la concentration des femmes dans les emplois les moins bien payés de l'économie mais également par des effets de discrimination directe et indirecte à l'égard des femmes. Cumulant temps partiel, bas salaires et conditions de travail précaires, les femmes européennes reçoivent des pensions de retraite en moyenne 39% inférieures à celles des hommes.

L'observation statistique des inégalités entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle, en France et en Europe, nous conduit à affirmer que nous ne nous progressons pas inexorablement et naturellement vers une plus grande égalité des sexes. Du point de vue salarial, les écarts entre les hommes et les femmes tendent à se maintenir (Chauvel, 2004). Du point de vue des représentations, le modèle du male breadwinner et

female carer¹⁵ est encore partagé par de nombreux citoyens. A ce titre, une étude de l'Insee du 1er mars 2011 (Mainguené, 2011) indiquait qu'une personne sur quatre pense qu'en période de crise économique les hommes devraient être prioritaires pour trouver un emploi¹⁶. De même, selon les enquêtes Aspirations du Crédoc, une nette majorité des enquêtés déclare qu'avec de jeunes enfants il est « plutôt préférable qu'un seul des deux parents s'arrête momentanément de travailler » ou « réduise son temps de travail » et désigne explicitement (56%) ou implicitement (89%) la mère comme le parent qui devrait de préférence cesser ou réduire son activité. Enfin, dans l'enquête relations familiales et intergénérationnelles (Erfi) menée en 2005, plus de la moitié des personnes pensaient qu'un enfant d'âge préscolaire risquait de souffrir du fait que sa mère travaille¹⁷.

Le changement en faveur de l'égalité et d'un plus grand partage des rôles féminins et masculins requiert donc une volonté et des actions appropriées. Deux types de discours peuvent être distingués pour justifier la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle : la mise en conformité avec la loi appelée encore logique répressive. Cette logique privilégie des actions catégorielles et correctrices ; ou bien, l'approche incitative ou régulatrice qui favorise des actions transversales et qui valorise les différences entre les individus.

¹⁵ Ces expressions sont passées dans le langage français courant. Male breadwinner signifie « apporteur de revenu masculin ». Il est souvent traduit par Monsieur gagne-pain. Female carer signifie la pourvoyeuse de soins de genre féminin (Méda, 2008).

¹⁶ Toutefois sur cette question, les différences entre générations sont très marquées : 10 % des 20-24 ans approuvent une telle priorité, contre 50 % des 75-79 ans.

¹⁷ Voir le projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes daté du 1^{er} juillet 2013, p. 8. NOR : DFEX1313602L/Bleue-1

SECTION 2 : REALISER L'EGALITE PROFESSIONNELLE : D'UNE LOGIQUE DE MISE EN CONFORMITE AVEC LA LOI A UNE LOGIQUE DE PROMOTION DE LA MIXITE. ILLUSTRATION AVEC L'EVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES POUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE

1. La logique de mise en conformité avec la loi

Comme l'énoncent Junter et Ressot (2010, p. 67), 'le droit n'est pas seulement technique, il est aussi une création politique et sociale, « contextualisée »'. A ce titre, il reflète les normes sexuées de la société dans un espace et un temps donné. Il a aussi le pouvoir d'agir sur ces normes, par exemple, en structurant les pratiques et les activités des organisations en matière d'égalité professionnelle (Charbeau, 2009). L'évolution du cadre juridique et institutionnel français en termes de lutte contre les discriminations et d'égalité professionnelle nous permet de remarquer que celui-ci se caractérise par une certaine instabilité liée en partie à la pression qu'exerce, en la matière, le droit communautaire et en partie aux hésitations quant aux objectifs à poursuivre pour garantir une plus grande effectivité du droit (Calvès, 2008 ; Lanquetin, 2009 ; Laufer, 2009). Nous proposons de revenir sur les différents stades de maturation du concept d'égalité et de sa traduction dans le droit français.

i. Premier stade : l'égalité formelle

Le premier stade fut d'établir l'égalité devant la règle de droit, rompant avec la logique historique inégalitaire de protection des femmes perçues comme plus vulnérables (Laufer, 2003 ; Junter & Ressot, 2010). Il faut attendre 1946 pour que le Préambule de la Constitution française reconnaisse le principe selon lequel « la loi garantit à la femme dans tous les domaines des droits égaux à ceux de l'homme » y compris donc dans la sphère professionnelle. Après le préambule de la Constitution de 1946, la loi du 22 décembre 1972 pose le principe de l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale. La loi du 4 juillet 1975, quant à elle, interdit de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe, de refuser une embauche ou de licencier en fonction du sexe ou de la situation de famille sauf motif légitime.

Si symboliquement, un pas important fut franchi avec la reconnaissance de l'égalité formelle entre les hommes et les femmes, le droit montra rapidement son inefficacité à résoudre les inégalités dans les faits. La raison de cette faiblesse est qu'il s'appliquait à une réalité économique et sociale productrice d'inégalités (Laufer, 2003). La règle n'était pas en mesure de défaire la division sexuelle du travail et de réaliser à lui seul l'égalité hommes-femmes (Junter & Ressot, 2010). C'est pourquoi, une directive européenne datée du 9 février 1976 introduit la notion d'égalité de traitement qui vise à passer d'une égalité formelle à une égalité réelle.

ii. Deuxième stade : égalité de traitement et égalité des chances

Il succéda donc à l'égalité formelle, les principes d'égalité de traitement et d'égalité des chances, conçus pour permettre la mise en œuvre d'une égalité plus concrète en reconnaissant que les inégalités sont issues des structures mêmes des organisations et en offrant des moyens pour les corriger (Bender, 2004). Ces formulations du concept d'égalité ont été transposées par la loi Roudy de 1983¹⁸.

La loi Roudy renforce l'égalité de droit dans tous les champs professionnels (recrutement, rémunération, promotion et formation). En outre, elle précise et modifie les dispositions législatives de 1972 et de 1975 en supprimant la notion de motif légitime d'une quelconque discrimination et en définissant la notion de « valeur égale »¹⁹. La loi institue aussi l'obligation pour les entreprises de produire un rapport annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise (RSC). L'objet du RSC* est de diagnostiquer et d'analyser les inégalités professionnelles à l'aide d'indicateurs chiffrés. Une fois constitué, il doit être présenté et débattu devant le comité d'entreprise puis doit servir à définir des actions susceptibles de supprimer les écarts de situation. Cette disposition sera renforcée dans les lois

¹⁸ Cette loi s'inscrit dans l'application de la Directive du Conseil des Communautés européennes n° 76 du 7 février 1976.

¹⁹ Sont considérés comme ayant une valeur égale et donc méritant un salaire égal, les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse.

successives, y compris dans la loi sur les retraites de novembre 2010²⁰. Enfin, la loi complète l'égalité de traitement par la notion d'égalité des chances, qui va plus loin en suggérant d'engager des actions spécifiques et provisoires de rattrapage envers les femmes, appelées mesures « positives ». Elles reposent donc sur des pratiques discriminatoires pour rétablir l'égalité des chances entre hommes et femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes. Le Service des droits des femmes a même accordé des aides financières (appelées « contrats d'égalité professionnelle ») pour les plans d'égalité professionnelle comportant des actions exemplaires.

La loi Roudy constitue un tournant en matière d'égalité professionnelle et le point de départ d'orientations durables dans le droit :

- D'abord, parce qu'elle promeut des mesures positives temporaires pour compenser les inégalités existantes entre les femmes et les hommes (Bender, 2004). La loi du 27 janvier 2011 dite loi Copé-Zimmerman²¹ fixant des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance s'inscrit dans cette même veine.
- Ensuite, parce qu'elle intègre les questions de la différence des sexes et de l'égalité professionnelle à la stratégie de l'entreprise et à son dialogue social (Laufer, 2003). Le dispositif de la négociation sera renforcé dans les lois ultérieures sur l'égalité professionnelle (voir section suivante).
- Enfin, parce qu'elle reconnaît le principe de non-discrimination, comme corollaire de l'égalité.

Cependant, en dépit de son caractère audacieux, le manque d'efficacité de la loi Roudy, lié à l'absence de coercition, a été regretté (Laufer, 2003). Dans la pratique, peu d'entreprises ont engagé de réelles analyses de leurs processus RH et des représentations véhiculées sur les sexes dans leurs structures (Laufer, 2003). Les partenaires sociaux ne se sont pas non plus

²⁰ L'article 99 de la loi du 6 novembre 2010 portant réforme des retraites renforce l'obligation pour les entreprises d'au moins 50 salarié-e-s d'établir un rapport de situation comparée qui inclut un plan de résorption des inégalités professionnelles. Pour les entreprises qui ne seront pas couvertes par un accord ou, à défaut d'accord, par les objectifs et les mesures constituant le plan d'actions, la loi institue une pénalité dont le montant est fixé au maximum à 1 % de la masse salariale.

²¹ Le texte de la loi du 27 janvier 2011 prévoit l'instauration progressive de quotas pour aller vers la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises (entreprises publiques et entreprises cotées en bourse). Trois ans après la promulgation de la loi, les instances concernées devront compter au moins 20% de femmes, six ans après, le taux de féminisation devra atteindre 40%. Le non-respect de ces quotas entraînera alors la nullité des nominations (sauf celles des femmes).

emparé des questions d'égalité et ne se sont pas préoccupé du faible nombre de plans d'égalité professionnelle signés (Charbeau, 2009).

iii. Troisième stade : l'égalité négociée et la reconnaissance du principe de non-discrimination

Le troisième stade se caractérise par l'accent mis sur la négociation et la reconnaissance du principe de non-discrimination.

Déjà évoquée dans la loi de 1983, la négociation devient centrale dans la loi du 9 mai 2001, dite loi Génisson, et dans la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (elle-même issue de l'accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle signé en 2004) :

- La loi Génisson prévoit l'obligation d'engager une négociation spécifique sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et des branches. Cette loi réaffirme également l'obligation de rédiger un rapport de situation comparée en précisant les indicateurs à renseigner. Elle encourage la mise en œuvre de mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées notamment en ce qui concerne les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et pour ce qui est des conditions de travail et d'emploi.
- La loi Génisson a été renforcée par la loi du 23 mars 2006, qui impose des négociations sur des mesures de suppression des écarts de rémunération qui doivent avoir disparu au 31 décembre 2010.

L'égalité de traitement et l'égalité des chances ont également exigé du droit français de mieux appréhender les discriminations puisque la généralité de la règle fut abandonnée au profit d'une reconnaissance des différences (Lanquetin, 2009). A cet égard, la loi du 16 novembre 2001 (qui transpose le droit communautaire dans les textes français) a considérablement modifié le Code du travail en élargissant les champs concernés²² et la notion de discrimination. Désormais, on distingue deux types de discrimination :

²² Ils embrassent à présent le recrutement, les rémunérations, la formation, le reclassement, les affectations, les qualifications, les promotions professionnelles, les mutations et le renouvellement de contrat.

- La discrimination directe définie comme toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe ;
- Et la discrimination indirecte entendue comme toute mesure apparemment neutre mais qui aboutit au même résultat désavantageux pour les femmes que s'il y avait discrimination directe.

La loi supprime aussi l'interdiction du travail de nuit des femmes. Enfin, elle prévoit une nouvelle répartition de la charge de la preuve et permet aux organisations syndicales représentatives d'intenter une action en justice à la place des victimes. Elle sera complétée ultérieurement par la loi du 27 mai 2008 qui porte diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations.

Les discriminations sont également visées par la récente loi sur le harcèlement sexuel : loi n° 2012-954 du 6 août 2012. Le harcèlement y est défini comme un délit inscrit au Code pénal, mais les discriminations qui en résulteraient sont sanctionnées ; ce qui modifie le Code du travail. Dans le cadre des relations de travail, est posé le principe de l'interdiction et de la sanction des discriminations faites à l'encontre de salariés victimes ou témoins de harcèlement sexuel, mais aussi à l'ensemble des personnes en formation ou en stage dans l'entreprise. Aussi, la loi du 6 août 2012 intègre la prise en compte des risques liés au harcèlement sexuel et impose à l'employeur d'afficher le texte de loi réprimant le harcèlement sexuel dans les lieux de travail, ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche.

Le droit antidiscriminatoire, et en particulier la notion de discrimination indirecte, offre la possibilité d'aborder les inégalités de façon plus systémique. Il constitue aussi un outil utile pour lutter contre les traitements défavorables des femmes dans l'emploi.

Néanmoins, le droit antidiscriminatoire n'est pas mobilisé largement par les femmes. Ainsi, les saisines des Défenseurs des droits (qui ont remplacé la Halde) en raison du sexe, de la grossesse ou de la situation de famille, ont certes fortement augmenté entre 2005 et 2012, selon le rapport annuel d'activité du Défenseur des droits de 2012, passant de 2% à 12,4%, mais ces trois critères réunis apparaissent loin derrière le handicap (25,9% des saisines) et l'origine (22,5%). De plus, le droit antidiscriminatoire ne s'inscrit pas aisément dans le droit français, conçu de façon abstraite et positiviste et se définissant par la généralité de la règle (Lanquetin, 2009 ; Junter & Resson, 2010). Ainsi, par exemple, et contrairement aux Etats-Unis où le harcèlement a été longtemps intégré dans le droit antidiscriminatoire, la

responsabilité de l'employeur dans les affaires de harcèlement sexuel en France reste limitée (Saguy Abigail, 2012). Aussi, le développement du droit contre les discriminations menace, selon certains, de diluer la question de l'égalité dans un ensemble plus large de critères discriminants (Lanquetin, 2009). La question, enfin, de savoir comment traiter les cas de discriminations multiples ou multicritères, dont les femmes sont souvent victimes, reste en suspens. Ces phénomènes de discriminations multiples, cumulées ou encore successives, sont en effet encore largement à explorer et à conceptualiser (Lanquetin, 2009).

LOGIQUE DE MISE EN CONFORMITE	Egalité formelle	Reconnaissance symbolique forte mais inefficacité à résoudre les inégalités produites dans les sphères économiques et sociales
	Egalité de traitement et égalité des chances	Reconnaissance des inégalités concrètes mais manque de coercition de la loi
	Egalité négociée et principe de non-discrimination	Vision systémique des inégalités mais difficulté d'application du droit antidiscriminatoire dans le contexte organisationnel français

Tableau 1 : Logique de mise en conformité avec la loi pour l'égalité. Source : auteur.

2. La logique incitative

A côté de la logique répressive, s'est développée une approche plus incitative, ayant pour ambition de faire de la lutte contre les discriminations et pour l'égalité, le produit d'une mobilisation sociale et un choix volontaire des organisations (Lanquetin, 2009). Les normes développées dans cette logique sont souvent désignées par l'expression « soft law » (en opposition à la « hard law » présentée à la section précédente). Deux notions distinctes s'inscrivent dans cette logique :

- Le gender mainstreaming qui a pour objectif de prendre en considération la perspective du genre dans l'élaboration et la mise en place des politiques publiques ;
- L'approche de la diversité, qui s'inscrit dans une logique pragmatique d'accompagnement des marchés en présentant la discrimination non pas comme un délit mais comme un gâchis économique (Calvès, 2008). Cette approche s'est superposée puis s'est dans une certaine mesure substituée à la logique répressive faisant glisser le discours de la garantie des droits vers un discours promouvant la richesse des différences.

Nous présentons d'abord la méthode du gender mainstreaming avant de nous attarder sur le discours sur la diversité qui influence beaucoup la mise en œuvre des politiques d'égalité et de non-discrimination dans les organisations.

i. Une régulation par la méthode du gender mainstreaming pour prendre en compte l'égalité au moment de l'élaboration des politiques

Le gender mainstreaming ou approche intégrée de l'égalité est issu des conférences de l'ONU* sur les femmes, qui s'efforçaient de prendre en compte systématiquement les rapports sociaux de sexe dans leurs réflexions (Sénac & Dauphin, 2008). Le Conseil de l'Europe puis l'Union européenne ont repris à leur compte ce « concept-méthode »²³ avec l'ambition de compléter voire de dépasser les mesures catégorielles et compensatoires prévues par les premières directives européennes (et transposées dans le droit français par les lois en matière d'égalité professionnelle). L'approche intégrée de l'égalité vise à inclure la perspective de l'égalité des sexes dans l'ensemble des politiques et dispositifs publics (Sénac & Dauphin, 2008). Elle souligne la nécessité d'éviter les choix discriminatoires qui favoriseraient le maintien de structures et de pratiques calquées sur des normes masculines et promeut, à l'inverse, les organisations, les politiques et les actions qui permettent d'atteindre une plus grande mixité et un meilleur équilibre entre les sexes en tous domaines (Laufer, 2009). L'accent est donc mis tout autant sur les hommes que sur les femmes et sur la sphère professionnelle que sur la sphère privée (et sur l'articulation entre les deux). L'originalité de cette approche est aussi de se positionner en amont des inégalités en cherchant à faire évoluer les représentations sur le partage des responsabilités entre hommes et femmes.

La grande conférence sociale de juillet 2012 entre dans cette perspective. Elle porte sur trois axes : l'expérimentation de territoires d'excellence, l'évolution de la réglementation et la mise en place d'une stratégie de contrôle (Grésy, 2013).

L'évolution de la réglementation se décline en trois dispositions décidées par décret le 18 décembre 2012 : l'obligation de déposer son plan d'action égalité unilatéral et de fournir un procès-verbal en cas d'échec des négociations ; l'augmentation du nombre de domaines d'action à traiter obligatoirement dans les accords égalité ou, à défaut, les plans d'action (et l'introduction d'un domaine obligatoire : la réduction des inégalités de rémunération) ; et l'introduction d'indicateurs par catégories professionnelles dans la synthèse du plan d'action.

La mise en place de stratégie de contrôle, quant à elle, consiste à obliger non seulement les entreprises à être couvertes par un accord ou un plan d'action mais également d'assurer la conformité de cet accord ou ce plan avec les obligations légales.

²³ Expression empruntée à Sénac et Dauphin (2008)

La grande conférence sociale a engendré par ailleurs le nouveau projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes (DFEX1313602L) dont le communiqué de presse du 3 juillet 2013 précise « *Ce projet de loi sera le premier texte de loi à aborder l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes ses dimensions, le continuum des inégalités appelant la cohérence des réponses : égalité professionnelle, lutte contre la précarité spécifique des femmes, protection des femmes contre les violences, image des femmes dans les médias, parité en politique et dans les responsabilités sociales et professionnelles.* ».

La principale limite de cette méthode en revanche repose sur sa difficulté d'application et son incapacité à résoudre les problèmes concrets des gestionnaires (Cornet, 2002 ; Letablier & Perrier, 2008). La transposition de ces principes dans la pratique est problématique au motif que pour produire des résultats significatifs, cette approche doit être généralisée à l'ensemble des organisations et systèmes institutionnels en Europe (Cornet, 2002). En effet, les parcours de vie et les parcours professionnels sont faits de multiples expériences dans différentes organisations. Peu de salariés peuvent se targuer d'avoir effectué toute leur carrière au sein de la même entreprise. De plus, les discriminations structurelles, auxquelles l'école n'est pas étrangère, apparaissent dès la petite enfance (Cornet, 2002 ; Duru-Bellat, 2010). La méthode n'est pas en mesure non plus de faire face aux résistances organisationnelles et aux obstacles sociaux et culturels à l'égalité hommes-femmes (Letablier & Perrier, 2008).

ii. L'émergence du discours de la diversité dans les entreprises et les administrations

Le discours de la diversité a pris son essor aux Etats-Unis à partir des années 1980 à la suite des programmes d'égalité des chances (*affirmative action*), jugés coûteux et inefficaces voire contre-productifs à cause des effets de stigmatisation des catégories visées par les mesures de discrimination positive (Bender & Pigeyre, 2010). En France, le recours à la notion de diversité est plus tardif du fait notamment d'un contexte institutionnel à l'opposé de celui des Etats-Unis (Laufer, 2009). Comme nous l'avons vu plus haut, la voie privilégiée pour traiter la question de l'égalité en France a été celle de la réduction (voire de la négation) des différences, plus en adéquation avec le modèle républicain du citoyen neutre. Cependant, ce modèle s'étant montré inapte à résoudre les inégalités qu'il contribuait largement à générer, on s'est progressivement tourné vers la rhétorique de la diversité.

Celle-ci est séduisante à plusieurs égards :

- Elle se distance des dimensions morales et juridiques portées par les mesures positives pour embrasser le discours de la performance et de l'efficacité économique (Méda & Wierink, 2005 ; Laufer, 2009 ; Bender & Pigeyre, 2010²⁴). Elle s'appuie pour cela sur le business case, selon lequel la diversité, de genre notamment, augmenterait les performances des organisations.
- Elle engage les organisations à questionner leur modèle dominant et les stéréotypes diffusés en leur sein pour construire une culture plus inclusive et pour accepter les différences d'autrui (Bender & Pigeyre, 2010). Elle s'attaque donc aux discriminations systémiques que la « hard law » avait du mal à saisir.
- Elle adopte une approche individuelle et méritocratique qui change le regard posé sur les femmes. Ces dernières ne sont plus considérées comme des victimes mais comme des atouts pour les organisations.

Ce changement de logique intervient dès la proposition de l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dont le préambule précise : *« L'emploi des femmes est un facteur de dynamisme social et de croissance économique. Les femmes constituent un vivier de compétences dont une société moderne a besoin. L'égalité des chances et de traitement à tous les stades de la vie professionnelle est un investissement social qui sert tant le respect de la dignité des personnes que le développement de l'économie [...]. La mixité dans l'entreprise, tout comme tout autre facteur de diversité, est un réel stimulateur de performances et le travail des femmes ne doit plus être considéré comme une variable d'ajustement du marché du travail. »*

Les entreprises sont donc invitées à adopter une gestion de la diversité, qui se définit comme la capacité d'une entreprise à employer une main-d'œuvre hétérogène, en l'utilisant à son potentiel maximal, dans un environnement de travail équitable où aucun membre, ni groupe n'est avantagé ou désavantagé (Landrieux-Kartochian, 2005).

Pour comprendre l'intérêt des entreprises pour la gestion de la diversité, abordée sous l'angle du genre, nous nous tournons à présent vers le business case de la mixité. Les arguments du

²⁴ Il est à noter que le propos de ces auteurs n'est pas de promouvoir l'approche de la diversité mais de questionner ses origines, ses fondements théoriques, ses vertus et ses limites ainsi que le glissement opéré de l'égalité vers la diversité. Nous restituons les dangers d'un tel processus par la suite.

business case peuvent être classés en trois catégories : performances commerciales, financières ou managériales²⁵.

➤ *La mixité améliore les performances commerciales*

Les bénéfices commerciaux escomptés de la mixité proviennent de deux sources : d'une part de la plus grande proximité avec la clientèle et d'autre part de l'importance de l'image de l'entreprise.

Premièrement, le business case de la mixité souligne l'importance pour une organisation de refléter la variété des caractéristiques démographiques de ses clients. En intégrant des femmes à tous les échelons de l'organisation, l'entreprise améliorerait sa compréhension des aspirations de sa clientèle féminine et son aptitude à créer des produits et des services adaptés à leurs besoins (Boffa-Comby, 2008 ; Amintas & Junter, 2009 ; Landrieux-Kartochian, 2010). Elle aurait également intérêt à recruter des femmes dans les équipes en contact direct avec la clientèle pour satisfaire les consommateurs souhaitant interagir avec des personnes appartenant au même groupe identitaire qu'eux (Landrieux-Kartochian, 2010).

Le rapport 'Women Matter' de 2012 réalisé par le cabinet de conseils McKinsey confirme que les motivations des entreprises de son échantillon²⁶ pour attirer et fidéliser les femmes sont en droite ligne avec ces arguments. Il liste trois motifs pour recruter plus de femmes :

- Assurer une meilleure relation avec leurs clients étant donné que ceux-ci sont majoritairement de sexe féminin ;
- S'adresser aux femmes parce que ce sont elles qui prennent plus souvent les décisions d'achat au sein du ménage, même pour les produits consommés par les hommes ;
- Augmenter le nombre de femmes cadre-dirigeant dans les équipes de vente car un lien existerait entre le nombre de femmes dans les équipes et la hausse des ventes.

²⁵ Bien que nous n'exposons pas ici les débats sur le terme même de 'performance', nous reconnaissons que celle-ci est un construit théorique, polysémique et dont les modalités et la métrique ne font pas consensus au sein de la communauté scientifique. Aussi nous soulignons que la mixité se distingue de l'égalité. Elle se définit comme la « mise en coexistence des deux sexes dans un même espace social » (Zaidman, 1992 dans Fortino, 2009). Le passage d'une notion à l'autre dans le texte est volontaire et nous en préciserons les limites plus loin dans l'exposé.

²⁶ L'échantillon est composé de 235 grandes et moyennes entreprises de 8 pays européens : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la République Tchèque, la Belgique et le Luxembourg. 75% de ces entreprises avaient plus de 10 000 employés et/ou un chiffre d'affaire annuel de plus de 1 billion d'euros.

Deuxièmement, la politique mixité sert la performance commerciale de l'entreprise via la construction de son image de marque et la plus grande fidélité des consommateurs sensibles aux engagements sociaux et sociétaux des organisations (Landrieux-Kartochian, 2010). Ces engagements sont d'ailleurs affichés très clairement par les organisations sur leur site Internet, leurs campagnes de communication et sont rendus visibles par la signature de chartes et de labels (Calvès, 2008). Ces engagements sont attentivement observés par les actionnaires, les clients, les salariés et de plus en plus aussi par les agences de notation (Boffa-Comby, 2008 ; Landrieux-Kartochian, 2010).

➤ *La mixité améliore les performances financières*

Le cabinet Catalyst a publié un rapport en 2004 montrant un lien de corrélation (mais pas de causalité) entre les performances financières des organisations de son panel et la représentation des femmes dans le top management. La mixité jouerait un effet de levier sur la performance financière d'une organisation pour deux raisons principales : comme pour la dimension commerciale, certains auteurs soulignent que l'actionnariat se féminisant, les organisations ont intérêt à garantir un effet miroir de leur comité de direction pour favoriser les investissements (Terjesen, Sealy & Singh, 2009). De plus, l'avancée en mixité et la présence accrue des femmes sur les postes de direction seraient un signe de bonne santé financière, de compétitivité et de meilleure gestion (Adler, 2001).

Néanmoins, toutes les études sur les liens entre la mixité et les performances financières n'aboutissent pas à ces résultats. En la matière, les conclusions sont très contrastées : soient qu'elles mettent en avant un lien positif, soit une absence de lien, soit encore un lien négatif (Ferrary, 2010 ; Solakoglu, 2013). Ces études sont aussi à considérer avec beaucoup de prudence parce qu'elles se basent très souvent sur des échantillons réduits d'entreprises de très grandes tailles et de nationalité américaine. Or, la montée en généralité est contestable car le contexte social, institutionnel et économique des Etats-Unis est singulier et car la situation et les moyens des très grandes entreprises sont sans commune mesure avec ceux des PME*. Enfin, l'indicateur retenu pour établir un lien entre mixité et performance financière est souvent celui du nombre de femmes dans les organes de direction. Là encore, une généralisation à partir de cet unique indicateur, occultant l'impact de la diversité au sein de l'ensemble des salariés, paraît problématique (Ferrary, 2010). D'autant que comme le signale Ferrary (2010) il faudrait s'assurer que les quelques femmes présentes dans les comités de

direction constituent véritablement un groupe pouvant influencer les décisions. Bien souvent, les femmes occupent un ou deux postes sur une dizaine ; or, certains auteurs dont Kanter (1977) ont établi que le seuil critique pour passer d'une présence symbolique à une position de poids dans les choix et les orientations de l'entreprise était au minimum de trois membres féminins.

➤ *La mixité améliore les performances managériales*

Trois arguments principaux soutiennent la relation entre progression de la mixité et amélioration des performances managériales des organisations :

Le premier lie la mixité à la satisfaction et la motivation croissantes des salariés ainsi qu'à un climat de travail amélioré. Suivant le courant de l'Ecole des ressources humaines, cet argument s'appuie sur le cercle vertueux entre premièrement la prise en considération des attentes et des aspirations des salariés (aménagement des horaires de travail et réduction des charges lourdes notamment), deuxièmement la satisfaction et l'engagement des salariés dans le travail et troisièmement, la contribution à la performance de l'organisation via une hausse de leur productivité (Amintas & Junter, 2009). En poursuivant une politique volontaire d'avancée en mixité, les organisations éviteraient également les coûts cachés liés aux plafonnements de carrière subis par les femmes et se doteraient de moyens pour combattre les soupçons sur la performance des femmes occupant des postes de leadership (Eagly et Karau, 2002).

Le deuxième argument porte sur la relation entre la mixité et l'utilisation des ressources humaines de l'organisation. Il s'appuie sur la littérature stratégique et la théorie de la dépendance en ressources, selon laquelle chaque entreprise représente un ensemble de ressources lui permettant de se constituer un avantage concurrentiel unique (Landrieux-Kartochian, 2010). Dans cette perspective, la sous-utilisation du capital humain féminin, du fait des biais et des stéréotypes qui font obstacles à la reconnaissance des compétences des femmes, constituerait un gâchis économique considérable (Amintas & Junter, 2009). Cet argument a été utilisé dans l'ANI* 2004 et pour promouvoir le label égalité (Méda & Wierink, 2005). Négliger le vivier que représentent les femmes est d'autant plus dommageable dans un environnement hautement concurrentiel. Des expressions imagées,

utilisées dans les revues managériales, comme la « guerre des talents » ou la « fuite des cerveaux » vers des zones géographiques plus profitables aux évolutions des carrières des femmes, y font couramment références. La perte de capital humain s'estime également en termes de coûts liés aux investissements en formation et à l'expérience acquise (Olgiati & Shapiro, 2002 ; Bender & Pigeys, 2003). A côté du risque de perte de capital humain, l'argumentaire souligne également l'intérêt de retenir les femmes pour constituer des équipes mixtes, censées être plus créatives du fait des différences d'expériences, de réseaux et de points de vue des membres (Charbeau, 2009 ; Ferrary, 2010). Le nombre d'études sur la performance des équipes mixtes ou des effectifs mixtes demeure cependant limité et le rôle de la seule diversité en termes de sexe est difficile à établir.

Enfin, le troisième volet de la relation entre mixité et performance aborde l'exploitation des différences de sexe et la valorisation de qualités dites féminines, complémentaires des qualités dites masculines. L'existence de compétences spécifiques aux femmes fait l'objet des controverses les plus aigües au sein de la communauté des chercheurs. Elle est beaucoup moins contestée dans la littérature managériale et par les consultants (Pigeys & Vernazobres, 2013). L'argument consiste à dire que les femmes sont porteuses de compétences spécifiques du fait de leur sexe. Par exemple, en matière de management, elles auraient recours à des modes plus consensuels de gestion et favoriseraient les rapports collégiaux et la coopération (Landrieux-Kartochian, 2010 ; Pigeys et Vernazobres, 2013). Les femmes encourageraient aussi la circulation de l'information (Pigeys et Vernazobres, 2013). Ce management dit féminin s'opposerait à un management plus masculin fondé sur l'autorité, le respect de la règle et les rapports hiérarchiques (Fondas, 1997). En apportant des qualités telles que la communication ou l'écoute et en exerçant le pouvoir différemment, les femmes introduiraient un nouveau mode de management, plus participatif et moins hiérarchique, en phase avec les besoins actuels des entreprises (Rosener, 1990). Ces dernières sont particulièrement sensibles à cet argument et de nombreux salariés conviennent que les hommes et les femmes ont des compétences spécifiques à leur sexe, du fait de leur socialisation ou d'une forme d'héritage (Saint-Michel & Wielhorski, 2011). Cependant, il faut noter que peu de preuves empiriques soutiennent cette croyance (Ely, 1999 ; Ely & Meyerson, 2000 ; Martin, 2010). De plus, la mise en avant de spécificités féminines peut se révéler contreproductive pour faire avancer l'égalité des chances entre les femmes et les hommes car elle participe au renforcement des stéréotypes de sexe et des phénomènes de ségrégation sur le marché du travail (Landrieux-Kartochian, 2005 ; Laufer, 2009 ; Jonas, 2010).

iii. Les débats autour de la logique incitative

Outre les critiques qui s'adressent à tel ou tel autre volet du business case, c'est aussi le discours de la diversité dans son intégralité qui soulève des craintes : celles de voir se substituer à la logique de droit une logique économique, et à l'égalité une approche en faveur de la mixité ou plus généralement de la diversité. Trois menaces sérieuses inhérentes à ce passage ont été pointées (Méda & Wierink, 2005) :

Premièrement, la diversité pourrait diluer la question des discriminations liées au sexe dans l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi (Laufer, 2009). Il est ainsi souligné qu'à la différence des autres catégories (d'âge, d'origine, d'orientation sexuelle, etc.), les catégories de sexe sont universelles et que l'égalité entre hommes et femmes est un principe constitutionnel (Fassin, 2002 ; Méda & Wierink, 2005).

Deuxièmement, dans un contexte économique morose ou si le lien entre mixité et performance n'est pas constaté, le risque serait de voir disparaître purement et simplement la préoccupation égalitaire. Selon les termes d'Amintas et Junter (2009, p. 115), au travers de la rhétorique de la diversité, « le droit de l'égalité des sexes est traité comme un investissement immatériel dont la rentabilité doit être démontrée pour en justifier l'application ». Cette 'managérialisation de la loi'²⁷ subordonne l'exigence d'égalité de droit aux intérêts économiques des organisations, et permet même à celles-ci de mettre en œuvre des politiques d'égalité sans s'acquitter de la lutte quotidienne contre les discriminations sexistes²⁸ (Amintas & Junter, 2009).

Le troisième risque, enfin, est de considérer l'égalité comme acquise du moment que la mixité est atteinte. La mixité est peut-être une condition nécessaire à l'égalité mais elle n'est en aucun cas une condition suffisante. Les travaux sur l'avancée en mixité en témoignent, montrant que celle-ci s'accompagne rarement d'une redistribution équivalente des ressources

²⁷ Edelman, Riggs et Mara-Drita (2001) utilisent cette expression pour qualifier le processus selon lequel, la loi en intégrant l'arène managériale et organisationnelle est interprétée à l'aune des valeurs managériales et qu'elle est adaptée, voire détournée, pour mieux s'assimiler dans les routines organisationnelles.

²⁸ Notons qu'Edelman, Riggs et Mara-Drita (2001) éclairent aussi le processus de 'managérialisation de la loi' sous un jour bien plus positif en prenant l'exemple de la diversité. Ils montrent qu'en s'insérant plus facilement dans les routines organisationnelles, les actions de diversité soulèvent moins de résistances de la part des employeurs que les politiques d'égalité des chances et de discriminations positives et donc ont potentiellement plus d'impacts dans le quotidien des salariés que le droit n'en aura peut-être jamais.

et des rôles dans les organisations (Gherardi & Poggio, 2001). Au contraire, les femmes sont souvent plus pénalisées que les hommes : à poste équivalent, elles ont régulièrement un meilleur niveau de qualification que leurs collègues masculins, elles ne bénéficient pas des mêmes effets de cooptation, elles subissent davantage de blagues sexistes et elles se sentent plus isolées (Fortino, 2009 ; Ibarra, Carter & Silva, 2010 ; Grésy, 2009). Fortino (2009) montre aussi que dans les espaces mixtes, les effets de ségrégation sont reconduits au travers des tâches et des missions effectuées par les hommes et les femmes. Guichard-Claudic, Kergoat et Vilbrod (2008) soulignent, quant à eux, l'asymétrie des processus de féminisation et de masculinisation : les hommes bénéficient dans les milieux où ils sont rares d'un accueil bien plus favorable et de meilleures perspectives de carrière par rapport aux femmes dans les milieux masculins. Les effets du genre seraient-ils donc résistants à la progression de la mixité ? Le Feuvre (2008) nuance ce propos en montrant que, dans le cas de la féminisation des professions supérieures, l'avancée en mixité peut aussi témoigner d'un 'dépassement du genre'. Selon elle, la féminisation d'un métier ne s'opère jamais selon une unique modalité (qui serait celle de la domination masculine). Elle dépend des logiques qui sous-tendent l'entrée des femmes dans les anciens bastions masculins et du référentiel dans lequel ces femmes piochent pour se forger leur identité professionnelle. Lapeyre et Le Feuvre (2010) constatent aussi des tendances à l'homogénéisation des carrières et des comportements professionnels entre hommes et femmes.

LOGIQUE INCITATIVE	Gender Mainstreaming	Inclusion de la perspective de l'égalité dans l'ensemble des politiques et dispositifs publics mais difficultés d'application et de résolution des problèmes concrets des gestionnaires
	Approche de la diversité	Embrasse un discours de la performance plus favorable à l'engagement des organisations et valorise les différences individuelles mais fait craindre une dilution du problème de l'égalité dans le champ plus large des diversités et encourage une confusion entre mixité et égalité

Tableau 2 : La logique incitative pour l'égalité. Source : auteur.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Ce premier chapitre nous a permis d'appréhender l'ampleur des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes en France et de les repositionner dans un contexte européen. Le panorama que nous avons dressé souligne l'intérêt d'une recherche sur cette thématique afin de comprendre comment les inégalités se produisent et se reproduisent dans les organisations et comment les dépasser.

Nous avons apporté des premiers éléments de réponse dans la deuxième partie de ce chapitre en exposant les différents discours utilisés par les pouvoirs publics pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle. Nous nous sommes efforcée de définir les avantages et les limites de chacun d'entre eux ; ce qui nous conduit à deux constats qu'il convient à présent d'approfondir :

1. Le bilan décevant des lois en faveur de l'égalité et le passage progressif d'une logique répressive à une logique incitative, laissant aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre l'égalité. Notre deuxième chapitre nous invitera donc à déplacer notre regard sur les organisations : se sont-elles emparées de ces sujets ? Comment mènent-elles le changement en faveur de l'égalité ? Dans quelles perspectives ?
2. La difficulté majeure inhérente à la mise en œuvre de l'égalité qui tient à la polysémie de la notion même d'égalité et aux différentes conceptions du rôle des hommes et des femmes. Nous approfondirons la compréhension de ces tensions en introduisant le concept de *genre*.

Les points saillants de notre chapitre sont les suivants :

Dans la première partie, nous avons montré que malgré la forte progression de l'activité des femmes au cours des cinquante dernières années, les trajectoires professionnelles restent très sexuées du point de vue de :

- l'accès à l'emploi : les femmes sont davantage touchées par le chômage, le temps partiel et le sous-emploi, ce qui les désavantage nettement dans les montants de retraite qu'elles perçoivent ;
- des emplois occupés : les métiers mixtes sont rares et les femmes sont encore très peu présentes dans les sphères de pouvoir exécutif ;
- des inégalités de salaire : les femmes sont plus touchées par les emplois à bas salaire et à situation égale elles perçoivent une rémunération inférieure de 9% par rapport aux hommes.

La deuxième partie de notre chapitre portait quant à elle sur l'évolution des arguments utilisés par les politiques publiques pour justifier la mise en place d'actions d'égalité professionnelle, passant d'une logique répressive à une logique incitative pour engager davantage d'institutions et d'entreprises à mettre en place de façon volontaire des politiques d'égalité et de non-discrimination. Cette deuxième logique s'appuie en particulier sur le business case de la mixité qui trace des liens entre la progression des femmes et la performance d'une organisation.

Le tableau ci-dessous résume les deux logiques décrites dans notre chapitre.

LOGIQUE DE MISE EN CONFORMITE	Egalité formelle	Reconnaissance symbolique forte mais inefficacité à résoudre les inégalités produites dans les sphères économiques et sociales
	Egalité de traitement et égalité des chances	Reconnaissance des inégalités concrètes mais manque de coercition de la loi
	Egalité négociée et principe de non-discrimination	Vision systémique des inégalités mais difficulté d'application du droit antidiscriminatoire dans le contexte organisationnel français
LOGIQUE INCITATIVE	Gender Mainstreaming	Inclusion de la perspective de l'égalité dans l'ensemble des politiques et dispositifs publics mais difficultés d'application et de résolution des problèmes concrets des gestionnaires
	Approche de la diversité	Embrasse un discours de la performance plus favorable à l'engagement des organisations et valorise les différences individuelles mais fait craindre une dilution du problème de l'égalité dans le champ plus large des diversités et encourage une confusion entre mixité et égalité

Tableau 3 : Les logiques en faveur de l'égalité professionnelle. Source : auteur.

CHAPITRE 2 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DE L'ÉGALITÉ QUI RENVOIE A DES REPRESENTATIONS DIFFÉRENTES DU GENRE ET DE SON ARTICULATION AVEC L'ORGANISATION

INTRODUCTION

Le premier chapitre de notre thèse avait pour objectif d'esquisser un panorama des inégalités entre les femmes et les hommes et des orientations prises par les politiques publiques pour les résorber. Nous avons ainsi pu constater que ces politiques ont adopté successivement un discours de la justice puis de la diversité dans le but de garantir une égalité plus effective entre les hommes et les femmes. Nous avons aussi pu établir que les succès de ces politiques étaient assez relatifs si l'on considère la persistance des inégalités professionnelles sur le marché du travail et la lenteur de la progression de l'égalité.

Dans notre deuxième chapitre, nous nous tournons vers les organisations pour comprendre plus en profondeur les motifs de ces blocages. Comment se fait-il que les différentes stratégies adoptées par les pouvoirs publics pour faire progresser l'égalité n'aient pas abouti ? Est-ce lié à une mauvaise mise en place de ces stratégies dans les organisations ? Ou bien à un problème de conceptualisation de l'égalité des sexes ? Ou bien encore à l'application de cette conceptualisation au contexte organisationnel ?

Pour pouvoir répondre à ces différentes interrogations, nous introduisons la notion de genre. Comme nous le verrons, le sens attribué à la notion de genre est critique dans la conception des actions d'égalité professionnelle. Autrement dit, la façon de penser le genre influence considérablement les actions recommandées et leur mise en place dans le contexte organisationnel. C'est pourquoi il est essentiel de mobiliser cette notion et d'en éclairer les multiples sens. Le genre, comme tout construit théorique, a reçu de multiples définitions, parfois contradictoires, et a provoqué de vifs débats au sein de la communauté des chercheurs. Nous les exposerons dans ce chapitre. Le genre est à la fois un instrument de connaissance et un outil de changement social (Meyerson & Kolb, 2000 ; Scotto, Sappe & Boyer, 2008 ; Bereni, 2012). Il a nourri l'approche des organisations par le genre, qui a pour vocations :

- de relire les processus organisationnels sous un angle nouveau, en intégrant dans l'analyse les effets de la différence des sexes sur l'organisation. Ce faisant, cette approche s'éloigne des recherches qui se basent sur des cadres théoriques communément acceptés en sciences de gestion et censés être neutres mais qui reflètent en réalité une vision androcentrique du monde du travail (Mills, Tancred & Korabik, 1993 ; Ely, 1999 ; Angeloff & Laufer, 2007 ; Charbeau, 2009 ; Malochet, 2007). Cette approche englobe plusieurs perspectives, qui s'adosent à des visions différentes du genre. Selon la première conception, le genre est 'importé' dans l'organisation via les hommes et les femmes qui y travaillent tandis que selon la seconde, le genre est construit en partie par l'organisation elle-même.
- de penser des fonctionnements organisationnels ouverts à l'égalité entre les sexes. La conception des actions recommandées pour atteindre l'égalité des sexes varie en fonction de la vision des hommes, des femmes et des relations entre eux.

Pour restituer la richesse des travaux sur le genre et l'organisation, nous avons organisé les connaissances existantes en fonction du concept de genre et des stratégies à adopter pour atteindre l'égalité entre femmes et hommes. Nous avons abouti à la typologie suivante :

Une première catégorie, nommée « le genre dans l'organisation » rassemble les travaux qui adoptent une définition du genre comme sexe social. Elle regroupe trois stratégies :

- La stratégie de l'inclusion via l'imitation
- La stratégie du renversement
- La stratégie de l'inclusion via la compensation

La deuxième catégorie englobe les travaux qui donnent au genre un sens plus élaboré ; celui de système qui sépare et hiérarchise les individus en fonction du critère du sexe. Nous avons pu identifier deux stratégies en adoptant cette définition :

- La stratégie de dissolution des organisations bureaucratiques
- La stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée

Cette typologie est inspirée par les travaux de Calas et Smircich (1996) et de Meyerson et Kolb (2000). Elle s'en distingue néanmoins sur deux points :

- Premièrement, alors que les typologies proposées par ces auteurs se cantonnent aux travaux féministes et sur les femmes, celle que nous proposons s'étend aux travaux sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'organisation.

- Deuxièmement, nous avons révisé les étiquettes données à chaque stratégie. Nous nous sommes adossée, pour cela, aux travaux réalisés sur la parité en sciences politiques. Les termes « inclusion » et « renversement » qui qualifient les deux premières stratégies mises en avant dans notre typologie sont issus d'un article sur le gender mainstreaming de Squires (2005, notre traduction²⁹) et le terme de « transformation » provient des travaux de Verloo et Lombardo (2007) sur les politiques d'égalité en Europe.

²⁹ "Inclusion" et "reversal" dans le texte

SECTION 1 : LE GENRE DANS L'ORGANISATION

Dans son sens le plus diffusé (et bien qu'il n'ait pas été toujours nommé ainsi), « le genre renvoie au sexe social, c'est-à-dire au sexe tel qu'il est symboliquement et culturellement interprété, imaginé et produit par les sociétés » (Malbois, 2011, p. 17). Ainsi, les femmes ont un sexe féminin et des attitudes et comportements attribués à cette catégorie de sexe. De même, les hommes sont identifiables par leur sexe masculin et des attitudes, postures et comportements typiques des hommes. Grâce à cette distinction entre le sexe physique (qu'il soit anatomique, hormonal ou chromosomique) et le genre, il a été possible de dénaturaliser la différence sexuelle en la distançant des différences biologiques observées entre hommes et femmes. Cette opération a permis à des penseurs, tels que Simone de Beauvoir (1949), de réfuter l'explication par le biologique des inégalités entre les femmes et les hommes. Elle a permis également de mettre l'accent sur le caractère relationnel et hiérarchique des définitions normatives du masculin et du féminin et de l'appliquer dans les univers organisationnels.

Selon cette perspective, le genre est différent du sexe mais il est toujours associé à un individu de telle sorte que l'on peut établir une correspondance entre le sexe d'un individu et son genre. Cette correspondance n'a pas qu'une dimension individuelle. Elle s'applique également à des artefacts organisationnels. Ainsi il découle de l'association entre sexe et genre que :

- un métier est dit masculin à partir du moment où il est exercé par une majorité d'hommes. De même, une organisation masculine signifie qu'elle est numériquement dominée par les hommes. Selon cette même logique, un métier qui se féminise est un métier qui auparavant était investi par une majorité d'hommes et qui connaît une augmentation de la proportion de femmes l'exerçant.
- Les emplois et les organisations sont à priori neutres. Ce sont les individus sexués qui les occupent qui déterminent leur genre. Les règles et les usages en vigueur dans l'entreprise ne sont pas questionnés dans cette approche. Ils sont considérés comme allant de soi.
- Enfin, dans cette perspective, la progression de l'égalité est mesurée à l'aune de la représentation numérique des hommes et des femmes dans l'organisation. Si l'égalité quantitative est assurée, alors l'égalité des sexes est réalisée.

Cette vision du genre a nourri plusieurs approches qui se distinguent par les explications qu'elles apportent aux inégalités entre les hommes et les femmes et surtout par les moyens à mettre en œuvre pour les résorber. Nous présentons successivement ci-dessous les trois principales approches de ce courant.

1. La stratégie de l'inclusion via l'imitation

La stratégie de l'inclusion via l'imitation s'intéresse en particulier aux femmes managers et à leur progression professionnelle. Selon elle, les échecs et les succès professionnels reposent sur le seul mérite individuel, quel que soit le sexe de la personne en question (Meyerson & Kolb, 2000). Cependant, les femmes seraient désavantagées par rapport aux hommes parce que l'éducation qu'elles auraient reçue ne leur permettrait pas d'égaliser les hommes dans la sphère du travail (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2009).

i. Les antécédents des spécialisations sexuées

Les chercheurs ont exploré les antécédents des différences de spécialisation entre les hommes et les femmes.

Certains économistes les expliquent par des différences d'investissement en capital humain entre les hommes et les femmes : les femmes investiraient moins dans leur formation initiale parce qu'elles anticiperaient une carrière professionnelle plus courte et/ou interrompue (Mincer & Polachek, 1974). Le modèle du capital humain suggère que la discontinuité anticipée peut aussi expliquer les différences sexuées observées dans le choix des spécialisations. Les femmes anticipant les rôles traditionnels féminins éviteraient les spécialisations qui les amèneraient à des métiers susceptibles de subir de nombreuses transformations telles que les sciences et l'ingénierie et préféreraient se concentrer dans des domaines où les interruptions de carrière sont moins coûteuses comme l'enseignement de l'histoire ou des langues (Polachek, 1978 ; Blakemore & Law, 1984 ; Hecker, 1995). Elles choisiraient aussi des métiers qui permettent de travailler à temps partiel pour prendre en charge l'éducation de leurs enfants et les tâches ménagères dans le foyer.

D'autres recherches se sont intéressées aux stéréotypes véhiculés à l'école. C'est le cas des travaux réalisés par Berg et Ferber (1983), Brugeilles et Cromer (2005), Zaidman (2007) ou encore Duru Bellat (2010). Ils montrent que les femmes sont moins encouragées que les hommes par leur famille, leurs amis ou par les enseignants. Elles auraient tendance par conséquent à choisir des études plus courtes ou des filières moins sélectives.

Enfin, les médias influencent fortement les attitudes des individus et leurs comportements (Epstein, 1988 ; Marini & Brinton, 1984). Ces derniers encouragent les hommes à chercher l'ascension professionnelle et les femmes à les accompagner dans leur parcours, mettant leur propre ambition de côté.

ii. Les conséquences de la socialisation différenciée

La littérature porte également sur les conséquences de la socialisation différenciée des sexes. Les travaux montrent d'une part que la socialisation engendre des comportements et des attitudes différents, et d'autre part que les comportements féminins sont moins valorisés que les comportements masculins dans les organisations. On trouve, dans cette approche, un nombre considérable de travaux, ancrés dans les sciences de gestion ou en psychologie du travail, dans lesquels le sexe est utilisé comme la variable explicative des styles de leadership ou des aptitudes à négocier (Eagly & Johnson, 1990 ; Ely et Meyerson, 2000 ; Eagly & Karau, 2002). Aussi, de nombreuses études, ancrées dans cette approche, ont insisté sur le manque de « carriérisme » des femmes, sur leur déficit de confiance en elles et sur leur autolimitation pour expliquer leur absence en haut de la pyramide hiérarchique des organisations (Adler & Israeli, 1994 ; Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2009).

iii. Les actions recommandées

Pour redresser les inégalités entre les femmes et les hommes, il faut, selon cette approche, outiller les premières pour pallier leurs difficultés de base et les 'resocialiser' en quelque sorte de manière à ce qu'elles soient plus à l'aise avec les règles de l'entreprise, et pour leur permettre d'acquérir les comportements et attitudes nécessaires et valorisés dans les organisations. La logique adoptée est celle d'une réduction des différences entre les hommes et les femmes encore appelée « égalité de la similitude » (Knights & Kerfoot, 2004 ; Walby,

2005). Cette approche est porteuse d'une revendication pour une égalité formelle entre hommes et femmes, qui a été, nous l'avons vu précédemment, la première strate du droit français de l'égalité professionnelle.

Les actions³⁰ pour atteindre l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont celles qui consistent à combler les 'déficiences' des femmes. En voici trois exemples :

- les programmes de formation spécifiquement élaborés pour les femmes afin qu'elles acquièrent des compétences de leadership et qu'elles se comportent de façon plus politique, plus assertive et plus stratégique (Meyerson & Kolb, 2000)
- le mentorat ou le sponsoring pour apprendre aux femmes à développer leur réseau, à mieux comprendre les codes informels de l'entreprise et les trajectoires de carrière
- La constitution de filières de formation interne pour permettre à des femmes novices d'acquérir les compétences pour exercer des métiers dominés numériquement par des hommes (en particulier lorsqu'il y a un manque de candidates déjà formées sur le marché du travail)

Ces actions offrent plusieurs bénéfices, surtout aux femmes qui en sont la cible. Elles ont notamment permis à certaines femmes de se hisser jusqu'au sommet des organisations en apprenant les règles du jeu non écrites et en mettant en œuvre ces enseignements pour être politiques et stratégiques. Ces femmes ont fissuré les premiers bastions masculins et ont servi de rôles modèles pour d'autres femmes cadre intermédiaire (Meyerson & Kolb, 2000 ; Singh, Vinnicombe & Kumra, 2006).

Ces actions présentent aussi l'avantage de produire des effets visibles à court terme. Elles aident concrètement les femmes dans leur quotidien de travail pour qu'elles sachent adopter les comportements attendus, pour qu'elles s'intègrent plus facilement à la culture organisationnelle et pour qu'elles accèdent à certains postes hiérarchiquement élevés.

³⁰ Une même action peut être attribuée à plusieurs approches, éventuellement même des approches conflictuelles et dépend largement du discours qui l'accompagne ou du contexte dans lequel elle est mise en place.

2. La stratégie de l'inclusion via la compensation

La stratégie de l'inclusion via la compensation a la même finalité que la stratégie précédente, à savoir réaliser l'égalité des sexes en corrigeant les inégalités dont les femmes sont victimes. Cependant, elle n'identifie pas les inégalités dans l'éducation ou la socialisation des femmes mais dans les structures des organisations.

i. L'explication des inégalités selon l'approche de la compensation

Kanter (1977) et les chercheurs qui s'inscrivent dans son sillage soutiennent que les causes des inégalités entre les hommes et les femmes ne doivent pas être recherchées dans le comportement ou l'identité des individus mais dans les structures des organisations. Selon cette perspective, les trajectoires féminines sont affectées par des normes organisationnelles et structurelles plus contraignantes pour les femmes. Ces normes influencent les processus de recrutement, d'évaluation et de promotion. Elles véhiculent un certain sexisme et reflètent la position dominante des hommes, en termes numérique et d'influence, dans les organisations. Toutefois, cette approche ne va pas jusqu'à questionner le genre de ces structures (Belle, 1990). Ainsi, Kanter projetait qu'en atteignant le sommet des organisations, les femmes renverseraient le paradigme dominant pour qu'ils concordent avec le sexe des salarié(e)s. Cette perspective a été utilisée notamment pour étudier la différence entre les réseaux personnels des hommes et des femmes et l'exclusion de ces dernières des réseaux influents (Kanter, 1977 ; Brass, 1985 ; Ibarra, 1992, 1993 ; McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001 ; Bevelander & John Page, 2011). Elle a été également mobilisée pour décrire les barrières structurelles rencontrées par les femmes dans leur progression de carrière et mettre en avant le phénomène du plafond de verre (Guillaume & Pochic, 2007 ; Erkut, Konrad & Kramer, 2008).

ii. Les mesures recommandées par l'approche de la compensation

Les mesures à privilégier dans l'optique de la compensation sont celles qui réduisent les barrières structurelles rencontrées par les femmes et établissent l'égalité des chances entre elles et les hommes. Comme dans l'approche précédente, la logique adoptée est celle qui réduit les différences entre les femmes et les hommes. Cependant, ces différences se situent

selon cette approche, non pas au niveau individuel mais au niveau structurel. Cette vision de l'égalité hommes-femmes a informé les programmes d'égalité des chances et d'égalité de traitement, vus au chapitre précédent.

Les actions qui relèvent de cette orientation sont les suivantes :

- Les systèmes de quota de femmes pour les postes de management et les actions de discrimination positive dont le but est de favoriser, de façon temporaire, certains groupes de personnes victimes de discriminations systématiques (comme c'est le cas des discriminations liées au sexe) pour rétablir l'égalité des chances ;
- Les contrats mixité³¹ et les contrats de qualification pour inciter les entreprises à recruter plus de femmes et pour faciliter le processus de recrutement ;
- Les mesures en faveur de la famille telles que les centres ou crèches de garde d'enfants dans le site ou proche du travail, le remboursement des frais de garde d'enfants, les services d'information sur les possibilités de garde, les conseils pour les femmes sur la conciliation de la famille et du travail, les programmes d'été pour les enfants scolarisés et les systèmes de garde après l'école ou encore les services d' « urgence » de garde d'enfants (Landrieux-Kartochian, 2003) ;
- Le développement du temps partiel en direction des femmes pour faciliter leur accès au marché du travail ;
- Les mesures d'égalité de traitement et d'égalité des chances dans la législation du travail présentées au chapitre précédent : l'obligation d'établir un rapport de situation comparée par exemple ou de se doter d'un accord égalité ;
- Le travail de clarification et de transparence des règles de gestion de carrière.

Cette approche se centre toujours sur les femmes mais déplace la responsabilité des inégalités de leur personne vers les structures organisationnelles. Elle a permis aux femmes d'entrer plus facilement sur le marché de l'emploi en profitant de mesures d'aide au recrutement puis d'aide à la conciliation des temps de vie. Elle a offert des conditions matérielles aux femmes pour leur permettre d'accéder aux organisations et aux postes réservés auparavant à des hommes (Ely & Meyerson, 2000).

³¹ Le contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été mis en place par le décret n° 2011-1830 du 6 décembre 2011, en vigueur depuis le 9 décembre 2011. Il est ouvert aux entreprises pour aider au financement d'un plan d'actions exemplaires en faveur de l'égalité professionnelle ou de mesures permettant d'améliorer la mixité des emplois.

3. La stratégie du renversement

La stratégie du renversement est la troisième variation de cette perspective. Elle se situe à l'opposé des deux approches précédentes en ce qui concerne les recommandations suggérées pour remédier aux situations d'inégalités hommes-femmes. Les stratégies inclusives, on l'a vu, conseillent de minimiser les différences entre les sexes tandis que la stratégie du renversement tend à les valoriser. La logique sous-tendue ici est celle d'une égalité dans la différence (Walby, 2005).

i. Présentation de l'approche du renversement

Les chercheurs qui s'installent dans cette approche ne critiquent pas la différence des sexes. Au contraire, ils l'affirment (Ferguson, 1991). Ainsi, pour les chercheurs de cette perspective, les hommes et les femmes sont deux groupes fondamentalement différents.

En revanche, ils visent à renverser l'évaluation hiérarchique des genres, en proclamant que les femmes sont dans certains domaines supérieurs aux hommes grâce à leur sensibilité et à leurs qualités relationnelles (Knights & Kerfoot, 2004 ; Landrieux-Kartochian, 2007). Rosener (1990) offre un exemple de ce discours appliqué au cas du style de leadership. Selon elle, les femmes managers ont un style de leadership transformationnel alors que les hommes ont tendance à mettre en œuvre un leadership transactionnel. Elle propose non seulement de reconnaître cette différence et même de la valoriser pour obtenir un meilleur équilibre dans les organisations. Gilligan (1982) soutient, quant à elle, qu'il existerait une voix différente, qui serait celle des femmes. Cette voix serait en outre nécessaire au bon fonctionnement des entreprises ; notamment car elle les engagerait à prendre en compte des sujets éthiques et moraux mis de côté par les hommes. Le souci des femmes pour ces sujets conduit Gilligan à affirmer que « le care est bien une éthique féminine » (Gilligan, 2009, p. 77).

ii. Préconisations de la stratégie du renversement

L'approche du renversement a pu sous certains égards alimenter le business case de la diversité, présenté dans notre premier chapitre, en mettant en avant les atouts de la mixité

pour augmenter les performances d'une organisation. Les préconisations managériales, issues de cette approche, tendent à promouvoir soit :

- le développement d'un leadership dit mixte en incorporant des valeurs et des comportements attribués aux femmes et qui étaient sous-estimés jusqu'alors : l'empathie, le soin aux autres et la solidarité par exemple ; autrement dit, l'accent est mis sur le développement des qualités et aptitudes " soft " pour mettre en œuvre un leadership transformationnel ou un mode de management participatif (Olgiati et Shapiro, 2002 ; Pigeyre & Vernazobres, 2013)
- la féminisation de certains espaces dans l'entreprise et le développement des équipes mixtes. Cette fois, on permet à des femmes d'accéder à l'organisation en pensant qu'elles vont rester fidèles aux « qualités féminines » qui leur sont spécifiques et dont l'organisation a besoin (Le Feuvre, 2008).

Dans cette mouvance, on trouve également le développement des réseaux féminins et des groupes de travail composés exclusivement de femmes pour donner un point de vue féminin sur des thématiques organisationnelles.

La valorisation des qualités dites féminines (la douceur, l'écoute, l'empathie, le soin aux autres, etc.) offre des aspects positifs. Pigeyre et Vernazobres (2013) remarquent qu'elle peut utilement contrebalancer les excès d'un management centré sur le court terme et la performance 'à tout prix' qui peut causer des dégâts importants dans les organisations. La perte de sens dans le travail, les licenciements abusifs, la souffrance et le stress, causés par le travail, sont dénoncés comme des maux fréquemment rencontrés par les salariés dans les organisations contemporaines quel que soit leur niveau hiérarchique ou leur secteur d'activité. Ces excès peuvent être considérés, dans une certaine mesure, comme une survalorisation de la masculinité au travail. Le rapport Rondeau, au Québec, souligne dans cette optique les dégâts du mode de socialisation entre hommes qui les poussent vers la compétition, l'autosuffisance et l'isolement (Welzer-Lang, 2010). De même, plusieurs auteurs ont montré que les hommes peuvent prendre des risques considérables pour leur santé dans la perspective de prouver leur virilité au travail (Dejours, 1993 ; Maier & Messerschmidt, 1998 ; Ely & Meyerson, 2010). Certaines études ont même tracé un lien entre la crise financière de 2008-2009 et le nombre d'hommes dans les postes de décision, partant du principe que les hommes sont plus coutumiers des comportements à risques tandis que les femmes en ont une plus grande aversion (Meulders, 2010).

De plus, la reconnaissance des femmes et des qualités féminines encouragent certaines organisations à adopter des mesures pour diminuer les charges de travail excessives et le port de charges lourdes, à favoriser des mesures de conciliation des temps de vie qui profitent aux hommes et aux femmes, à faire baisser la pression sur les hommes managers pour qu'ils réalisent des actes héroïques et à changer des valeurs de l'entreprise auparavant fondées sur le culte de la performance au détriment du respect de la personne et de l'environnement (Pigeyre & Vernazobres, 2013).

C'est aussi une discussion sur la place de l'Autre dans l'organisation qui s'ouvre ; ce qui permet de casser le moule monolithique (Pigeyre & Vernazobres, 2013). Dans leur étude sur l'interdépendance des notions d'égalité hommes-femmes et de diversité (appliquée au cas finlandais), Meriläinen et al. (2009) montrent que le discours sur la diversité, qui célèbre les mérites individuels, relativise par là-même, implicitement, les mérites des élites alors que l'approche égalitaire a tendance à les renforcer et à les justifier.

C'est enfin un argument qui est assez 'vendeur' et dont les femmes peuvent s'emparer pour rendre leur cause audible auprès des décideurs. Ainsi notent Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier (2013, p. 119), « un usage purement tactique de la rhétorique de la performance est [...] parfois revendiqué par certaines femmes engagées, qui peuvent pour autant se montrer critiques quant à la validité des arguments mobilisés (performance, complémentarité), tout en assumant leur emploi pour des raisons d'efficacité ».

4. Les limites de la perspective du genre dans l'organisation

Nous avons vu les bénéfices avancés par les trois variations de la perspective du « genre dans les organisations ». Nous nous penchons à présent sur leurs principales limites. Celles-ci sont de deux natures : empirique et théorique.

i. Les limites empiriques de la perspective du genre dans l'organisation

Dans la pratique d'abord, deux critiques importantes ont été adressées à la perspective du genre dans l'organisation :

Premièrement, les prévisions des auteurs ne se sont pas réalisées. Les femmes sont mieux formées, plus diplômées et beaucoup plus nombreuses sur le marché du travail. Elles ne s'arrêtent pas de travailler, même après la naissance d'un premier puis d'un deuxième enfant (Maruani, 2011). Pourtant, les conditions d'emploi des femmes ne sont pas améliorées proportionnellement. Les femmes, nous l'avons vu au premier chapitre, sont toujours sous-représentées au sommet des organisations. Elles sont en moyenne moins bien payées que les hommes et elles ont plus souvent des conditions précaires d'emploi.

Deuxièmement, des effets pervers ont été générés. Cette perspective se centre quasi exclusivement sur les femmes. Sur elles reposent tant les problèmes que les solutions. Ainsi, les actions entreprises pour améliorer l'égalité entre elles et les hommes leur sont destinées spécifiquement (comme les programmes de leadership féminin ou les quotas et mesures positives) ou bien sont utilisées en majorité par elles (comme le temps partiel). Il en résulte que certaines femmes se sentent stigmatisées par ces mesures et ont développé une image négative d'elles-mêmes alimentée par certains de leurs collègues masculins (Landrieux-Kartochian, 2003 ; Knights & Kerfoot, 2004). On soupçonne par exemple les femmes bénéficiant de ces mesures de ne pas avoir été choisies pour leurs compétences mais sur la base unique de leur sexe. Les critiques portent plus généralement sur l'abandon d'une logique méritocratique dans l'accès à l'emploi et à la promotion et sur le nombre réduit de femmes visées par ces politiques. Celles-ci se concentrent bien plus souvent sur les femmes fortement dotées en capital humain. Enfin, on a reproché à cette perspective de masquer les inégalités systémiques générées par le fonctionnement de l'organisation en ne questionnant pas le genre des structures. Cette déficience limite son effectivité et ne permet pas de transformer la culture et le fonctionnement de l'organisation (Britton, 2000). D'ailleurs, ces approches ne semblent pas avoir modifié en profondeur les cultures organisationnelles, qui reproduisent encore un ordre symbolique fondé sur le genre (Gherardi & Poggio, 2001).

ii. Les limites théoriques de la perspective du genre dans l'organisation

Sur un plan théorique, la perspective du genre dans l'organisation est problématique à plusieurs égards et quelle que soit l'approche retenue :

En premier lieu, elle fait de la différence des sexes un postulat de départ non questionné. Comme le formule Malbois (2011, p. 19) « il y a enregistrement de l'existence a priori de la différence sexuelle au moment de postuler qu'il s'agit d'une différence sociale ». Au-delà du manque de données empiriques supportant l'existence de différences significatives entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle, cette affirmation est problématique puisqu'elle tend à réifier les catégories de sexe dans une conception essentialiste, enfermant les femmes dans des conventions féminines au lieu de les en libérer et en renforçant les stéréotypes sexués véhiculés dans la société et les attentes sexuées de la part des collègues et de l'environnement (Eagly & Karau, 2002 ; Ely & Meyerson, 2000 ; Martin, 2010 ; Saint-Michel & Wielhorski, 2011). Cette critique est particulièrement vive concernant l'approche différentialiste. Ses détracteurs ont aussi insisté sur l'effet pervers de cette célébration des différences de sexe étant donné le contraste entre les attributs « féminins » et les attentes des organisations reflétant davantage les expériences masculines (Ely & Meyerson, 2000). En effet, si le modèle culturel en vigueur dans les organisations et le fonctionnement du travail ne sont pas repensés, les qualités dites féminines ont peu de chances d'être valorisées.

En second lieu, cette perspective opère une confusion entre premièrement le genre d'une organisation ou d'un métier et le sexe de ceux qui l'occupent et deuxièmement entre le genre des métiers et le genre de l'organisation (Britton, 2000).

- Concernant la confusion entre le genre d'une organisation ou d'un métier et le sexe de ses occupants, certaines études ont montré que bien qu'ils aillent souvent de pair, ils pouvaient aussi varier indépendamment. Par exemple, Britton (2000) montre comment les gardiennes de prison qui avaient augmenté en nombre dans les effectifs, exerçaient le métier de la même manière que les hommes, ne changeant pas le genre de la profession. De même, Parsons et al. (2012) ont montré avec l'exemple de *Stewardesses for Women's Rights (SFWR)* comment une organisation, créée par un collectif féministe et majoritairement sinon exclusivement composée de femmes, pouvait être en fait bâtie sur des fondations 'masculines'. Sur la surface, cette organisation semblait très différente mais elle reposait sur la même logique de fond et les mêmes structures que les organisations dites masculines. Ainsi les normes genrées

sur le travail et les identités peuvent se maintenir même si la répartition sexuée laisse penser que l'organisation ou le métier a changé de genre.

- De même, il est important de distinguer le genre de l'organisation et le genre des métiers à l'intérieur de l'organisation. Ainsi une organisation dont le métier est dit féminin – comme celui de l'assistance aux personnes âgées par exemple – peut être régie par des normes masculines dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Aussi il est possible, que dans ces mêmes emplois, les collaborateurs qui possèdent des caractéristiques dites masculines soient davantage valorisés. C'est ainsi que « les hommes en position minoritaire connaissent des parcours ascensionnels plus fréquents et plus rapides que leurs consœurs » (Le Feuvre & Laufer, 2008, p. 209). Autrement dit, les structures organisationnelles masculines semblent déterminer au bout du compte le succès et la perception des travailleurs dans les métiers masculins comme dans les métiers féminins (Britton, 2000).

Les recherches doivent donc explorer si et dans quelle mesure une profession dominée numériquement par un sexe ou par l'autre peut être qualifiée de féminine ou de masculine, au lieu de simplement partir du postulat qu'elles le sont (Britton, 2000).

Les trois approches de la perspective du ‘genre dans l’organisation’ peuvent être résumées dans le tableau suivant :

	Auteurs	Explication des inégalités H/F	Recommandations	Bénéfices	Limites
L’inclusion via l’imitation	Henning & Jardim, 1977 Powell, 1987 Stevens, Bavetta, and Gist (1993) dans Ely (1999)	Socialisation différenciée des hommes et des femmes	Outiller les femmes pour qu’elles compétent à égalité avec les hommes	A permis à certaines femmes de percer les bastions masculins	Les problèmes et les solutions reposent uniquement sur les femmes
L’inclusion via la compensation	Kanter (1977)	L’évolution des femmes est freinée par des barrières structurelles	Législation et politiques organisationnelles pour limiter les barrières structurelles à l’entrée et à l’avancement hiérarchique des femmes	Offre des conditions matérielles aux femmes pour leur permettre d’accéder aux organisations et aux postes réservés auparavant à des hommes	Ne questionne pas la culture organisationnelle Risque de stigmatisation
Le renversement	Rosener, 1990 Gilligan, 1982	Les qualités féminines ne sont pas reconnues car les femmes ont longtemps été absentes des organisations	Valoriser les qualités féminines	Ouvre une discussion sur la place de l’Autre dans l’organisation et valorise les qualités dites ‘soft’	Conception essentialiste de la différence sexuée Renforcement des stéréotypes

Tableau 4 : Classification des travaux appartenant à la perspective du genre dans l’organisation. Source : auteur.

SECTION 2 : LE GENRE DES ORGANISATIONS

Cette seconde perspective, appelée ‘approche des organisations par le genre’ prend un point de départ radicalement différent par rapport aux recherches précédentes. Pour les auteurs qui s’inscrivent dans cette perspective, le genre n’est pas simplement importé dans les organisations, il est aussi ancré dans les structures et les processus de celles-ci (Bereni, 2012). Autrement dit, cette perspective laisse de côté un discours qui suggère que l’agencement et les pratiques organisationnels sont neutres pour reconnaître les organisations comme des lieux de production et de reproduction du genre (Laufer, 2003, 2009). Dès lors le genre n’est plus

pensé comme un simple attribut des individus mais prend une forme beaucoup plus élaborée. Il est, pour les tenants de cette perspective, un élément constituant des relations sociales et du système symbolique de l'organisation qui sépare et hiérarchise le masculin et le féminin (Kergoat, 2000 ; Wacjman, 2003 ; Bereni, 2012). Le genre acquiert, par-là, une dimension agissante puisqu'il organise les individus en fonction du sexe ainsi que les représentations et valeurs qui leurs sont associées. Cette posture a de fortes implications sur l'analyse des organisations et la mise en place d'une démarche égalité. Elle suggère, en effet, d'utiliser le concept du genre, non plus simplement comme une variable dans l'analyse d'un phénomène mais comme une grille de lecture pour comprendre les effets du genre dans l'organisation et pour mettre en place des actions efficaces afin de tendre vers l'égalité hommes-femmes (Meyerson & Kolb, 2000 ; Mills, 2005).

Il existe, au sein de cette perspective, plusieurs approches qui se distinguent par la définition donnée à l'organisation genrée et les recommandations formulées pour faire progresser l'égalité professionnelle. Nous exposerons ici les deux approches les plus couramment utilisées en sciences de gestion. La première est le courant structuraliste d'Acker (1990). Pour cette auteure, l'origine des inégalités hommes-femmes se trouve dans les structures des organisations qui sont intrinsèquement « genrées » (Acker, 1990). La deuxième approche, dans laquelle nous situons notre travail doctoral, s'inscrit dans le courant culturel critique (Alvesson, 2002). Le genre des organisations y est conçu comme le résultat d'un processus qui opère à un double niveau, celui des interactions individuelles et celui des structures sociales et symboliques. Aussi, dans cette approche, le genre est essentiel à la vie des organisations certes mais il n'est pas toujours significatif.

1. La stratégie de dissolution des organisations bureaucratiques

i. Les explications des inégalités entre les femmes et les hommes selon l'approche de la dissolution

Selon Acker (1990) et les études développées à sa suite, les organisations et les métiers sont fondamentalement et intrinsèquement genrés, reflétant les rapports de domination du masculin sur le féminin. Cela signifie que l'ensemble de leur fonctionnement, de leurs

processus, de leurs structures, de leurs images et des relations qui s'y produisent sont soumis, selon Acker, aux effets du genre (ainsi qu'aux effets de classe et d'origine).

Les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes sont principalement d'ordre structurel : le genre, en influençant, de manière significative les activités et les pratiques organisationnelles, les décisions relatives aux rémunérations, les critères de promotion et la considération de la vie privée des salariés, agit au détriment des femmes et bénéficie à des hommes (Hass et Hwang, 2007). Nous soulignons que tous les hommes ne sont pas avantagés. En effet, Acker (2000) ajoute à l'analyse des effets de classe et d'origine pour montrer que la domination est exercée majoritairement par des hommes blancs issus des classes aisées de la société. Qui plus est, le genre agit de manière subreptice et invisible à l'œil des non-initiés (Acker, 1990 ; Angeloff & Laufer, 2007 ; Kelan, 2009).

ii. Les implications du fonctionnement genré des organisations

L'ignorance du mode de fonctionnement genré des organisations bureaucratiques a plusieurs implications :

- D'abord, les exigences qui régissent le monde du travail semblent être fondées sur la raison alors qu'elles reflètent, selon Acker, une domination des hommes blancs, d'âges moyens, hétérosexuels et en bonne santé. Acker avance ainsi que l'archétype du travailleur, censé être neutre, se calque sur les caractéristiques de ce petit nombre d'hommes. Malgré tout, hommes et femmes sont jaugés par rapport à ce modèle, créant pour les femmes un écart qu'elles ne pourront jamais combler. Ce processus, que l'on peut qualifier de « calibrage anthropologique »³², génère des stéréotypes à la fois sur le groupe de collaborateurs proches du calibre masculin-neutre et sur les autres. Les uns sont censés posséder naturellement les caractéristiques légitimes et nécessaires au fonctionnement des organisations de travail. Les autres sont considérés comme moins adaptés. L'analyse se centre donc sur les individus et néglige la relation entre l'individu et l'organisation. Il en va par exemple des hommes et des femmes par rapport aux positions managériales. On accole généralement à des hommes les qualités du manager idéal, à savoir la disponibilité, la force de caractère, l'ambition et le besoin de réalisation personnelle (Ely & Meyerson, 2000 ; Acker, 2009). Les femmes

³² Expression empruntée à Bellini (2010) qui l'applique aux seniors dans son cas d'étude.

à l'inverse sont supposées ne pas posséder ces dispositions et avoir moins envie d'occuper des postes à responsabilité. Dans cette analyse, le contexte organisationnel dans lequel évoluent les hommes et les femmes est sous-estimé, bien qu'il contienne des biais genrés. On néglige aussi le rôle des entreprises dans l'organisation des temps de travail, le manque de dispositifs de conciliation et les normes genrées qui pèsent sur les individus des deux sexes. Bellini (2010) précise aussi que le calibrage est un processus qui s'auto alimente. A la façon d'une prophétie auto-réalisatrice, les individus reprennent à leur compte les stéréotypes véhiculés sur eux pour construire leur identité professionnelle et agissent tels qu'ils sont censés le faire.

- Ensuite, cela signifie que les inégalités et les discriminations issues des normes genrées sont libres de se perpétuer (Acker, 1990). Comme le montrent Ainsworth, Knox et O'Flynn (2010), les individus sont à la fois victimes, acteurs et témoins d'inégalités quotidiennes tout en affirmant être en faveur de l'égalité et évoluer dans un environnement égalitaire. Ainsi, bien qu'ils soient moins disposés aujourd'hui qu'hier à faire des remarques discriminantes (ou risqueraient plus facilement d'être perçus comme inconvenants s'ils le faisaient), les acteurs organisationnels n'ont pas bouleversé pour autant les idéologies dominantes, justifiant même la perpétuation des inégalités entre les hommes et les femmes (Ainsworth, Knox & O'Flynn, 2010 ; Kelan & Dunkley Jones, 2010).

Cette approche est utile pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations genrées, pour débusquer les rapports de genre à l'œuvre dans celles-ci et pour mettre au jour les conséquences de cette logique du masculin-neutre en termes de division du travail, de politique salariale ou de reconnaissance des compétences individuelles.

iii. Les limites de la perspective d'Acker (1990)

La perspective d'Acker présente néanmoins plusieurs limites importantes. La critique la plus vive qui lui fut adressée concerne le statut ontologique donné au genre des organisations. D'un point de vue méthodologique, la théorie d'Acker n'est pas testable étant donné que la proposition principale, à savoir *les organisations bureaucratiques sont genrées*, est formulée comme un postulat (Britton, 2000).

D'un point de vue pratique, ce statut a des implications sur la conduite de changement puisque la théorie d'Acker suppose que pour tendre vers l'égalité, il faille dissoudre les organisations bureaucratiques, ce qui paraît assez peu raisonnable, sinon résolument impossible à réaliser.

Sa théorie néglige aussi des modes de fonctionnement ouverts à l'égalité des sexes. Or, plusieurs auteurs ont montré que les cultures organisationnelles induisaient des variations importantes sur la manière dont les femmes se sentaient sur leur lieu de travail, soit qu'elles réprimaient tout signe attaché traditionnellement à la féminité, soit au contraire qu'elles se trouvaient bien intégrées et à l'aise pour afficher de telles manifestations (Belle, 1990 ; Marry, 2003 ; Bender & Pigeyre, 2009). Hormis les variations constatées dans les cultures propres à chaque entreprise, des auteurs, à l'instar de Gherardi (1994), Eagly et Karau (2002), Mills (2005), Halford (2007), Ely et Padavic (2007) ou encore Laufer, Marry et Maruani (2010) soulignent aussi l'importance de prendre en compte la dimension interactive dans l'analyse des effets du genre. Les relations entre acteurs ou entre acteurs et structures organisationnelles sont des arènes où le genre est continuellement négocié et transgressé. Ainsi les femmes sont en capacité, à certains moments, précisent ces auteurs, d'infléchir les normes genrées en leur faveur. Kelan (2010) et Due Billing (2011) ajoutent que le répertoire du genre n'est pas non plus toujours mobilisé dans les situations professionnelles et les interactions entre acteurs. Parfois il n'a pas d'importance. Par exemple, dans la situation où une femme manager affecte son collaborateur masculin à une tâche particulière, on ne peut pas affirmer parce qu'elle est une femme qu'elle se trouve dans une position subordonnée. Celle-ci se réfèrera peut-être davantage à son statut professionnel plutôt qu'à sa catégorie de sexe pour intimer un ordre à son collaborateur. Il faut en outre prendre en considération les variations dans les situations qui se présentent. Wacjman (2003) montre que dans certaines circonstances les paramètres bureaucratiques garantissent une plus grande égalité entre hommes et femmes comparés à une gestion plus informelle et collégiale. Par exemple, la promotion du travail d'équipe – qui implique souvent que l'on se retrouve entre semblables pour mieux fonctionner ensemble – peut faire entrave à l'intégration des femmes tandis que les pratiques fordistes ont jusqu'à un certain point atténué la différenciation entre les travailleurs qui se trouvaient réunis par le travail à la chaîne, développant une forte solidarité quel que soit leur sexe (Wacjman, 2003).

Il est donc primordial de considérer et d'étudier ces variations culturelles et ces situations quotidiennes car elles informent utilement chercheurs et praticiens des perspectives d'amélioration de l'égalité hommes-femmes dans les organisations. En concevant

l'organisation comme genrée, la théorie d'Acker ne permet pas d'appréhender le degré d'impact qu'à le genre sur l'exclusion des femmes, n'offrant pas de voie pour amorcer un changement organisationnel en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Britton, 2000). Pour challenger un tel fatalisme, il est nécessaire d'interpréter les expériences féminines et masculines de manière plus sophistiquée en prenant en compte le contexte et en croisant les niveaux d'analyse (Due Billing, 2011). Nous nous tournons donc vers une approche qui nous offre cette possibilité : l'approche de la culture organisationnelle genrée.

2. La stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée

L'approche de la culture organisationnelle genrée ajoute à la dimension structuraliste, une dimension interactionniste et permet donc de dépasser les limites adressées à la théorie d'Acker. Cette approche suggère de prendre en considération la façon dont le genre colore les manifestations culturelles de l'organisation (Alvesson, 2002). Le genre est appréhendé comme un construit organisationnel, créé localement par la culture bien que les idées soient associées à un niveau plus large dans la société. Puisque les organisations ne fonctionnent pas en vase clos, leur culture est influencée par la vision et le rôle des hommes et des femmes dans la société. Néanmoins, selon cette approche, les formes et les effets du genre varient selon les cultures organisationnelles et sont plus ou moins oppressifs pour les acteurs organisationnels. La culture organisationnelle genrée ainsi formée nourrit des croyances et des artefacts sur les hommes et les femmes, impactant leurs attitudes, leurs comportements, et la construction de leur identité genrée (Alvesson, 2002). Dans une approche de la culture organisationnelle genrée, le genre est toujours envisagé comme un système de différenciation et de hiérarchisation des catégories de sexe mais sa nature est plus fluide : le genre se manifeste plus ou moins dans les rapports sociaux et se modifie continuellement. Il est négocié dans les interactions quotidiennes et peut être dépassé lorsque les pratiques et les aspirations des deux sexes sont indifférenciées (Le Feuvre & Guillaume, 2007).

Le fait de 'genrer' les organisations signifie rendre explicite la façon dont ces significations culturelles sont informées par l'idée de genre (Alvesson, 2002). Autrement dit, l'opération consiste à porter une attention particulière à la façon dont les structures et les processus

organisationnels sont dominés culturellement par des significations de type masculin plutôt que d'assumer simplement qu'elles le sont comme l'avancé Acker. Pour mener ce type de diagnostic, plusieurs grilles ont été proposées dans la littérature (e.g. Hearn & Parkin, 1992 ; Connell, 1995 ; Martin, 2003). Nous retenons, pour notre part, celle de Rutherford (2001). La grille de Rutherford (2001) se base sur le concept Weberien de verrouillage social, qui pose qu'un groupe monopolise les ressources et les avantages en fermant l'accès à un autre groupe extérieur qu'il considère inférieur et inéligible (Murphy, 1988 ; Weber, 1971). Pour Rutherford, ce contrôle s'exerce au travers de la culture organisationnelle qui privilégie, si la culture est très masculine, les hommes et le masculin sans que les membres de l'organisation en aient pleinement conscience. La culture organisationnelle peut varier d'une organisation à l'autre et peut être égalitaire (idéalement). Pour pouvoir analyser finement la culture, l'auteur propose de la décomposer en neuf dimensions, dont chacune peut faire l'objet d'une analyse séparée, et qui constituent les axes de sa grille de lecture : (1) historique organisationnel, (2) artefacts matériels, (3) conscience que le sexe a un impact sur l'organisation, (4) style de gestion, (5) communications et langage utilisé, (6) conception de la place du travail dans la vie, (7) échanges informels, (8) gestion du temps et (9) sexualité. En analysant ces dimensions, il est possible de cerner le degré de fermeture/d'ouverture de l'organisation aux femmes.



Figure 2 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)

Le choix d'utiliser la grille mise au point par Rutherford (2001) s'appuie sur plusieurs raisons :

- Son potentiel descriptif est puissant (Lee Gosselin & Ann, 2011) ;
- Elle permet d'identifier et de séparer les lieux et les moments où le genre agit des lieux et moments où il n'agit pas ;
- Elle combine différents niveaux d'analyse en prenant en compte les interactions quotidiennes mais aussi les éléments organisationnels et les facteurs de contexte ;
- Elle donne une perspective dynamique et processuel avec la dimension de l'historique organisationnel ;
- Elle aide à identifier la variabilité des inégalités de genre entre différentes organisations, entités et/ou départements nécessaires à l'identification de levier pour conduire le changement (Deutsch, 2007).

Pour aller plus loin dans l'exposition, il convient à présent de définir le sens recouvert par les notions de masculin et de féminin dans cette approche puisqu'elles sont au cœur du système de genre.

i. Définition et caractéristiques du masculin et du féminin

Dans cette approche, les notions de masculin et de féminin ne sont pas des catégories naturelles mais doivent être perçues comme des significations culturelles que des groupes associent à des phénomènes variés (Alvesson, 2002). La notion de masculin peut être défini comme « les valeurs, les expériences et les significations culturellement interprétées comme masculines et typiquement ressenties comme naturelles par les hommes ou étant attachées prioritairement aux hommes plus qu'aux femmes dans un contexte culturel particulier. » (Alvesson, 2002, p. 133). Il en va de même pour le féminin.

De cette définition, nous pouvons extraire les caractéristiques principales du masculin et du féminin. Nous en repérons cinq :

Premièrement, les valeurs, les expériences ou les significations attachées au masculin ou au féminin sont variables dans le temps et dans l'espace. Ces formes multiples – distinctes en fonction des classes sociales, des professions, des âges, des organisations, des communautés ou des groupes ethniques – peuvent même entrer en contradiction (Connell, 1995 ; Welzer-Lang, 2010 ; Connell & Messerschmidt, 2005 ; Ely & Padavic, 2007). Par exemple, des représentations courantes de la masculinité ouvrière, telle que la force, le courage et le fait « d'être dur au mal » s'opposent dans une certaine mesure aux représentations de la masculinité dans les milieux intellectuels qui s'appuient davantage sur la réflexion analytique, la sécurité et la logique (Collinson & Hearn, 1994 ; Schwart, 2011).

Deuxièmement, dans un contexte donné, bien que ces catégories ne soient pas naturelles, les formes de masculinités et de féminités tendent à être reconnues comme telles par les individus impliquant une réification de ces notions (Alvesson & Billing, 1997).

Troisièmement, malgré l'existence de multiples formes de masculinités et de féminités, il en existe des formes archétypales, mieux valorisées, plus désirables et considérées comme faisant référence pour juger autrui. Connell (1995) les nomme 'masculinité hégémonique' et 'féminité essentialisée'. Ces normes culturelles tendent actuellement à promouvoir auprès des hommes la réussite professionnelle, l'autorité et l'autonomie et auprès des femmes le souci de l'autre, l'empathie, l'intuition et la dépendance (Ely & Padavic, 2007 ; Scambor, Wojnicka &

Bergmann, 2012). Les autres formes de masculinités et de féminités sont subordonnées et considérées comme culturellement inférieures et donc moins désirables (Ely & Padavic, 2007).

Quatrièmement, les notions de masculin et de féminin ne s'imposent pas aux individus comme une évidence. Chacun interprète, rejette ou se conforme aux conceptions normatives de la masculinité et de la féminité dans le but d'être compris et reconnu comme un homme ou une femme (West et Zimmerman, 1987). Ce processus peut être appréhendé comme une « performance » du genre, au double sens Butlerien d'une performance théâtrale et d'une performativité des actes, des gestes et des comportements qui construisent l'identité de genre (Butler, 1991). Autrement dit, les individus dans leurs interactions produisent quotidiennement du genre et simultanément normalisent les notions de féminin et de masculin.

Enfin, bien qu'elles ne soient pas biologiques, les notions de masculin et de féminin sont incarnées dans les corps et dans les postures autant que dans les systèmes de pensée et de croyance (Gherardi, 1994 ; Gallioz, 2007 ; Ely et Padavic, 2007). Elles ne sont pas toujours attachées à des individus, elles qualifient également le langage, les actes et les artefacts (sans être directement liées avec le sexe de celui qui en fait usage). Par exemple, la stratégie, les discussions sur le sport ou l'activité consistant à boire du whisky et à fumer des cigares ont typiquement une connotation masculine, qu'elles soient réalisées par un homme ou par une femme. Elles s'appliquent aussi comme nous allons le voir dans ce qui suit aux organisations, aux métiers et aux positions professionnelles.

ii. L'application des notions de masculin et de féminin à l'organisation

Un métier dit masculin est une activité socialement construite comme masculine et censée mieux convenir aux hommes (Zolesio, 2009). Cette construction s'appuie sur un constat statistique de surreprésentation des hommes dans une profession mais pas uniquement. Elle résulte également d'un historique de mise à l'écart des femmes et d'une représentation plus subjective consistant à considérer que les qualités et les attributs nécessaires à son exercice sont détenus naturellement par les hommes (Zolesio, 2009). Le même raisonnement s'applique aux métiers dits féminins.

En s'appuyant sur les travaux de Kergoat, Fortino (2009) dresse sous forme d'un tableau les trois grandes oppositions qui séparent traditionnellement les métiers masculins des métiers féminins. Nous les restituons ci-dessous :

	Masculin	Féminin
1 ^{ère} opposition	Travail technique Usage de la violence et travail de force	Travail de « care », de « cœur et de corps »
2 ^{ème} opposition	Travail autonome	Travail contraint et surveillé
3 ^{ème} opposition	Fonctions hiérarchiques	Responsabilités ou expertises professionnelles

Tableau 5 : Les oppositions séparant métiers masculins et féminins. Source : Fortino (2009).

Cette qualification genrée des métiers et des emplois limite à la fois les rôles professionnels et les choix individuels. Par exemple, les femmes ont des difficultés à occuper des postes de leadership car les traits et les comportements associés à la féminité tendent à entrer en contradiction avec ceux du leader : dans la plupart des cultures organisationnelles, l'archétype du leader est associé à l'image d'un homme masculin (voire viril), décisif, assertif et indépendant. De façon contrastée les femmes sont perçues comme étant amicales, empathiques et pas assez égoïstes. Elles sont censées manquer des qualités jugées nécessaires pour réussir dans les rôles de leadership (Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Ces représentations placent les femmes dans une situation de double contrainte : si elles agissent selon ce que l'on attend d'un leader, on leur reproche d'être antipathiques et si elles agissent selon ce que l'on attend d'une femme, on leur reproche de ne pas avoir les compétences pour diriger (Eagly & Karau, 2002 ; Eagly & Carli, 2007). Les hommes sont également contraints par les représentations genrées associées aux rôles des sexes et aux emplois. Par exemple, les hommes souhaitant être puériculteurs connaissent aussi des difficultés d'intégration et de reconnaissance car un soupçon plane sur leur sexualité et leurs capacités à soigner des enfants (Murcier, 2008).

iii. Réaliser l'égalité professionnelle adoptant cette approche

Selon Ely et Padavic (2007), il appartient aux organisations de challenger la désignation masculine ou féminine des métiers et des professions. Celles-ci ont le pouvoir de modifier durablement le genre des métiers et des emplois et de construire des organisations plus équitables du point de vue du genre. Toutefois, la littérature est pauvre en propositions d'actions et de méthodes pour instaurer un changement en faveur d'une égalité réelle et

pérenne dans cette perspective (Grosser, 2011 ; Benschop, Mills, Mills & Tienari 2012). Beaucoup d'études ont une visée compréhensive : elles ont permis de mettre au jour la façon dont le genre se manifeste dans les organisations (Martin, 2003 ; Bruni, Gherardi & Poggio, 2004 ; Haas & Hwang, 2007 ; Hebson & Cox, 2011), la persistance des inégalités et la partialité ou l'incomplétude des changements réalisés (Ribault, 2008 ; Benschop, Mills, Mills & Tienari 2012) ou l'impact des changements organisationnels sur le genre (Ely & Meryerson, 2006 ; Halford, 2007 ; Benschop, Mills, Mills & Tienari 2012). En revanche, très peu de travaux se sont penchés sur la manière de défaire le genre, à l'exception de la recherche-intervention menée par Meyerson et al. (2000)³³ et dont les résultats n'étaient pas tout à fait satisfaisants du point de vue de l'égalité. Meyerson et al. (2000) proposent une méthode en trois phases qui opérationnalise les théories féministes postmodernes. La première phase de cette méthode, la critique, consiste à débusquer les effets de genre et leurs impacts sur les inégalités entre les hommes et les femmes. La deuxième phase est l'expérimentation. Elle invite les collaborateurs à changer concrètement leurs pratiques professionnelles de manière à contourner l'impact des effets de genre sur les inégalités entre hommes et femmes. Enfin, la troisième phase, la construction de récits est nécessaire pour ancrer les nouvelles pratiques dans les process de l'entreprise. C'est une phase durant laquelle les collaborateurs développent un récit sur les raisons qui les ont poussés à changer leurs pratiques, les conséquences qu'ils en attendent en termes d'égalité professionnelle et de performance économique. Cette méthode n'a plus été testée depuis la recherche-intervention de Meyerson et al. (2000). Elle fut par ailleurs appliquée dans une équipe et est assez peu applicable à l'échelle d'une organisation.

³³ Plusieurs articles dans la bibliographie se réfèrent à ce dossier spécial de la revue *Organization* : Meyerson & Kolb (2000), Coleman & Rippin (2000) et Acker (2000).

Les deux approches de la perspective du ‘genre des organisations’ peuvent être résumées dans le tableau suivant :

La dissolution	Acker (1990)	Les organisations et les métiers sont fondamentalement et intrinsèquement genrés, reflétant les rapports de domination du masculin sur le féminin.	Dépister le genre dans les structures des organisations A l’extrême, dissoudre les organisations bureaucratiques	Lever le voile sur le genre des organisations	Statut ontologique donné au genre des organisations Recommandation irréaliste
La transformation de la culture organisationnelle genrée	Alvesson (2002)	La culture organisationnelle peut survaloriser le masculin et les hommes au détriment des femmes	Dépister le genre dans la culture organisationnelle	Meilleure compréhension des effets du genre	Peu de propositions et d’études sur la mise en place d’un changement en faveur d’une égalité professionnelle réelle et pérenne

Tableau 6 : Classification des travaux appartenant à la perspective du genre de l'organisation. Source : auteur.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Ce chapitre a souligné la complexité de mettre en place une stratégie d'égalité professionnelle, du fait des débats et des controverses qui sous-tendent la notion d'égalité et la meilleure trajectoire à suivre pour l'atteindre. Comme le formule Lépinard (2007, p.10), « derrière l'unité de l'expression 'égalité des sexes' se disent des utopies sociales et politiques, des conceptions du genre et des représentations des rôles sexués très différentes. » C'est la raison pour laquelle on observe de constants allers-retours et des hésitations sur la méthode à privilégier, l'approche à suivre, les moyens à mettre à disposition pour avancer sur l'égalité. Nous avons également montré que la dernière stratégie exposée, la transformation de la culture organisationnelle genrée, présentait un réel potentiel pour garantir une égalité professionnelle réelle et durable entre les hommes et les femmes. Son intérêt est de considérer la production des inégalités dans l'organisation sous de multiples angles :

La dimension structuraliste mise en avant par Kanter (1977) ou Acker (1990) est bien présente. Elle est complétée par une dimension interactionniste puisqu'on s'intéresse aussi aux différences produites dans les relations entre individus.

De même, elle considère aussi bien la façon dont les individus façonnent au quotidien les différences sexuées que la vision des rôles des hommes et des femmes produite par la société.

Nous avons vu que ce courant avait été encore peu exploité. Nous proposons d'inscrire nos travaux de recherche dans celui-ci et de démontrer son intérêt pour mettre en œuvre un changement en faveur d'une égalité réelle et pérenne.

Ce chapitre nous a également permis d'identifier des pistes à explorer pour enrichir la littérature sur l'égalité professionnelle. Plus précisément, il paraît pertinent de mener des travaux sur la mise en place d'une démarche pérenne d'égalité professionnelle car ce sujet a fait l'objet de moins de travaux en sciences de gestion et dans le contexte français en particulier. Notre thèse vise donc à approfondir ce sujet par un apport empirique puis par une montée en généralité des résultats émergents de notre terrain. Avant cela, il convient toutefois de préciser notre cadre épistémologique et nos choix de méthodes.

En résumé, la première partie de ce chapitre était consacrée à une revue de la littérature sur le genre et les organisations.

Nous avons ainsi repéré cinq courants principaux dans les recherches françaises et anglo-saxonnes sur ce sujet :

	Auteurs	Explication des inégalités H/F	Recommandations	Bénéfices	Limites
L'APPROCHE DU GENRE DANS LES ORGANISATIONS					
L'inclusion via l'imitation	Henning & Jardim, 1977 Powell, 1987 Stevens, Bavetta, and Gist (1993) dans Ely (1999)	Socialisation différenciée des hommes et des femmes	Outiller les femmes pour qu'elles compétent à égalité avec les hommes	A permis à certaines femmes de percer les bastions masculins	Les problèmes et les solutions reposent uniquement sur les femmes
L'inclusion via la compensation	Kanter (1977)	L'évolution des femmes est freinée par des barrières structurelles	Législation et politiques organisationnelles pour limiter les barrières structurelles à l'entrée et à l'avancement hiérarchique des femmes	Offre des conditions matérielles aux femmes pour leur permettre d'accéder aux organisations et aux postes réservés auparavant à des hommes	Ne questionne pas la culture organisationnelle Risque de stigmatisation
Le renversement	Rosener, 1990 Gilligan, 1982	Les qualités féminines ne sont pas reconnues car les femmes ont longtemps été absentes des organisations	Valoriser les qualités féminines	Ouvre une discussion sur la place de l'Autre dans l'organisation et valorise les qualités dites 'soft'	Conception essentialiste de la différence sexuée Renforcement des stéréotypes
L'APPROCHE DU GENRE DES ORGANISATIONS					
La dissolution	Acker (1990)	Les organisations et les métiers sont fondamentalement et intrinsèquement genrés, reflétant les rapports de domination du masculin sur le féminin	Dépister le genre dans les structures des organisations A l'extrême, dissoudre les organisations bureaucratiques	Lever le voile sur le genre des organisations	Statut ontologique donné au genre des organisations Recommandation irréaliste
La transformation de la culture organisationnelle genrée	Meyerson et al (2000) Rutherford (2001) Alvesson (2002) Ely & Padavic (2007)	La culture organisationnelle peut survaloriser le masculin et les hommes au détriment des femmes	Dépister le genre dans la culture organisationnelle	Meilleure compréhension des effets du genre	Peu de propositions et d'études sur la mise en place d'un changement en faveur d'une égalité professionnelle réelle et pérenne

Tableau 7 : Classification des stratégies pour l'égalité professionnelles femmes-hommes. Source : auteur.

Nous précisons cependant que les catégories identifiées dans cette typologie ne sont pas mutuellement exclusives et ne sont pas nécessairement opposées dans la pratique. C'est pourquoi nous les avons qualifiées de stratégies. Ce ne sont pas des visions définitives et il peut être intéressant d'aller puiser dans des actions émergentes de chaque stratégie. Walby (2005) propose dans ce sens de repérer leur interconnexions. De même, Ramboarison (2008) a pu montrer dans son travail doctoral comment les organisations convoquaient simultanément les différentes approches de l'égalité pour mettre en œuvre leur politique. Par exemple, le discours sur la mixité peut constituer une réelle opportunité pour faire advenir plus rapidement l'égalité entre les femmes et les hommes, à condition qu'il soit solidement attaché à un référentiel éthique et combiné à une vigilance quant au respect de l'égalité des chances et de la non-discrimination (Junter, 2004 ; Charbeau, 2009 ; Guichard-Claudic, Kergoat & Vilbrod, 2008).

PARTIE 2 – FONDEMENT EPISTEMOLOGIQUE, METHODOLOGIE ET DISPOSITIF DE LA RECHERCHE

Chapitre 3 : FONDEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET PRESENTATION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Introduction

Section 1 : Le constructivisme comme cadre epistemologique

1. Les deux grandes familles épistémologiques
2. Ancrage épistémologique de notre recherche dans la famille constructiviste

Section 2 : La recherche-intervention comme methode de recherche

1. Définition de la recherche-intervention
2. Les implications de l'intervention du chercheur en sciences de gestion pour l'organisation : engager les acteurs dans un processus de transformations d'amélioration durable
3. Les implications de l'intervention du chercheur en sciences de gestion pour la recherche : extraire des informations pertinentes pour élaborer la problématique et les apports de la recherche. Le processus de création de connaissances via la recherche-intervention

Section 3 : La tactique de collecte des informations

Conclusion du troisième chapitre

Chapitre 4 : PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF DE LA RECHERCHE

Introduction

Section 1 : Le choix du terrain et la phase de négociation

1. Présentation de notre terrain : Transco, un opérateur de transports publics de voyageurs
2. La démarche égalité de Transco
3. La phase de négociation

Section 2 : Le dispositif de la recherche-intervention

1. Le diagnostic de la situation : étude exploratoire sur le genre de l'organisation
2. Le dispositif de l'intervention

Conclusion du quatrième chapitre

CHAPITRE 3 : FONDEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET PRESENTATION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

INTRODUCTION

Pour mener à bien un projet de recherche, le chercheur définit les contours de son design de recherche. Le design de recherche revêt plusieurs facettes et spécifie (Avenier & Gavard-Perret, 2012) :

- le cadre épistémologique dans lequel la recherche va être conduite ;
- l'objet de la recherche, le but principal de la recherche et la question centrale qu'elle vise à étudier ;
- les références théoriques majeures mobilisées ;
- la méthode de recherche et le type de contexte dans lequel sera effectué le travail empirique ;
- la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement des données.

Les références théoriques ont été présentées au chapitre précédent. Ce troisième chapitre a pour objet de présenter l'épistémologie et le choix de la méthode.

SECTION 1 : LE CONSTRUCTIVISME COMME CADRE EPISTEMOLOGIQUE

Un projet de recherche a communément pour finalité d'ajouter aux connaissances déjà acquises sur un sujet précis et/ou la mise à l'épreuve de connaissances préexistantes (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Cette quête de connaissance commence avant même l'intérêt pour l'objet de la recherche, par un questionnement concernant la conception de la connaissance, la façon dont elle peut être élaborée et la valeur qu'on peut attribuer à la connaissance produite. Tel est le propos de l'épistémologie. En effet, l'épistémologie, nous dit Piaget (1967), est l'étude de la constitution des connaissances valables. Au cœur de toutes réflexions

épistémologiques quel que soit le courant dans lequel les travaux de recherche sont placés, il y a trois questions fondamentales (Le Moigne, 1995) :

1. La question du statut de la connaissance : qu'est-ce que la connaissance ?
2. La question méthodologique : comment est constituée ou engendrée la connaissance ?
3. La question éthique : comment apprécier la valeur de la connaissance ?

Nous allons donc clarifier ces trois éléments fondamentaux sur lesquels repose notre travail doctoral, en nous appuyant sur les travaux des principaux épistémologues contemporains et sur plusieurs ouvrages méthodologiques. Notre objectif n'est pas ici de restituer l'ensemble des réflexions existantes sur les paradigmes épistémologiques et leur évolution au fil du temps car l'entreprise serait bien trop considérable. En outre, les nuances entre les différents courants sont si subtiles que nous ne pouvons pas prétendre les maîtriser. Nous souhaitons plutôt présenter les deux grandes écoles de pensée qui structurent les sciences de gestion et justifier notre choix d'inscrire notre projet scientifique dans la famille constructiviste.

Il existe de multiples classifications des paradigmes épistémologiques (Avenier & Gavard-Perret, 2012). « Un paradigme désigne une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée » (Kuhn, 1962, p. 175). Certains préfèrent parler d'écoles en matière de sciences de gestion car la jeunesse de ces sciences ne permet pas aux chercheurs d'ancrer leurs travaux de gestion dans des paradigmes définitifs et de revendiquer des frontières claires entre les courants. C'est dire si les débats épistémologiques sont ouverts et animés et si les chercheurs sont toujours en questionnement pour décider ce qui les fonde et les légitime en tant que sciences (Avenier & Gavard-Perret, 2012).

Nous décidons de suivre Noël (2011) qui propose de distinguer, sans pour autant opposer, deux grandes familles épistémologiques : une première famille de nature positiviste et une seconde de nature constructiviste. Nous exposerons volontairement plus en détails les caractéristiques des constructivistes car nous souscrivons aux hypothèses directrices de cette école.

1. Les deux grandes familles épistémologiques

i. La famille positiviste

« Les épistémologies positivistes ont régné sans partage au sein de l'épistémologie occidentale pendant plus d'un siècle » (Le Moigne, 1995, p. 14). Le premier des positivistes et le fondateur quasi-officiel de la famille est Auguste Comte. Pour Comte et les positivistes qui s'inscrivent dans son sillage, le réel existe indépendamment du chercheur. Il est régi par des lois naturelles et immuables. Pour le découvrir, le chercheur peut le décomposer en sous-unités indépendantes et autonomes.

Les épistémologies positivistes se fondent sur deux hypothèses : une hypothèse ontologique et une hypothèse déterministe.

L'hypothèse ontologique signifie que « la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la Réalité, une réalité postulée indépendante des observateurs qui la décrivent » (Le Moigne, 1995, p. 19). Cette Réalité permanente, indépendante de l'observateur positiviste, est potentiellement connaissable ; fut-ce incomplètement ou imparfaitement encore. L'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (David, 1999).

L'hypothèse déterministe est complémentaire de l'hypothèse ontologique. Elle postule qu'il existe une forme de détermination interne propre à la réalité connaissable, détermination elle-même susceptible d'être connue par des lois. Pour le modélisateur positiviste, si ces lois ne sont pas connues, c'est que les instruments de mesure qu'ils ont à leur disposition ne leur permettent pas encore de les découvrir.

Le processus de recherche, selon les positivistes, commence par une modélisation analytique, c'est-à-dire une représentation de la réalité en la décomposant selon des catégories préétablies ; c'est ce que l'on appelle depuis Aristote, le principe analytique.

Les positivistes doivent appliquer un second principe : le principe de la raison suffisante. Ce principe postule non seulement l'existence de causes pour expliquer toutes choses mais en outre l'équivalence de cause à effet : si A est la cause de B, B ne peut être causé que par A et donc A est la raison suffisante – ou l'explication certaine – de B. Ce principe « ajoute » subrepticement une hypothèse forte sur la nature du raisonnement positif : celle de la

naturalité de la logique déductive. Celle-ci acquiert ainsi un statut disciplinaire privilégié dans le champ des connaissances.

ii. Le constructivisme

Les épistémologies constructivistes se sont développées à partir des années soixante, grâce aux travaux de Piaget, de Simon et de Morin (Le Moigne, 1995).

Bien qu'il existe plusieurs écoles, les épistémologies constructivistes se fondent sur des hypothèses communes :

- une hypothèse relative au statut de la réalité connaissable, qui pour être connue doit pouvoir être cognitivement construite ou reconstruite intentionnellement par un observateur-modélisateur ;
- une hypothèse relative à la méthode d'élaboration ou de construction de cette connaissance qui ne fera plus appel à une « norme du vrai » (par déduction programmable) mais à une « norme de faisabilité » (par intuition re-programmable). Ainsi, comme l'exprime Plane (2005, p. 141), « le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ».

➤ *Les principes de la réalité connaissable*

Les constructivistes partagent une conception de la réalité connaissable qui repose sur cinq principes interconnectés :

1. La construction de la réalité. Les constructivistes rejettent l'hypothèse ontologique. Pour eux, il n'existe pas un réel extérieur au sujet. La réalité n'est pas donnée mais elle est construite (Wacheux, 2005). Les constructivistes pragmatiques, tels que Le Moigne (1995) ou von Glasersfeld (1988) modèrent ce principe. Ils ne nient pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Ils contestent seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions du chercheur (Avenier & Gavard-Perret, 2012).
2. La dialectique de la cognition. Pour les constructivistes, le mode même d'élaboration de la connaissance par le sujet est issu des interactions entre lui et l'objet à connaître. Comme le formule Piaget (1967, p. 311) « l'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ainsi ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses

comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même ». Ainsi, l'interaction entre le chercheur et le phénomène à connaître est la condition même de la connaissance (Savall & Zardet, 2004).

3. L'irréversibilité de la cognition. Si le réel n'existe pas en tant que tel mais comme une construction née de l'interaction entre un objet et un sujet, alors on doit reconnaître le sens du temps. Comme l'exprime Wacheux (2005, p.10), « toute situation sociale est en perpétuel devenir par les actes, les faits et l'attribution de sens par les acteurs, comme par les chercheurs, actualisée dans l'instant. Les invariants ne sont que la forme idéale de l'instantanéité ».
4. La récursivité de la cognition. La représentation d'un phénomène connaissable en construit une représentation active, qui transforme récursivement la connaissance que nous en avons. C'est par la construction de représentation de sa recherche que le chercheur accède à la connaissance en même temps qu'il la constitue (Le Moigne, 1995).
5. L'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant. Les épistémologies constructivistes assument pleinement la subjectivité du chercheur et lui accorde même un rôle décisif dans la construction de la connaissance. Ce sujet connaissant a une intentionnalité ou une finalité qu'il doit impérativement expliciter.

➤ *Construire la connaissance pour les constructivistes*

L'hypothèse formulée par les constructivistes pour élaborer ou construire la connaissance repose sur deux principes directeurs.

1. La modélisation systémique. Pour les constructivistes, les phénomènes sont complexes et ne peuvent être étudiés que comme des totalités, irréductibles à des causalités simples (Wacheux, 1996). Ils privilégient donc la modélisation systémique (et non plus analytique). Le principe de modélisation systémique permet de produire des énoncés raisonnés (Charreire & Huault, 2001). Ces énoncés sont le moyen pour le modélisateur de donner du sens ou de l'intelligibilité au phénomène modélisé. Comme l'explique Plane (2005), le chercheur constructiviste adopte une attitude ouverte face à son objet de recherche, consistant à comprendre « qu'est-ce que le phénomène étudié fait et pourquoi ? » plutôt que de chercher à répondre, de façon exhaustive, à la question « de quoi le phénomène est-il fait ? ».

2. L'action intelligente. Alors que les épistémologies positivistes avaient pour objectif d'établir une connaissance « vraie » grâce à la logique déductive, les épistémologies constructivistes permettent d'établir des connaissances « faisables » ou « possibles » (Le Moigne, 1995). Le chercheur n'a donc plus pour mission de découvrir une réalité préexistante mais « de confronter les faits et les concepts pour proposer une explication qui fait sens pour les acteurs et la communauté scientifique. » (Wacheux, 2005, p. 11). Le principe d'action intelligente propose l'élaboration d'une action descriptible *a posteriori*. La finalité est de proposer une solution qui convienne à l'observant (Charreire & Huault, 2001).

➤ *Les critères de validité dans une recherche constructiviste*

Les recherches constructivistes reposent sur trois critères de validité :

1. Le critère d'adéquation. Une connaissance est « adéquate » si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation (Charreire & Huault, 2001). La connaissance valable est ainsi comparable à une clé qui ouvrirait la porte qu'elle est supposée ouvrir (Giordano & Jolibert, 2012).
2. Le critère d'enseignabilité. Le processus d'élaboration de la connaissance doit être reproductible et intelligible (Giordano & Jolibert 2012). Pour cela, les chercheurs constructivistes doivent s'attacher à présenter la démarche de recherche suivie et le protocole d'analyse en détails (Plane, 2005 ; Noël, 2011).
3. Charreire et Huault (2008) ajoute un troisième critère pour asseoir la légitimité de la recherche : la réflexivité du chercheur. Ils engagent les chercheurs à questionner les étapes de leur projet de recherche ainsi que leur stratégie de recherche et de collectes de données, de manière à s'assurer qu'il existe bien une cohérence interne dans leurs travaux.

Voici en résumé dans le tableau ci-dessous les éléments structurants et les critères de scientificité du constructivisme.

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation + réflexivité
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter-relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Tableau 8 : Éléments structurants et principes de validation du constructivisme. Source : Charreire et Huault (2001)

2. Ancrage épistémologique de notre recherche dans la famille constructiviste

De cet exposé de la famille des constructivistes, il ressort que la décision d'ancrer ses travaux de recherche dans une telle épistémologie ne doit pas découler uniquement de la nature de l'objet de recherche. Cette décision se justifie, en revanche, par la relation épistémologique qui lie le chercheur à son objet. Si le chercheur souscrit à un principe de non-séparabilité entre lui et son objet, il se situe alors dans l'école constructiviste (Gavard-Perret et al., 2012).

Telle est notre conception de l'interaction chercheur-objet. Notre travail de recherche ne consiste pas à découvrir progressivement une réalité qui existerait en elle-même, sans nier qu'elle puisse exister, mais peut être défini comme un processus interactif de construction d'une connaissance en partie contingente dans le but d'aider l'organisation à mieux contrôler la conduite d'un changement en faveur d'une égalité professionnelle réelle et pérenne. Le chercheur qui s'inscrit dans un constructivisme pragmatique s'efforce aussi de trouver des invariants dans les phénomènes qu'il observe pour pouvoir produire des généralisations. Comme le formulent Avenier et Gavard-Perret (2012, p. 46), dans le constructivisme pragmatique, « il s'agit d'examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes ». Cette mise à l'épreuve s'effectue principalement par des recherches-interventions successives (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le but de notre recherche est également de mettre au jour des invariants dans la mise en place de démarches d'égalité en recoupant nos résultats avec ceux d'autres travaux sur l'égalité professionnelle. En ce sens, nous adoptons un raisonnement récursif abduction-déduction-induction en cherchant à relier les faits observés à des théories intermédiaires ou plus générales (David, 2000). Dans un premier temps, l'abduction nous permet d'émettre des hypothèses à partir des observations réalisées sur le terrain. D'abord dénuées de fondement, elles seront assises scientifiquement dans les étapes ultérieures de la démarche logique. Dans un deuxième temps, la déduction vise à vérifier les implications possibles des hypothèses au regard du corpus théorique et des objectifs de la recherche. Enfin, dans un troisième temps, l'induction permet au chercheur de

vérifier les propositions issues de la déduction. Les connaissances stabilisées participent à la genèse de nouvelles propositions par la logique de l'abduction.

Nous ne souhaitons pas seulement décrire et expliquer un phénomène mais également aider à comprendre et à agir sur ce phénomène qui nous change en retour. Nous assumons ainsi une posture transformative. C'est ainsi que nous nous efforcerons de satisfaire aux conditions de fiabilité et de validité posées par les constructivistes pragmatiques tout au long de ce travail de recherche. Nous proposerons notamment, par la suite, un récit synthétique et réflexif des grandes étapes de notre recherche. Mais avant nous souhaitons expliciter notre stratégie de recherche, nos choix de méthodes, de collecte et d'analyse de données.

SECTION 2 : LA RECHERCHE-INTERVENTION COMME METHODE DE RECHERCHE

Le constructivisme fournit un cadre au questionnement méthodologique. Ce questionnement vise à sélectionner les meilleures méthodes pour constituer des connaissances dans la logique épistémologique retenue (Noël, 2011 ; Gavard-Perret et al., 2012).

Il n'y a pas de méthode privilégiée dans le courant constructiviste (Noël, 2011). Néanmoins, les chercheurs qui revendiquent une posture constructiviste adoptent le plus souvent des démarches qualitatives de co-construction de connaissances avec les acteurs du terrain d'investigation, telle que la recherche-intervention, parce qu'elles répondent aux conditions posées par le constructivisme ; à savoir qu'il n'est de connaissances que des représentations artificielles construites intentionnellement et que l'on ne peut pas séparer l'observateur de l'observation (Le Moigne, 1990 ; Noël, 2011).

Nous aussi, nous retiendrons la recherche-intervention comme méthode pour mener notre travail doctoral. Nous proposons dans les sections suivantes de présenter les caractéristiques et les fondements de la recherche-intervention³⁴.

³⁴ Nous montrons dans notre prochain chapitre en quoi la recherche-intervention est adaptée à la fois à notre projet de recherche et à l'épistémologie constructiviste.

1. La recherche-intervention

i. Définition de la recherche-intervention

La recherche-intervention en management n'est pas une démarche récente puisqu'elle est apparue il y a près d'un siècle (Plane, 2000). La profession d'intervenant-chercheur en management, a cependant, connu un essor considérable depuis Taylor et Fayol (Plane, 2000). Nous empruntons à Plane (2000, p.23) sa définition de la recherche-intervention : c'est « un processus d'interactions complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des intervenants-chercheurs en management, chargés de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation ». En ce sens, la recherche-intervention fait partie de la famille des méthodes interactives à visée transformative (Savall & Zardet, 2004).

De cette définition, nous pouvons tirer les principales implications de la méthode de recherche-intervention :

1. Elle place en son cœur les interactions chercheurs-acteurs. Cette méthode accorde aux acteurs organisationnels un rôle majeur dans l'élaboration des connaissances. Ils sont considérés comme ayant des vues pertinentes sur la problématique à construire (Plane, 2000). C'est pourquoi le chercheur doit adopter une posture compréhensive et empathique de façon à recueillir leur point de vue sur le phénomène étudié et à construire des connaissances en interaction avec eux.
2. Elle a pour objectif la création de transformations durables pour augmenter les performances économiques et sociales de l'organisation et améliorer son fonctionnement.
3. Elle assigne au chercheur un double objectif : celui d'aider les organisations d'une part et celui d'extraire des informations pertinentes à son travail de recherche d'autre part.
4. Elle fait enfin du terrain un champ de production de concepts et de méthodes (David, 2000). Les entreprises ne sont pas considérées comme des boîtes noires et impénétrables. Au contraire, le chercheur y a accès et participe directement à des actions visant à améliorer leur fonctionnement.

ii. Implications de la recherche-intervention

Hatchuel (1994) présente quatre principes qui résument et justifient l'utilisation de la recherche-intervention, à savoir : le principe de rationalité accrue, le principe d'inachèvement, le principe de scientificité et d'isonomie, le principe des deux niveaux d'interaction. Nous les explicitons ci-dessous :

Le principe de rationalité accrue indique que le chercheur contribue, par sa position et son mode de raisonnement, à accroître la rationalité des constructions mentales et concrètes de la réalité. Comme l'écrit David (2000b, p. 11), « il s'agit [pour le chercheur] non pas de mettre en place un dialogue entre les acteurs ou d'apporter de l'extérieur des connaissances d'expert, mais de penser la mise en comptabilité de relations et de savoirs nouveaux, et c'est cette opération qui constitue précisément la démarche de rationalisation ;

Le principe d'inachèvement complète le précédent pour indiquer que le processus d'intervention et les résultats auxquels il aboutit ne peuvent en aucun cas être entièrement spécifiés à l'avance. Ceci interdit, en particulier, une approche purement déductive ;

Le principe de scientificité correspond à l'idéal de vérité et se présente comme la conséquence méthodologique du principe de rationalité accrue (David, 2000). Le chercheur doit garder une attitude critique par rapport aux faits. Cette posture lui permet en particulier de s'interroger sur les conditions de validation des savoirs, tant techniques que sociologiques, mobilisés au cours de l'intervention ;

Le principe d'isonomie, enfin, indique que l'effort de compréhension doit s'appliquer à l'ensemble des parties-prenantes. L'intervention elle-même doit se traduire concrètement par la mise en place d'un système d'échanges entre acteurs qui respecte à la fois recherche de vérité et démocratie.

iii. Les atouts et les limites de la recherche-intervention

La recherche-intervention présente de multiples atouts :

- Elle permet une compréhension fine et profonde de l'organisation et de son fonctionnement ;

- Elle facilite la découverte de connaissances nouvelles issues des interactions chercheurs-acteurs ;
- Elle donne l'opportunité au chercheur d'observer le produit des actes engendrés dans l'organisation, d'en mesurer les effets et de générer de nouvelles expérimentations (Hatchuel, 2000) ;
- Elle permet d'appréhender des objets qui ne peuvent être ni confinés, ni manipulés, ni même naturalisés. Dans ce cadre, dès lors que le chercheur l'observe, l'objet change. Il s'agit là d'une réalité qu'il se doit d'accepter (Moison, 2010) ;
- Elle engage le chercheur dans un projet de recherche stimulant et ambitieux, étant donné que les enjeux de la recherche-intervention sont bien souvent importants et liés à la stratégie de l'organisation ;
- Enfin, elle rapproche les sciences de gestion des problèmes concrets rencontrés par les acteurs de terrain. Son but est de produire des modèles explicatifs concrets et des connaissances « actionnables » au sens d'Agyris (1995) et contextualisées. Ainsi, ces chercheurs s'inscrivent dans la perspective d'une production de connaissances qui soient utiles, à la fois, aux acteurs de terrain et intéressantes du point de vue des sciences de gestion (Perez, 2008).

La proximité avec le terrain, qui est une condition sine qua non de la production de connaissances, n'est pas sans risque en revanche. Le chercheur peut être manipulé par les acteurs organisationnels ou être aveuglé par la multitude de données récoltées. La prise de recul vis-à-vis du terrain est difficile à gérer mais elle est nécessaire pour garder sa lucidité et mener ses travaux de recherche. Bonnet (2003) préconise de cartographier les objectifs visibles et cachés des acteurs dès le commencement de la recherche-intervention, de façon à négocier l'indépendance des chercheurs et de leur travail.

Le second risque auquel le chercheur est confronté est de ne pas avoir de marges de manœuvre suffisantes pour mettre en place les transformations dans l'organisation, soit parce qu'il manque de ressources, soit parce que les acteurs ne peuvent ou ne veulent pas entrer dans un processus réflexif et adopter un regard critique sur leurs pratiques.

Nous précisons, dans le chapitre qui suit, les difficultés que nous avons rencontrées pour notre part.

Voyons maintenant plus en détails le rôle du chercheur dans l'organisation puis dans la production d'apports académiques.

2. L'intervention du chercheur dans l'organisation pour engager les acteurs dans un processus de transformations d'amélioration durables

i. Le rôle du chercheur-intervenant dans les organisations

Le rôle du chercheur-intervenant est d'impulser et de conduire une « déstabilisation canalisée », selon l'expression de Plane (2000), afin d'amener les acteurs à améliorer leurs pratiques et le fonctionnement organisationnel.

La déstabilisation canalisée est un processus qui repose sur trois actions clés :

- Amener les acteurs à prendre conscience des dysfonctionnements organisationnels ;
- Stimuler leur envie de réduire ces dysfonctionnements ;
- Les engager à se mobiliser et à concevoir des actions d'amélioration.

Ce processus est en tension entre deux actions :

- Action 1 : la déstabilisation

La déstabilisation est la phase la plus importante dans le processus d'intervention du chercheur. Cette technique consiste à introduire chez les acteurs des perturbations en remettant en cause certaines de leurs pratiques de gestion (Plane, 2000). Pour bousculer les pratiques et les usages des acteurs, le chercheur-intervenant s'appuie sur plusieurs outils :

1. Le recensement des dysfonctionnements organisationnels. Le chercheur peut calculer les coûts cachés des pratiques en usage (Savall & Zardet, 2010). Il peut mettre en lumière les contentieux, les sujets litigieux ou tabous. Il en produit un rapport d'étonnement ou un diagnostic stratégique qu'il présente ensuite aux acteurs organisationnels.
2. L'élaboration de nouvelles informations à l'attention des acteurs. Le chercheur peut accompagner de façon individuelle les acteurs dans la construction de nouvelles pratiques de manière à améliorer leurs performances et le fonctionnement de l'organisation.

3. La mise en place et l'acclimatation de nouveaux outils de gestion. Le chercheur participe activement au développement de l'organisation en suggérant de nouveaux concepts, outils et méthodes qu'il se charge ensuite de mettre en place.

Le non-conformisme des chercheurs, produit par leur regard critique et leurs pratiques décalées, créent des chocs culturels dans l'organisation, qui sont autant de remises en question des acteurs sur leurs usages.

- Action 2 : la stabilisation

Le chercheur-intervenant emploie en parallèle des méthodes de stabilisation, pour s'assurer tout simplement de pouvoir rester dans l'organisation et pour acquérir la légitimité nécessaire à la mise en place d'action d'amélioration du fonctionnement organisationnel.

Pour mettre en œuvre cette phase, Plane (2000) suggère de s'assurer que :

- Il y a bien une conformité culturelle des diagnostics réalisés : la légitimité du chercheur-intervenant dépend largement du niveau de conformité de ses diagnostics à la situation organisationnelle (telle qu'elle est perçue du moins) et de ses efforts pour expliciter les modalités et les objectifs de son intervention ;
- Les acteurs aient un bon niveau de visibilité. Par visibilité, Plane (2000) entend un regard critique sur leurs pratiques. La déstabilisation canalisée suppose en effet, pour produire les résultats escomptés, que les acteurs puissent s'engager dans des activités d'introspection et de conception de nouvelles pratiques.
- Le chercheur soit en capacité de développer et de montrer son professionnalisme dans l'organisation par la qualité de ses prestations. Il est primordial pour le chercheur-intervenant d'acquérir une bonne crédibilité dans l'organisation afin de conduire ses recherches et ses actions de transformation.

La déstabilisation canalisée repose également sur un « bon » dosage entre déstabilisation et stabilisation pour créer les conditions de transformations durables dans l'organisation.

ii. Les effets de l'intervention du chercheur dans l'organisation : des vecteurs d'efficacité de l'intervention

Plane (2000) identifie plusieurs effets consubstantiels au processus de recherche-intervention qui sont des vecteurs d'efficacité du processus :

1. L'émergence d'un langage de management humain. Le chercheur diffuse un lexique composé de mots clés que les acteurs s'approprient et qui les aident à donner du sens à leur réalité organisationnelle et aux effets de l'intervention. Le lexique a aussi pour vocation d'ancrer le processus de recherche dans le fonctionnement de l'organisation. Il est aidant pour l'action de stabilisation engagée par le chercheur.
2. Le mimétisme chercheurs-acteurs. Le mimétisme est une forme de communication qui n'utilise pas de mots pour s'exprimer. Il se base plutôt sur la reproduction des comportements du chercheur, de façon consciente ou inconsciente. Les acteurs qui imitent le chercheur sont à leur tour imités par leurs collègues. Ce phénomène crée une dynamique de groupe utile à la production des actes de conception et de transformations organisationnelles. Il facilite également l'appropriation par les acteurs des nouveaux outils de management et tend à accroître leur capacité d'absorption d'informations.
4. Le développement du potentiel d'énergie de transformation. Au travers de ses actes de déstabilisation, l'intervenant-chercheur transfère de l'énergie de transformation aux acteurs (Savall et Zardet, 1995). Cette énergie est indispensable pour leur permettre de passer de la décision à la mise en œuvre de transformations durables dans l'organisation. La recherche-intervention est donc une démarche qui conduit les intervenants à fabriquer successivement des effets stimulants sur les comportements humains afin d'obtenir l'adhésion des acteurs, leur mobilisation, leur participation au processus et leurs vues sur la problématique à élaborer.

3. La valeur ajoutée de l'intervention pour la recherche : l'extraction d'informations pertinentes pour élaborer la problématique et les apports de la recherche

C'est par sa proximité avec le terrain et en relation avec les acteurs, que le chercheur-intervenant va collecter et traiter les informations nécessaires à la production d'apports académiques.

Son insertion dans l'entreprise lui permet d'en avoir au fur-et-à-mesure une connaissance fine. Il a l'occasion également d'assister à l'émergence du processus de changement, à son déroulement et à ses effets. C'est par l'étude minutieuse de ce processus de changement que le chercheur va élaborer des connaissances. Le changement est donc une source déterminante de savoirs en recherche-intervention (Latiri-Dardour, 2006). On ne connaît pas pour changer mais on change pour connaître.

Pour s'assurer que le chercheur-intervenant n'exprime pas son opinion mais qu'il suit bien une démarche scientifique de construction de connaissances, il doit apporter à ses lecteurs, les détails du processus de la recherche-intervention. En particulier, il doit vérifier l'information extraite de son champ d'investigation et objectiver le matériau recueilli en le resituant dans son contexte. Nous développons ci-après ces deux modalités. Puis nous présentons les mesures de prévention que le chercheur peut prendre pour s'assurer de la qualité du processus d'intervention.

i. Vérifier et objectiver les informations extraites

L'efficacité d'un processus d'intervention en management repose sur la qualité des informations extraites de l'organisation et le sens que le chercheur va leur attribuer (Plane, 2000). Pour juger de cette qualité, le chercheur doit vérifier si ses diagnostics paraissent signifiants et pertinents aux yeux des acteurs de l'organisation. Il est primordial dans ce cadre que le chercheur-intervenant restitue les résultats de ses investigations aux acteurs et obtiennent leur validation.

Dans la recherche-intervention, il est important d'objectiver les connaissances extraites du terrain en les rapportant aux situations dans lesquelles elles ont été produites (Plane, 2000).

Ce processus d'objectivation nécessite de la part du chercheur de clarifier la place qu'il occupe dans l'organisation et l'image qu'il pense renvoyer aux acteurs.

Cette démarche est indispensable pour plusieurs raisons. Premièrement, les représentations mentales des acteurs influencent nécessairement les informations extraites. Le chercheur ne peut se départir de cette influence. Il valorise même cette position non neutre dans le processus d'élaboration des connaissances. En revanche, il doit impérativement comprendre comment son image impacte sa relation avec autrui afin de le restituer dans l'exposé de sa recherche. Les lecteurs comprendront alors mieux le déroulé de sa recherche et seront en position de juger de la crédibilité des résultats avancés.

Deuxièmement, le chercheur peut utiliser les représentations mentales des acteurs pour extraire de l'information. La relation chercheur-acteur étant source de connaissances, il peut être intéressant pour le chercheur de questionner ses modes d'interaction avec les acteurs pour comprendre le phénomène étudié.

Troisièmement, le chercheur peut à partir des représentations mentales dont il fait l'objet, activer certains comportements chez les acteurs afin qu'ils produisent les actes de gestion nécessaires au développement socio-économique de l'organisation (Plane, 2000). A l'inverse, ce travail d'introspection du chercheur peut l'aider à mieux comprendre les blocages ou les refus nets de coopération.

Pour débusquer les représentations dont il fait l'objet, le chercheur-intervenant doit se questionner et définir sa position dans l'organisation (Plane, 2000).

Selon Plane (2000, p. 71), la position du chercheur est déterminée par :

- ses caractéristiques intrinsèques ;
- sa proximité avec le dirigeant de l'organisation et/ou avec les responsables hiérarchiques ;
- la nature des discours et des actes prodigués dans l'organisation.

Cette position est susceptible d'évoluer au long de son intervention en fonction de son professionnalisme et de son efficacité dans l'accomplissement de ses missions, de la pertinence de ses analyses et de son expertise, de son comportement ou bien de la mobilité professionnelle des acteurs. L'enjeu du chercheur est alors de s'assurer, quelles que soient les évolutions du contexte de l'intervention, de renforcer sa crédibilité et son pouvoir d'influence pour mobiliser les acteurs et les engager à produire des transformations d'une part et pour obtenir des informations de qualité nécessaires à sa recherche d'autre part.

- ii. Les mesures de prévention et de correction pour mener un processus de recherche rigoureux : confronter ses résultats avec un groupe de recherche et maintenir la « bonne » distance entre l’immersion et la distanciation

Le chercheur a intérêt à présenter régulièrement le fruit de son intervention à l’extérieur de l’organisation devant ses pairs et des chercheurs plus expérimentés. Cette démarche lui permet de se mettre à distance des événements de l’organisation, d’objectiver les informations recueillies, d’obtenir un éclairage sur le processus de sa recherche et de figer des idées forces de son travail d’investigation. C’est l’occasion également pour le chercheur d’exposer les problèmes qu’il rencontre dans sa recherche et de confronter son expérience avec d’autres qui seraient déjà passés par les mêmes étapes. En retour, les chercheurs plus expérimentés peuvent s’assurer qu’il n’y a pas une contamination trop importante de l’entreprise dans la production des résultats et que le chercheur ne risque pas d’être absorbé par ses missions opérationnelles en entreprise.

Si le chercheur est trop proche de son terrain - nous l’avons souligné plus haut - il risque d’être absorbé par lui et de ne plus avoir le regard critique qui s’impose pour créer de la connaissance. Si, à l’inverse, le chercheur met une trop grande distance entre lui et son terrain d’investigation, il est susceptible de s’attirer la suspicion des acteurs et d’obtenir par conséquent une base d’informations insuffisantes pour produire des résultats pertinents et signifiants remettant en cause par là-même la légitimité de son intervention auprès de l’organisation.

La bonne distance est donc celle qui assure au chercheur le recul critique nécessaire « pour rompre avec la réalité sensible afin d’enlever aux phénomènes observés leur caractère d’évidence » (Plane, 2012, p. 249). Comme pour son positionnement dans l’organisation, la distance entre le chercheur et son terrain d’investigation doit être connue du chercheur, maîtrisée et modulée par lui (pour l’augmenter ou la diminuer en fonction des phases de sa recherche et de son objectif) et explicite dans son rapport de recherche.

4. La tactique de collecte des informations

La recherche-intervention est une méthode interactive à visée transformative. C'est par l'interaction avec les acteurs de son terrain d'investigation que le chercheur peut élaborer de la connaissance. Les outils à sa disposition pour stimuler cette interaction sont les entretiens et son intervention en tant que telle. Il dispose de surcroît d'un accès privilégié aux documents de l'organisation et d'un poste d'observation optimal pour suivre les acteurs dans leur quotidien. Nous nous arrêtons dans cette section sur l'entretien semi-directif parce qu'il est une source majeure de données pour la mise en œuvre de la recherche-intervention et dans les études de type qualitatif en général. Nous présenterons successivement la démarche à conduire pour obtenir des données fiables puis le traitement de ces données. Nous aborderons également en dernière partie les autres sources de données.

i. L'entretien semi-directif

L'entretien est une technique très utilisée en sciences de gestion. Il met en présence le chercheur face à un ou plusieurs acteurs pour converser dans un but précis connu du chercheur mais pas nécessairement du ou des acteur-s. Nous nous intéressons ici à un type particulier d'entretien : l'entretien individuel semi-directif (appelé encore entretien semi-dirigé ou semi-structuré). Son intérêt est de permettre au chercheur d'explorer en profondeur soit des logiques individuelles complexes, soit des sujets tabous ou confidentiels puis de pointer les similitudes et les différences entre les répondants (Gavard-Perret & al., 2012). Les données collectées durant l'entretien sont coproduites par les interlocuteurs et se fondent sur « des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites dans leur verbalisation. » (Gavard-Perret & al., 2012, p.109). Le chercheur s'aide d'un guide d'entretien (composé des thèmes identifiés dans la littérature et des idées émergentes du terrain) et adopte une attitude d'écoute active pour encourager le répondant à lui livrer ses représentations et des informations concrètes sur son vécu quotidien (Plane, 2000 ; Gavard-Perret & al., 2012).

➤ *Les trois phases de l'entretien semi-directif*

Nous pouvons distinguer 3 phases dans un entretien :

1. Après avoir exposé les modalités de l'entretien au répondant et avoir pris soin de le mettre à l'aise, de créer un climat propice à l'expression du répondant, le chercheur prononce la phrase d'entame qui peut prendre la forme d'une question pour engager la discussion (Plane, 2000 ; Romelear, 2006) ;
2. Il s'en suit une phase d'écoute active durant laquelle le chercheur laisse parler le répondant avec ses mots et conduit l'entretien grâce à des relances³⁵ et des reformulations (Plane, 2000 ; Romelear, 2006). Pour être attentif au récit du répondant, il peut être conseillé d'enregistrer l'entretien avec l'accord du répondant (Yalenios, 2011) ;
3. Enfin lorsque le répondant se sent en confiance, le chercheur peut l'amener vers des sujets plus sensibles (si l'objectif de la recherche le justifie) afin de recueillir les informations les plus précieuses de l'entretien (Plane, 2000).

➤ *Le nombre d'entretiens et l'effet de saturation*

A l'issue de l'entretien, le chercheur devrait avoir collecté à la fois les informations qu'il cherchait à priori, et aussi de nouvelles données auxquelles il n'avait pas pensé et qui vont venir enrichir sa grille d'entretien jusqu'à ce qu'elle soit stabilisée et que le chercheur arrive à saturation des données (Romelear, 2006). On parle de « saturation » lorsque les derniers entretiens menés n'apportent rien de nouveaux par rapport aux précédents dans un échantillon suffisamment divers (Romelear, 2006).

Le chercheur peut formuler une phrase de compte-rendu, à destination de ses lecteurs, concernant la diversité de son échantillon et la saturation de ses données avant d'exposer ses résultats.

³⁵ Le chercheur doit prendre garde à ne pas varier ses relances d'un entretien à l'autre et durant ses relances à éviter que ses interventions n'orientent trop les réponses de son interlocuteur (Romelear, 2006).

➤ *Les facteurs de conditionnement de l'entretien et la qualité des informations extraites*

Les entretiens étant des situations de communication interpersonnelle, ils sont inévitablement subjectifs. Le chercheur ne peut pas maîtriser les éléments qui conditionnent le discours du répondant. Néanmoins, il doit y être attentif. Voici quelques éléments d'influence :

1. Le lieu et le temps de l'entretien

Les entretiens peuvent se dérouler hors ou sur le lieu de travail. Le lieu de travail peut permettre au répondant d'apporter des données supplémentaires au chercheur (documentation par exemple). Quel que soit le lieu choisi, le chercheur doit s'assurer que les conditions de confidentialité sont bien remplies. Le contenu de l'entretien est susceptible d'être influencé aussi par l'humeur du répondant et le temps dont il bénéficie pour se prêter à l'entretien.

2. La décision de répondre

Le discours du répondant dépend également des motifs de sa participation à l'entretien : a-t-il été contraint ou était-il volontaire ? A-t-il un message à faire passer en participant à cet entretien ou est-il venu sans but précis ? Il est sans doute éclairant pour le chercheur de connaître les motivations de l'interviewé.

3. L'image du chercheur

Nous l'avons déjà souligné, le chercheur projette une image aux répondants. Dans la perspective d'extraire des données de qualité, le chercheur doit donc engager un questionnement introspectif et en informer ses lecteurs.

4. Les biais de désirabilité sociale

L'interviewé peut aussi, par un biais de désirabilité sociale, exprimer non ce qu'il pense et ce qu'il ressent mais ce qu'il perçoit comme étant légitime dans l'organisation et la société en général. C'est sans doute lors de la dernière phase que le chercheur peut lever ce biais.

Le chercheur doit également identifier ses propres biais en restant attentif à ce qu'il imagine du répondant (l'image qu'il a de lui) et de l'organisation dans laquelle il réalise ses entretiens. Il doit être capable de faire abstraction de ses préjugés, aussi bien sur un plan théorique que culturel (Gavard-Perret & al., 2012). Il doit aussi maîtriser ses émotions notamment lorsqu'il est jeune et qu'il doit interviewer des dirigeants estimés par exemple (Romelear, 2006). Son

enjeu est de mettre tout en œuvre pour obtenir le même corpus de données qu'un autre chercheur qui effectuerait les entretiens à sa place.

Pour conclure, l'entretien met en jeu nécessairement des émotions, des sentiments, des jeux de pouvoir, de séduction, de rivalité, d'opposition dont le chercheur doit être conscient (Guittet, 2008). En effet, la validité des informations extraites en dépend.

ii. Le traitement des données issues des entretiens par la technique de l'analyse de contenu

Il n'existe pas un sens unique et définitif attribué à la technique de l'analyse de contenu (Gavard-Perret & al., 2012). Nous pouvons cependant préciser la démarche générale de ce type d'analyse des données : elle consiste à regrouper des mots, des segments ou des paragraphes entiers appartenant à un corpus sous un nombre limité de catégories (appelées « thème ») pour baliser le phénomène observé et générer du sens. Elle s'apparente à ce que Deslauriers (1991) appelle la déconstruction/reconstruction des données (Gavard-Perret & al., 2012). En utilisant cette technique, l'analyste cherche à identifier l'occurrence des thèmes, des sous-thèmes et des idées clés génériques (Plane, 2000). Ces thèmes peuvent être issus d'une liste, appelée « dictionnaire des thèmes », préexistants à la série des entretiens ou bien émerger du corpus (Gavard-Perret & al., 2012).

D'abord, le chercheur rassemble les données issues de ces entretiens en un corpus. Il peut décider, selon les objectifs de sa recherche et les méthodes de traitement employées, de procéder à un premier traitement en retranscrivant par exemple les entretiens enregistrés via un dictaphone. Le corpus nécessite aussi parfois d'être corrigé, réduit ou réorganisé pour plus de clarté (Gavard-Perret & al., 2012).

Puis le chercheur analyse le corpus. Celle-ci comporte trois étapes ou trois « pôles chronologiques » appelés successivement (Bardin, 2003) :

1. La pré-analyse. Durant la pré-analyse, le chercheur doit décider des règles de découpage du corpus, de la définition des catégories pertinentes et des modalités de codage des données. Le chercheur peut, comme dans notre cas, définir des catégories à

priori tout en restant ouvert à la possibilité de voir émerger d'autres catégories pendant l'analyse du corpus. Par souci de rigueur, le chercheur doit alors procéder à une seconde analyse de son corpus avec une grille stabilisée (Gavard-Perret & al., 2012).

2. L'exploitation du matériel. Il s'agit durant cette phase de traiter les données du corpus selon les règles définies à l'étape précédente. Le chercheur peut être assisté dans cette étape par un logiciel de type Nvivo.
3. Le traitement des résultats. Une fois le corpus classé, le chercheur s'engage dans la phase la plus complexe et la plus stimulante du processus, à savoir le traitement et l'interprétation des résultats. Un grand nombre de méthodes et de présentations des données sont envisageables pour aider le chercheur à cette étape. Nous utiliserons principalement les arbres à thèmes et une analyse verticale et horizontale. Une fois le corpus analysé, le chercheur sélectionne des verbatims pour illustrer les idées clés de son analyse et rendre la présentation attractive, dynamique et plus riche. Les verbatims garantissent également au lecteur que le chercheur a bien suivi une démarche rigoureuse dans l'analyse du corpus (Gavard-Perret & al., 2012).

Comme dans la phase de conduite des entretiens, le chercheur doit s'assurer durant la phase d'analyse d'explicitier les éléments subjectifs entourant l'analyse du corpus et de les lier aux interprétations de données traitées et classées. Le chercheur doit en particulier apporter des preuves de :

- la stabilité de son analyse en montrant qu'un autre codeur pourrait obtenir des résultats sensiblement identiques aux siens en analysant le même corpus ;
- la reproductibilité ou la transférabilité de son analyse (dans la mesure du possible) afin que d'autres chercheurs puissent reconduire la même démarche d'analyse avec un autre corpus.

Enfin, comme pour l'ensemble des résultats issus de sa recherche-intervention, le chercheur peut améliorer la crédibilité des résultats de ses entretiens en :

1. Montrant la convergence de ses résultats obtenus par des techniques d'analyse différentes.
2. Soumettant ses analyses aux acteurs interviewés ou concernés par l'enquête menée, si bien sûr, cette présentation ne comporte aucun risque dans la poursuite de la recherche-intervention dans l'organisme.
3. Se référant à des experts extérieurs pour confronter les résultats de ses entretiens

iii. Les autres sources de données

En recherche-intervention, pour collecter des données, le chercheur peut également utiliser d'autres formes d'intervention de façon spécifique ou combinée. Perez (2008) en recense cinq :

➤ *L'observation participante*

L'observation participante est un exercice qui va bien au-delà des actions de « voir » et d'« entendre ». Elle implique toute la personne de l'observateur et sollicite tous ses sens. Elle vise à saisir et restituer des contextes naturels. L'important, dans cette technique de collecte, est d'être « là », avec les personnes observées, et de pouvoir échanger avec elles sur la manière dont elles ressentent les choses (Journé, 2012). L'intérêt est de pouvoir saisir des informations pertinentes pour la recherche sans forcément questionner un individu. Il n'est par rare, remarque Journée (2012, p. 169), que « les acteurs livrent des clés d'interprétation décisives, sur le mode de la confidence, volontairement en dehors des phases « actives » d'observation. Ainsi, cette technique nécessite de la part du chercheur une vigilance de tous les instants, y compris lorsque surviennent des événements imprévus ou éventuellement en dehors du contexte strictement professionnel (pause du midi, séminaire, afterwork, etc.).

➤ *L'introspection organisationnelle*

L'introspection organisationnelle est une activité consistant à amener les acteurs organisationnels à s'interroger sur leurs actes et sur leurs effets sur la performance économique et sociale de leur organisation. Dans ce cadre, le chercheur agit comme un facilitateur avec pour mission d'autonomiser les acteurs dans la gestion des problèmes qu'ils rencontrent.

Cette démarche repose sur les principes suivants :

- Premièrement, il s'agit d'identifier les actes qui se répètent et qui renvoient à des pratiques de gestion. Ces actes peuvent être la cause de dysfonctionnements dans l'organisation ;
- Deuxièmement, le chercheur engage les acteurs qui sont à l'origine de ces actes à s'interroger sur la façon dont ils les ont produits ;

- Troisièmement, le chercheur, en collaboration avec les acteurs, construit un dispositif d'analyse et d'amélioration des pratiques de management en s'appuyant sur des instruments et des outils de gestion destinés à favoriser la réflexivité des acteurs (tels que des tableaux de bord par exemple) ;
- Enfin, le chercheur-intervenant est chargé de réussir à améliorer durablement les pratiques de management – notamment en créant de nouvelles boucles d'apprentissage.

➤ *La démarche conceptive*

Etroitement liée à la pratique de l'introspection organisationnelle, la démarche conceptive consiste à créer des outils de gestion afin de favoriser la capacité réflexive des acteurs organisationnels et pour leur permettre d'améliorer durablement leurs pratiques de gestion. Ces outils concernent généralement la mise en place d'outils de pilotage, de suivi et d'aide à la décision.

➤ *La formation-action*

L'intervention de recherche met souvent en avant un déficit de compétence qu'il faut combler par une formation des acteurs. Ce déficit peut être la cause directe des dysfonctionnements observés dans l'organisation ; ou bien, il peut provenir de la mise en place et de l'acclimatation d'un nouvel outil de gestion. Dans tous les cas, le chercheur est souvent amené à construire des actions de formation dans le déroulement de son intervention. Ces actions de formation facilitent en retour l'adaptation des acteurs au changement et leur apprentissage.

➤ *La pratique réfléchie du conseil*

La pratique réfléchie du conseil a cet avantage de permettre de mesurer les effets produits par la mise en œuvre d'une pratique de management ou d'un instrument de gestion. Elle n'est pas toujours utilisée par les intervenants-chercheurs faute de temps pour expérimenter les pistes d'amélioration suggérées à l'organisation et issue de leur analyse.

➤ *La collecte de documents*

Certains documents peuvent être très éclairants pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et tracer d'éventuels dysfonctionnements (Savall & Zardet, 2010). Nous en donnons ci-dessous quelques exemples :

- l'organigramme de l'entreprise
- la liste du personnel de l'entreprise ou d'un service, mentionnant : âge, sexe, ancienneté, qualification et salaire
- les fichiers d'absentéisme
- les entrées et sorties du personnel
- le compte de résultat de l'entreprise
- la ou les convention(s) collective(s)
- le bilan social
- le plan stratégique de l'entreprise

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

A présent, nous avons spécifié l'ensemble des éléments de notre design de recherche, à savoir :

- le cadre épistémologique dans lequel la recherche va être conduite ;
- l'objet de la recherche, le but principal de la recherche et la question centrale qu'elle vise à étudier ;
- les références théoriques majeures mobilisées ;
- la méthode de recherche et le type de contexte dans lequel sera effectué le travail empirique ;
- la tactique de collecte des informations et les stratégies de traitement des données.

Ce design nous permet d'accéder au terrain avec des outils de récoltes et d'analyse des données dans une logique scientifique. Nous présentons, dans le chapitre suivant, le terrain que nous avons choisi pour mener à bien notre recherche.

Les points à retenir dans ce chapitre sont les suivants :

1. Au cœur de toute réflexion épistémologique, il y a trois questions fondamentales
 - La question du statut de la connaissance : qu'est-ce que la connaissance ?
 - La question méthodologique : comment est constituée ou engendrée la connaissance ?
 - La question éthique : comment apprécier la valeur de la connaissance ?
2. Schématiquement, il est possible de distinguer deux grandes familles épistémologiques en sciences de gestion : la famille positiviste et la famille constructiviste. Pour la première famille, la Réalité existe hors du chercheur alors que pour la deuxième, elle naît de l'interaction entre le chercheur et l'objet étudié.
3. La recherche-intervention est une méthode interactive à visée transformative. Le chercheur, pour créer les conditions de la transformation, mène des actions de déstabilisation et de stabilisation. C'est précisément dans cette dialectique que le chercheur trouvera le matériau pour nourrir sa réflexion et mener sa recherche.
4. L'introspection du chercheur dans cet exercice est primordiale pour rendre le processus de construction de la connaissance transparent pour ses lecteurs. Pour cela, il peut écrire un avis d'intervention.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre dispositif de recherche.

Nous présentons dans un premier temps le cas sur lequel nous appuyons nos travaux empiriques. Il s'agit d'une entreprise de transport public de voyageurs que nous nommons Transco. Ce cas présente plusieurs intérêts :

- La part des femmes dans les métiers du transport est encore faible et l'environnement est jugé à priori très masculin bien qu'il s'agisse de métiers de service plus souvent associés dans le reste de l'économie aux femmes.
- Le secteur du transport est en mutation actuellement et cherche à augmenter la mixité en son sein. Il est ainsi le premier à avoir signé (le 16 juillet 2014) avec l'ex-ministre aux Droits des femmes, Mme Najat Vallaud-Belkacem, un plan sectoriel pour la mixité (voir annexe 1). Transco a d'ailleurs entamé depuis 2010 une démarche d'égalité et de mixité.
- Notre choix résulte aussi de l'opportunité offerte par Transco de suivre depuis l'intérieur et sur une longue période sa démarche égalité. Nous avons noué un partenariat via la signature d'une convention CIFRE et nous avons assuré les fonctions de chargée de mission égalité dans l'entreprise. Nous décrivons dans cette partie les étapes franchies pour établir cette collaboration avec l'entreprise et la posture adoptée, en tant que chercheur dans l'organisation, pour mener la recherche-intervention.

Puis nous nous attachons à décrire le dispositif rigoureux mis en place pour obtenir les résultats de notre recherche. Il se compose de deux grandes phases. Nous avons mené dans un premier temps une étude exploratoire visant à déceler les effets du genre au sein de Transco. Nous précisons les modalités de notre audit dans ce chapitre. Puis, dans un second temps, nous avons accompagné les membres des différents groupes de travail à déployer la démarche d'égalité professionnelle. D'une durée de près de deux ans, notre intervention a consisté à concevoir puis à implanter les outils de management, à mettre en place des dispositifs de coordination entre les différents groupes de travail, à assurer une communication entre ces

groupes et l'ensemble des salariés de Transco et à favoriser l'engagement des acteurs dans les groupes de travail.

SECTION 1 : LE CHOIX DU TERRAIN ET LA PHASE DE NEGOCIATION

1. Présentation de notre terrain : Transco, un opérateur de transports publics de voyageurs

Le choix de notre terrain a émergé d'une opportunité. Nous cherchions une organisation pour mieux comprendre la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle. Comme nous l'avons souligné dans notre deuxième chapitre, la plupart des travaux réalisés, dont nous reconnaissons la pertinence et l'utilité pour l'avancement de la recherche, sont restés assez statiques. Nous proposons de les compléter par un regard processuel et longitudinal afin de documenter la mise en œuvre de l'égalité dans une organisation, les résistances rencontrées et les obstacles à dépasser. La monographie permet de réaliser une analyse minutieuse, longitudinale et contextualisée en se focalisant sur un seul cas (Noël, 2011).

Nous avons gardé cet objectif tout au long du processus de la recherche pour choisir notre terrain puis pour poursuivre nos travaux. Comme l'exprime Perez (2008, p. 105), la visée initiale « sert de référent, de point fixe aux différentes étapes du déroulement de la recherche ».

Nous avons fait la rencontre d'une consultante qui travaillait sur le dossier de labellisation égalité d'un opérateur de transport public, que nous nommerons dans la thèse 'Transco'. Transco avait prévu dans sa feuille de route de se faire accompagner par un doctorant en contrat CIFRE³⁶ pour mettre en place sa démarche d'égalité professionnelle et développer les règles et les instruments nécessaires à son appropriation. La consultante nous a donc mis en

³⁶ Le dispositif CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la Recherche – subventionne, à hauteur de 14 000€ par an, toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant pour le placer au cœur d'une collaboration de recherche avec un laboratoire public. Les CIFRE sont financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

relation et nous avons entamé des négociations pour envisager une collaboration avec la responsable du développement RH qui allait encadrer les travaux scientifiques en entreprise.

Avant de présenter cette phase de négociation, nous proposons d'exposer l'histoire et le fonctionnement de Transco. En tant qu'opérateur de transport, Transco exploite les réseaux publics de transport et propose des solutions de mobilité innovantes et adaptées aux problématiques de chaque territoire. En 2012, Transco a transporté 2,2 milliards de voyageurs à travers le monde.

i. L'histoire de l'entreprise

Transco est issu du regroupement de plusieurs sociétés, qui œuvraient sur différents segments du transport : la construction automobile, l'exploitation électrique (et notamment la production d'électricité destinée aux tramways) et le transport routier interurbain.

Au cours du XXe siècle, ces entreprises ont connu une série de restructurations, fusions ou acquisitions, faisant émerger deux acteurs principaux : Transbus dans l'urbain et Transcar dans l'interurbain³⁷. En 1999, les deux entreprises fusionnent pour donner naissance en 2001 à Transco. Cette fusion ne fut pas simple car les cultures des deux entreprises étaient très différentes. Transcar était une entreprise issue du secteur public alors que Transbus était un groupe privé habitué à exploiter de très grands réseaux urbains par le truchement de délégations de services publics. La culture de Transbus, plus entrepreneuriale et politique, l'a emportée et Transco porte aujourd'hui cet héritage.

Après la fusion, le groupe Transco a connu une très forte expansion, triplant son chiffre d'affaires notamment en gagnant des marchés à l'international où il n'était quasiment pas présent auparavant. Son développement international commença au Québec, en 2002. Puis la même année, au Royaume-Uni, Transco gagna une franchise ferroviaire. L'année suivante, en 2003, c'est en Suède que le groupe s'implanta. En 2006, Transco développa une présence autonome en Allemagne. En 2007, il prit possession de la totalité du capital d'une entreprise de transport danoise et en 2008, il pénétra la Belgique. En 2009, Transco s'implanta à Melbourne en Australie, à Washington aux États-Unis, à Bergen en Norvège et à Bordeaux en

³⁷ Ces noms sont fictifs

France. En 2012, à la faveur d'une restructuration de son capital, Transco changea de président pour la première fois depuis 10 ans.

ii. Le fonctionnement du secteur des transports publics de voyageurs et structuration du groupe Transco en France

En France, c'est aux collectivités qu'est confiée la mission d'organiser les transports :

- Les communes sont autorités organisatrices (AO) des transports urbains dans la ville. Les véhicules sont alors des bus, des tramways, des métros, des vélos et des véhicules en auto-partage ;
- Les départements gèrent les transports non urbains visant à desservir des zones de campagnes, à relier les villes et à faire du transport scolaire. Les véhicules sont des cars ;
- Et les régions sont autorités organisatrices des transports ferroviaires régionaux.

Les collectivités peuvent s'organiser en régie autonome ou déléguer l'exploitation des lignes publiques à des sociétés privées, comme Transco.

Transco est présent à la fois sur les activités urbaines et les activités interurbaines. Pour répondre aux besoins de transport des AO, le groupe est organisé en un tissu de filiales opérationnelles couvrant 85 filiales urbaines, incluant les 4 grands réseaux de Lille, Lyon, Rennes et Bordeaux ainsi que 74 départements en interurbain. Au total, Transco emploie 33 100 collaborateurs en France, dont 22 000 conducteurs. 19% des conducteurs sont des femmes.

Les filiales opérationnelles sont très différentes les unes des autres de par la nature de leurs activités et la taille de leur effectif. Elles sont aussi juridiquement indépendantes. Elles sont rattachées (à l'exception des grands réseaux reliés directement au directeur général France) à l'une des trois branches opérationnelles, supervisées par 3 directeurs généraux adjoints :

1. La branche Grand Urbain
2. La branche Ile-de France
3. La branche Territoires, regroupant elle-même, quatre Directions Régionales : Direction régionale nord-est ; Direction régionale nord-ouest ; Direction régionale centre sud-ouest et Direction régionale sud-est.

Les directeurs de branche sont supervisés par le Directeur Général France. Ils sont membres du comité de direction du groupe, au côté des principaux directeurs fonctionnels, des responsables de zones géographiques et métiers ainsi que des quatre membres du comité exécutif : le PDG* et les directeurs exécutifs Groupe-Corporate, Groupe-France et Groupe-International. Le comité de direction compte dix-huit membres dont deux femmes, occupant toutes deux des postes fonctionnels (à la communication et au juridique).

Le siège du groupe forme une entité à part entière nommée Transco SA. Ses locaux sont situés à Paris, au cœur de la capitale française. Transco SA emploie 1303 personnes, dont 788 hommes et 515 femmes (RSC* 2013). La majorité de la population de Transco SA est formée par les cadres du groupe (85%), travaillant soit au siège, soit dans les directions régionales, soit au sein des filiales opérationnelles. Les agents de maîtrise et les employés sont en majorité des femmes (90% quasiment des AM et 60% des employés) qui exercent des fonctions administratives (administration de la paie, comptabilité, juridique) et d'assistantat.

Ce regroupement des cadres au sein d'une même entité s'explique par le fonctionnement de l'exploitation des réseaux en France. Lorsqu'une entreprise perd un contrat d'exploitation dans une ville ou un département, les conducteurs et les agents de maîtrise ne sont pas licenciés. Ils changent simplement d'employeurs. Les dirigeants de l'entité en revanche doivent quitter le réseau et sont réaffectés par l'exploitant sortant sur d'autres missions.

Il peut paraître étonnant qu'un groupe de plus de 50 000 salariés ne comptent que 1000 cadres environ. Là aussi, cette proportion est liée aux particularités du transport de voyageurs. La population majoritaire est formée par les salariés en filiales et en particulier par le personnel roulant, qui représente 66% des collaborateurs du groupe.

iii. Les métiers de l'entreprise

L'entreprise compte trois métiers clés.

1. La direction opérationnelle

Le rôle du directeur opérationnel s'apparente à celui d'un chef d'entreprise. En tant que directeur d'un centre de profit, le directeur opérationnel est en charge de la gestion complète de sa filiale. Auprès de ses équipes, il porte les valeurs et la stratégie du groupe Transco. Il est

un partenaire privilégié des autorités organisatrices et des acteurs de la vie locale avec lesquels il est en contact régulier.

2. La maintenance

Les équipes de maintenance sont en charge de l'entretien des véhicules et souvent également des infrastructures sur le réseau (signalisation par exemple). Elles assurent la fiabilité, la régularité et la sécurité du réseau de transport public.

3. L'exploitation

L'exploitation regroupe les agents de conduite, les techniciens (du planning et du poste de contrôle radio) et les managers. Les missions de l'exploitation sont de construire l'offre de transport en mettant en adéquation des hommes et un matériel roulant et de la réaliser en assurant la gestion du planning réel et l'affectation des agents. Elle est assistée dans ces missions par le service marketing et commercial, chargé de la tarification, des enquêtes-clients et des contrats commerciaux. L'exploitation s'occupe également de piloter l'activité en optimisant au quotidien les journées des agents et en gérant les aléas et le relationnel avec les différents clients.

Les conducteurs forment la très grande majorité des effectifs du groupe. Ils sont environ 22000 en France, affectés à des « dépôts ». Une filiale compte un ou plusieurs dépôts selon sa taille. Les conducteurs au sein des dépôts peuvent être affectés à une ligne précise ou un groupe de lignes permanentes. Les conducteurs qui ne sont pas affectés à une ligne particulière sont appelés généralement les « conducteurs volants » (bien que la terminologie puisse varier d'une filiale à l'autre en raison des différences historiques et régionales). Les conducteurs travaillent tous en horaires variables et décalés. Les tâches confiées aux conducteurs sont de :

- Conduire : les conducteurs doivent assurer le transport du public en respectant les itinéraires, les points d'arrêt, les temps de parcours, les horaires de passages prévus aux différentes stations, le tout en assurant le bon déroulement de la montée et de la descente des voyageurs aux différents arrêts et en évitant les accidents ;
- Accueillir les voyageurs : il leur est demandé de se montrer accueillant au moment de la montée des voyageurs dans le bus, de répondre à leurs diverses demandes de renseignement et de vendre des tickets au détail (pour les conducteurs receveurs) ;
- Assurer la sécurité dans leur véhicule : les conducteurs doivent exercer une fonction de surveillance sur ce qui se passe à l'intérieur du bus, et doivent intervenir, le cas

échéant, soit en appelant une équipe de médiation, soit en rappelant certaines règles, comme par exemple rappeler que la montée dans le bus doit se faire par la porte avant, que le titre de transport doit être composté et que les voyageurs doivent être respectueux vis-à-vis d'autrui.

2. La démarche égalité de Transco

Les politiques d'égalité et de féminisation au sein des filiales du groupe en France vont d'un engagement standard de mise en conformité avec la loi à la candidature au label égalité professionnelle. La holding du groupe, Transco SA, a choisi de candidater au label Egalité pour répondre à la demande d'un groupe de salariées de mieux considérer les femmes dans le groupe, et pour circonscrire ses actions de mixité et d'égalité sous une même politique afin de les valoriser auprès de ses parties prenantes internes et externes³⁸. En tant que holding du groupe, elle se présente comme un modèle à imiter et espère créer un effet d'entraînement auprès de ses filiales françaises. D'ailleurs l'un de ses engagements, dans le plan d'action initial du label est de couvrir au moins 20% des salariés en France par le label égalité. Nous présentons la structuration générale de la démarche ci-après.

i. La labellisation égalité de Transco

En 2007, un groupe de 3 femmes a demandé un entretien avec l'ancien président du groupe afin de lui faire part des difficultés qu'elles pouvaient rencontrer en tant que femmes dans leur quotidien et dans l'avancement de leur carrière. Elles lui ont fait part notamment des blagues sexistes dont elles étaient victimes, de leur sentiment d'exclusion et de leur manque de considération. A l'issue de cet entretien, une journée « Transco au féminin » fut organisée en 2007 pour faire un état des lieux de l'égalité entre les femmes et les hommes et pour recueillir les réactions des salariés face à ce sujet. Cette journée fit émerger des débats passionnés entre les salariés, des clivages et aussi quelques témoignages douloureux. Il était donc nécessaire d'apporter une réponse concrète à cet évènement et aux attentes de beaucoup de femmes et

³⁸ Nous verrons en détails dans le chapitre cinq les motivations implicites et explicites qui sous-tendent la démarche égalité de Transco

d'engager rapidement une démarche cadrée, processée et professionnelle pour dépassionner les échanges. L'objectif était donc de contenir les émotions, de replacer les échanges dans un contexte d'entreprise avec des indicateurs objectifs et mesurables et d'éviter les débordements et les prises de position radicales. Une démarche de labellisation satisfaisait ces objectifs et a donc été entreprise par le comité exécutif du groupe en novembre 2008.

Le label Egalité a été instauré en mars 2004 par Nicole Ameline, alors Ministre chargée de l'égalité professionnelle et de la parité. Le cahier des charges du label a été élaboré par Cristina Lunghi puis il a été révisé par une commission paritaire et mis aux normes des certifications par l'AFNOR - Association Française de Normalisation. Il comprend huit critères obligatoires et dix optionnels, articulés autour de trois champs :

1. Les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle : ces actions sont évaluées en tenant compte de l'information et de la sensibilisation à la mixité et à l'égalité des dirigeants et des salariés et de la signature d'un accord d'égalité professionnelle ;
2. La gestion des ressources humaines et le management : ils s'apprécient au regard des actions menées pour renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue et de l'analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise ;
3. La prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel : sont prises en compte les actions de l'entreprise permettant une articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale.

Après l'examen du dossier de demande de labellisation égalité et avis d'une commission de labellisation, composée des partenaires sociaux et des représentants de l'Etat, l'AFNOR remet ou non le label Egalité à l'organisme demandeur. Une fois le label décerné, l'organisme labellisé s'assure de mettre en place les actions fixées dans son plan d'action. Attribué pour trois ans, le label Egalité fait l'objet d'un contrôle intermédiaire à 18 mois afin de vérifier que le détenteur continue de satisfaire aux critères de labellisation souhaités.

ii. Structuration de la démarche égalité de Transco

La démarche égalité de Transco a été conçue pour être impulsée par la holding Transco SA puis déployée dans l'ensemble des filiales sous forme de kit 'clé en main' (modèle d'accords égalité, production de guides, outils et supports communs, etc.) ou de conseils et d'accompagnement (intervention en filiale, journée de formation). Néanmoins, les filiales restent indépendantes dans la mise en place de leur politique d'égalité et de féminisation. Elles peuvent choisir à minima de respecter les obligations légales en matière d'égalité ou de candidater au label égalité.

L'entrée dans la démarche de labellisation de Transco a débouché sur la constitution d'un groupe de travail dénommé Transco Pluriel, mixte, représentatif des métiers et fonctions de l'entreprise et porteur de l'élaboration et de la mise en place de la stratégie d'égalité professionnelle de Transco SA et de son plan d'actions. Les membres du groupe de travail sont volontaires, travaillant soit au siège, soit dans les filiales. Seuls les chefs de projets RH ont été désignés par le DRH du groupe parce qu'ils sont les seuls habilités à accéder aux données RH confidentielles, telles que les rémunérations individuelles par exemple. Il y a trois chefs de projet RH : la directrice de la formation et du développement des compétences, également responsable de la démarche égalité dans son ensemble (jusqu'en janvier 2013) ; la directrice du recrutement et des mobilités ; et le directeur des rémunérations et de l'administration du personnel.

Le groupe de travail est divisé en trois pour se répartir la mise en œuvre du plan d'actions sur lequel Transco s'est engagé auprès de l'AFNOR :

- Pour la population des cadres, il y a deux groupes-projets : un sur les réseaux professionnels appelés « Réseau » et le second sur les processus de ressources humaines appelé « Process RH ».
- Pour la population des employés (dont les conducteurs), ouvriers et agents de maitrises, appelée ETAM et embauchés en filiales, le groupe projet s'appelle « Déploiement ». Il a pour objectif de faire connaître la démarche et de la promouvoir dans les filiales en construisant un argumentaire, des outils de communication et une méthode type de la démarche égalité. Le tout forme le kit égalité.

3. La phase de négociation

i. L'expression de nos objectifs respectifs

Le processus de la recherche-intervention commence le plus souvent par le partage des objectifs respectifs de l'organisation et du chercheur : « L'intervention est un processus opérationnel déclenché par l'expression d'un problème particulier, dont il s'agit de gérer le bon déroulement, et dont les objectifs sont la production de connaissances, l'aide à la décision et l'implication active des différents protagonistes » (Pichault, 2006, p. 65).

Nous l'avons évoqué plus haut, le problème de Transco était le suivant : conscient que les effectifs de l'entreprise sont surreprésentés par des hommes et que les femmes ont peu de visibilité et de pouvoir, l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'égalité professionnelle encadrée par le label égalité. Cependant, elle rencontrait des difficultés pour cerner précisément les freins à la féminisation 'spontanée' de l'entreprise, pour convaincre l'ensemble des décideurs de l'intérêt de conduire un tel projet et pour construire des actions efficaces pour faire progresser l'organisation. Le dispositif CIFRE constituait donc pour Transco l'opportunité de se faire accompagner par un chercheur junior qui proposerait un regard critique sur le fonctionnement de l'organisation appuyé sur une méthodologie scientifique et nourrit par des résultats académiques antérieurs et qui formulerait des propositions d'amélioration avec les acteurs de l'organisation. L'objectif de l'entreprise, en faisant appel à un doctorant, était donc de se doter de compétences inexistantes en interne sur l'égalité professionnelle pour conduire la démarche.

En ce qui nous concerne, nos objectifs, d'intention scientifique, ont été exposés comme ceci : Sur le plan théorique, notre objectif était de mieux comprendre les logiques complexes à l'œuvre dans une démarche d'égalité ; répondant à l'appel de Britton (2000) qui a suggéré de mieux conceptualiser les différents niveaux dans la construction des représentations du masculin et du féminin au travail en distinguant ce qui relève du fonctionnement de l'organisation et de sa culture et ce qui naît du travail quotidien des acteurs pour produire ou défaire le genre³⁹, et pour se conformer ou résister aux normes organisationnelles genrées. Cette conceptualisation ne constitue pas uniquement un exercice intellectuel stimulant. Elle

³⁹ Le genre est entendu au sens de système de séparation et de hiérarchisation du masculin et du féminin

est nécessaire à élaborer pour mieux comprendre en quoi une organisation est genrée et ce que cela implique en termes de trajectoires professionnelles individuelles ou de structures collectives (Le Feuvre, 2008). La perspective constructiviste est très pertinente pour réaliser un tel exercice de description des logiques de constitution des différences sociales (Malbois, 2011). Il était intéressant, par ailleurs, de réaliser cette étude dans une entreprise de transport car le transport est un secteur relativement peu étudié alors même qu'il compte un grand nombre d'actifs dans notre économie (Kerfoot & Korczynski, 2005; Bishop, Cassell & Hoel, 2009). Le transport offre des emplois de service moyennement qualifiés et occupés majoritairement par des hommes (Nixon, 2009). C'est une particularité de ce secteur car les emplois du secteur tertiaire peu ou moyennement qualifiés sont plutôt associés aux femmes généralement (habillement, services à la personne, restauration, etc.) (Nixon, 2009). Il paraît donc utile de se pencher sur les modalités des emplois dans le transport pour comprendre comment les hommes en construisent une image masculine et comment les femmes en sont exclues.

Notre étude visait également à répondre aux problèmes concrets des gestionnaires pour mettre en place une démarche pérenne d'égalité professionnelle. Comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, l'égalité est un objectif poursuivi dans les organes de décision politiques, dans les organismes publics et de plus en plus dans les entreprises privées également. Les obligations juridiques en la matière se durcissent et établissent des quotas pour féminiser les instances de direction des entreprises. Dans ce contexte, il est nécessaire d'accompagner les entreprises et les gouvernements à mieux piloter ces démarches d'égalité pour s'assurer qu'elles atteignent bien les objectifs visés. Or, il est frappant de constater que malgré la richesse de la littérature sur le genre et l'égalité professionnelle, très peu d'études ont abouti à des recommandations managériales pour réaliser l'égalité entre les sexes dans la sphère professionnelle (Grosser, 2011 ; Benschop, Mills, Mills & Tienari 2012). Peu d'outils aussi sont à disposition des managers pour comprendre ce qui est à l'œuvre dans l'organisation et pour transformer les pratiques en faveur d'une plus grande égalité des sexes (Rutherford, 2001). Il nous paraissait ainsi important de contribuer, autant que faire ce peut, à outiller les managers et à conseiller les organisations engagées pour mettre en place une égalité effective entre les sexes.

Enfin, notre étude visait à contribuer très modestement au projet plus grand de donner aux femmes les mêmes droits et les mêmes devoirs qu'aux hommes en matière d'emplois et à

construire un monde professionnel dans lequel elles puissent vivre en égale dignité avec eux. Les transports publics ont un caractère stratégique dans une ville car ils permettent ou contraignent l'accès des individus au travail, aux soins, aux activités sociales et sportives. En valorisant le rôle des femmes au sein même des entreprises de transport, nous pensons que leurs besoins en tant qu'usagers pourraient être mieux pris en compte en termes d'équipements, de conception du réseau (choix géographique des arrêts, tracée des lignes, investissements stratégiques dans la technologie, critère de performance) et de services de transports publics (itinéraires, horaires de transports, sûreté, parking).

ii. Les modalités de la recherche-intervention

Durant la phase de négociation, nous avons également explicité les modalités d'une recherche-intervention (décrites précédemment) car le département des ressources humaines de Transco n'avait jamais intégré encore de doctorant et ou d'équipe de chercheurs. La responsable formation, qui pilotait la démarche égalité, s'est montrée d'emblée très favorable à la démarche que nous nous proposons. Celle-ci consistait à commencer par une étude exploratoire sur le fonctionnement genré de Transco. Cette étude exploratoire avait deux fonctions :

La première était de faire une première photographie de la culture organisationnelle genrée à notre arrivée dans l'organisation en écoutant les salariés. Comme le formulent Savall et Zardet (2010, p. 255), « chaque individu, quels que soient son emploi, son niveau hiérarchique, est témoin de dysfonctionnements : il en provoque, il en subit, mais il est aussi en mesure d'émettre des suggestions, parfois très concrètes, pour réduire ces dysfonctionnements. [...] En outre, chaque membre de l'organisation ayant une vision différente de ses collègues ou supérieurs hiérarchiques, il est très utile de confronter ces visions, d'en étudier les convergences et les spécificités ». Ce type d'étude est donc un point de départ utile et éclairant pour mener une recherche-intervention. Dans notre cas, cette étape était cruciale pour repérer rapidement les effets du genre dans la culture organisationnelle de Transco afin de construire des actions en faveur de l'égalité.

La deuxième fonction de l'étude exploratoire était d'établir une relation de confiance avec les membres du groupe de travail de la démarche égalité et avec les salariés de l'entreprise. Notre

objectif secondaire était de leur montrer, via la réalisation de cette étude et des résultats en ressortant, l'intérêt de notre présence pour faire avancer la démarche.

Après l'étude exploratoire et en nous basant sur les résultats mis en avant, nous proposons de poursuivre notre accompagnement par la co-conception d'outils avec les différents groupes de travail. Ces outils viseraient à mettre en place une égalité réelle et pérenne entre les hommes et femmes et à permettre l'appropriation de la démarche égalité au sein de la holding et dans les filiales.

Etant donné que nous étions de part et d'autres novices sur le déroulement d'une recherche-intervention, nous avons convenues avec la responsable de la démarche égalité d'avoir un fonctionnement flexible avec des rendez-vous réguliers sur l'avancement du projet. La flexibilité est d'ailleurs une caractéristique fondamentale de la recherche-intervention étant donné que l'intervenant doit comme l'explique Pichault (2006, p. 87-88) « entrer dans le jeu complexe et subtil de la négociation et du compromis, en intégrant les évolutions incessantes du jeu en train de se jouer dans un processus permanent d'essais et d'erreurs ».

Nous avons convenu de respecter un taux de présence dans l'organisation décroissant d'une année sur l'autre pour nous imprégner de la culture de Transco dans un premier temps et pour nous en détacher et rédiger notre thèse dans un deuxième temps. Ainsi, nous avons été présente à 80% la première année, à 60% la deuxième année et à 40% la troisième année. Nous nous sommes retirées complètement de l'organisation après le dépôt du dossier de renouvellement du label auprès de l'organisme certificateur. Se mettre d'accord à priori sur le terme de l'intervention et les produits facilitent le processus (Pichault, 2006).

Etant d'accord sur les objectifs et les modalités de l'intervention, nous avons établi la convention CIFRE. Nous sommes entrées dans l'organisation le 1er janvier 2011. Nous avons d'abord effectué un CDD* de 4 mois – le temps de constituer le dossier CIFRE – puis nous avons débuté notre contrat CIFRE au 15 avril 2011 pour une durée de trois ans.

Au cours de l'intervention, nous avons changé de responsable scientifique en raison du changement d'entreprise de la responsable formation. A son départ en janvier 2013, la DRH de la région Ile-de-France fut nommée par le DRH du groupe pour piloter la démarche égalité. L'attribution de cette mission s'est fait, les deux fois, en fonction de l'appétence de la

personne pour ce sujet plutôt qu'au rôle de cette personne dans le groupe. La DRH de la région Ile-de-France était membre active de la démarche égalité avant sa nomination dans la fonction de responsable égalité et diversité. Les deux seuls critères professionnels retenus étaient l'appartenance à la filière des ressources humaines et au niveau des cadres dirigeants. La démarche égalité est une responsabilité qui s'ajoute aux missions du ou de la responsable RH et, à notre connaissance, elle ne fait pas l'objet d'une rétribution supplémentaire. Nous notons que nous avons adopté le même fonctionnement souple et flexible qu'avec son prédécesseur.

SECTION 2 : LE DISPOSITIF DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Notre recherche a suivi un processus en trois phases. Dans un premier temps et comme expliqué plus haut, nous avons mené une étude de nature exploratoire nous permettant de saisir le genre de la culture organisationnelle Transco et d'identifier les éléments qui séparent et distinguent les hommes des femmes.

Puis nous avons co-conçu avec les acteurs de l'organisation des actions en vue d'améliorer l'égalité réelle entre les hommes et les femmes de l'entreprise. Comme nous l'avons précisé auparavant, le plan d'action était déjà défini avant notre arrivée dans l'entreprise. Pour autant, les domaines d'actions étaient larges, permettant des aménagements et nécessitant une précision quant aux objectifs, aux modalités et à l'instrumentation de chaque domaine d'actions. Nous avons donc participé à la conception puis à la mise en place d'actions de formation, de sensibilisation, de communication et d'accompagnement dans le but de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de Transco.

Enfin, de cette intervention et des interactions que nous avons nourries tout au long du processus de la recherche, nous avons tiré des enseignements sur les spécificités d'une démarche d'égalité professionnelle.

Cette partie vise à détailler le processus de la recherche-intervention d'un point de vue méthodologique avant de présenter les résultats dans la deuxième partie de notre thèse.

1. Le diagnostic de la situation : étude exploratoire sur le genre de l'organisation

Le but de notre étude exploratoire est de déterminer le genre de la culture organisationnelle Transco ; répondant à notre première sous-question de recherche : comment le genre agit dans l'organisation.

Pour cela, nous utilisons la grille de Rutherford (2001) exposée dans notre deuxième chapitre. Cette grille est un outil qui recense les 9 variables clés pour réaliser un audit de la culture genrée d'une organisation : (1) historique organisationnel, (2) artefacts matériels, (3) conscience que le sexe a un impact sur l'organisation, (4) style de gestion, (5) communications et langage utilisé, (6) conception de la place du travail dans la vie, (7) échanges informels, (8) gestion du temps et (9) sexualité.



Figure 3 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)

Pour chaque variable, l'analyste est chargé de réunir les informations utiles à la détermination des codes culturels qui bloquent ou favorisent l'inclusion des femmes dans l'organisation. Pour réunir ces indices, il peut s'appuyer sur des entretiens, des observations et des documents de ou sur l'organisation (rapports, communications institutionnelles, articles de presse, etc.). Nous clarifions à présent la démarche méthodologique employée pour produire

ce portrait de l'organisation Transco. Nous présenterons donc tour à tour la récolte des données de l'audit, le traitement de ces données et le cadre général de présentation des résultats.

La qualification de la culture organisationnelle genrée de Transco est également utile pour saisir les dysfonctionnements de l'organisation sur le plan de l'égalité homme-femme.

i. La récolte de données issues d'entretiens, de l'observation et de la consultation de documents de l'entreprise

Nous avons constitué une base de données issue de trois points d'entrée :

➤ *Les entretiens*

Nous avons mené une enquête en deux phases. Durant de la première phase, de janvier à mars 2011, nous avons interrogé 30 femmes exerçant des fonctions à hautes responsabilités dans le groupe. Les femmes travaillaient soit au siège (10), soit en filiales opérationnelles (20) et étaient réparties dans les filières-métiers de la manière suivante :

Nombre de femmes	Filière-métier	Taux de féminisation de la filière
14	Direction de filiale	15,3%
5	RH	79,1%
7	Développement commercial – Marketing - Communication	48,3%
1	Etudes & Projets	19,7%
2	Finance	52,5%
1	Maintenance	4,6%

Tableau 9 : Répartition des femmes cadres interrogées selon leur filière-métier. Source : auteur.

Dans la majorité des cas, nous avons interviewé ces femmes sur leur lieu de travail étant donné qu'elles avaient de par leur fonction, un bureau individuel et clos, permettant la confidentialité des échanges.

Notre guide d'entretien comprenait tous les thèmes sur lesquels nous devions essayer d'amener les répondantes à s'exprimer de façon approfondie (Romelaer, 2006). Ces thèmes, retenus selon leur pertinence par rapport à la littérature et aux problématiques managériales et scientifiques, ont été validés en interne par la responsable de la démarche égalité et en externe par des chercheurs experts de ce domaine. Il comprenait quatre thèmes : un thème relatif au parcours des femmes depuis leur formation initiale et leurs premiers postes jusqu'à leur poste actuel en passant par leur progression dans le groupe (et en insistant sur les moments et les personnes clés) ; un thème relatif au poste qu'elles occupaient au moment des interviews englobant les raisons pour lesquelles elles avaient postulées, les réseaux mobilisés, les activités quotidiennes et les missions, les rapports avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients institutionnels, les collaborateurs, leur style de management, les avantages et les sacrifices du poste occupé, les contraintes horaires et les astreintes et enfin les conditions de prise de poste et les recommandations futures sur ce sujet ; le troisième thème concernait leur ambition ou les souhaits d'évolution et le quatrième thème enfin visait à connaître leur opinion sur l'égalité professionnelle et la démarche engagée par le groupe : la valeur ajoutée d'un label en la matière, les intérêts perçus de s'engager dans une telle démarche et la sensibilité des syndicats sur cette question. Nous précisons que le guide n'a pas changé au cours de la séquence des entretiens. Chaque entretien d'une durée d'1h30 en moyenne a été enregistré et retranscrit, sauf trois entretiens qui ont été capturés grâce à une prise de notes.

Lorsque nous nous sommes déplacées dans les filiales, nous avons la plupart du temps pu visiter l'entreprise et rencontrer les salariés. Ces visites nous ont apporté également des informations, notamment sur les artefacts matériels.

Pour la deuxième phase de l'enquête, nous avons effectué une autre série de 27 entretiens semi directifs entre octobre et novembre 2011 auprès des salariés d'une filiale urbaine de Transco. Une attention particulière a été portée à la variété des caractéristiques des répondants : métier exercé dans la filiale, ancienneté dans le métier et type de ligne pour les conducteurs.

	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Agents de maîtrise	1	4	5
Conducteurs	9	11	20
dépôt nord	5	5	10
dépôt sud	3	6	9
Employés	0	2	2
Mécaniciens	2	0	2
TOTAL	12	17	29

Tableau 10 : Répartition des ETAM* interrogés en fonction du sexe et de la catégorie professionnelle. Source : auteur.

Les entretiens ont tous eu lieu dans la même salle, située dans le plus grand des deux dépôts de l'entreprise. Cette salle qui sert habituellement d'espace pour les consultations du médecin du travail, permettait la confidentialité des échanges.

Le guide d'entretien a été construit ex-ante aux entretiens. Il comportait 3 thèmes. Le premier concernait le quotidien et les caractéristiques du métier de conducteur : les tâches, les missions actuelles, l'organisation de la journée de travail, les attentes de l'organisation, le fonctionnement des primes, des services et des concours internes. Le second thème portait sur le sentiment des conducteurs sur les changements dans l'entreprise : changement de l'environnement externe, changement de l'ambiance interne, changement des règles et des rythmes de travail, arrivée des femmes dans la conduite. Le troisième thème abordait plus particulièrement leur sentiment sur les rapports entre hommes et femmes dans l'entreprise et sur l'égalité professionnelle. Ces thèmes n'ont pas évolué durant la série des entretiens.

Pour garantir l'anonymat de l'ensemble des répondants, nous leur avons données des prénoms fictifs.

➤ *L'observation*

L'observation fut notre deuxième source de données. En tant que chargée de mission égalité, nous avons une position optimale pour récolter des indices et des informations sur la culture genrée de l'organisation : en participant à des réunions, des groupes de paroles, des échanges informels, des réunions de travail ainsi qu'en nous déplaçant dans les différentes filiales du groupe. Nous avons pu ainsi appréhender des scènes du quotidien qui n'auraient pas pu être captés via des entretiens. L'observation s'est révélée particulièrement utile pour renseigner les

dimensions ‘artefacts matériels’, ‘communication et langage’ comprenant notamment le langage non verbal et les ‘échanges informels’ puisqu’en tant que salariée de l’organisation, nous avons participé à des événements après le travail ou à des discussions entre collègues.

➤ *La consultation des documents de l’entreprise*

Nous nous sommes servis de plusieurs types de documents :

- Des données RH internes : notamment les rapports de situation comparée des entités, les fiches de poste, les notes d’informations sur les nouveaux outils RH, les chartes RH, les guides de bonnes pratiques et les accords égalité.
- Des rapports de l’UTP (union des transports de personnes) et de la FNTV (fédération nationale des transports de voyageurs)
- Des newsletters du groupe et des communiqués de presse
- Des informations provenant des sites internet des filiales ou des présentations qui nous ont été données lors de nos déplacements dans ces entités

ii. Compte-rendu sur les critères de validité de nos entretiens et des données récoltées

Nous n’avons pas interrogé d’hommes cadres, ce qui peut être problématique pour la diversité de notre échantillon. Nous avons cependant comblé ce manque par l’observation. Nous avons, par ailleurs, complété nos entretiens par des interviews d’hommes cadres dans la deuxième partie de notre étude.

Nous n’avions pas le même guide d’entretien dans les deux phases d’enquête car les populations d’enquêtés étaient très différentes. En revanche, nous avons pu assurer la saturation de nos données à chaque fois.

Il est parfois difficile dans une recherche-intervention de respecter l’ensemble des critères de validité des entretiens car le chercheur est inséré dans une organisation dont il ne peut contrôler le fonctionnement. Comme l’affirment Buchanan et al. (1988, p. 53-54), « Il est sans doute souhaitable d’assurer la représentativité de l’échantillon, l’uniformité des procédures d’interview, l’adéquation des modes de collecte de données aux divers thèmes à explorer, etc. Mais les membres de l’organisation bloquent l’accès à l’information, limitent le temps alloué aux interviews, perdent vos questionnaires, partent en vacances, rejoignent d’autres

organisations en plein milieu de votre recherche inachevée. Dans le conflit entre le souhaitable et le possible, le possible gagne toujours ».

iii. Le traitement des données : une analyse horizontale et verticale du contenu

Le corpus des entretiens obtenu forme plus de 300 pages, auquel s'ajoutent nos mémos et les notes de notre journal de bord (des extraits du corpus obtenu sont présentés en annexe 2). Nous détaillons les étapes de notre démarche d'analyse de données :

Les catégories pertinentes à l'analyse de notre corpus se sont imposées d'elles-mêmes puisque nous avons choisi précédemment d'utiliser la grille de Rutherford, décrite dans notre deuxième chapitre, pour auditer la culture organisationnelle genrée de Transco. Cependant, nous avons affiné l'analyse pour chaque variable. De plus, pour éviter le risque de circularité, nous avons laissé émerger des catégories de notre matériau, selon les indications de Dumez (2013). Et nous avons lu et relu le corpus de texte pour en tirer les points saillants.

Pour l'exploitation du matériel, nous avons choisi d'utiliser une technique d'analyse qualitative thématique, assistée par le logiciel N-Vivo. Les logiciels d'analyse textuelle, comme N-Vivo, aident considérablement les chercheurs à catégoriser les données du corpus d'une part, et à les mettre en relation et en lien avec des données contextuelles pour les analyser, d'autre part (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Le chercheur peut décider d'utiliser un logiciel pour automatiser l'analyse textuelle ou bien plus simplement comme une assistance au codage. C'est cette deuxième alternative que nous avons choisie. Il s'agissait pour nous de trouver un outil simple à manier pour y voir plus clair dans l'étendu de nos données textuelles. N-vivo offre précisément cette fonction : le logiciel donne la possibilité à l'analyste de remanier l'indexation de son corpus tout au long du processus de codage. Nous avons donc au cours du traitement de nos données procédé à de nombreux affinages de chaque catégorie en codes et sous-codes, puis à des recoupements entre plusieurs sous-codes. Par ailleurs, le logiciel offre une représentation visuelle de l'arborescence obtenue, permettant d'avoir une vision d'ensemble des ventilations sous chaque catégorie.

Le corpus obtenu a fait l'objet de deux analyses complémentaires selon les indications de Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012). L'analyse verticale nous a permis de saisir la logique

individuelle dans la construction du parcours et de l'identité genrée de l'interviewé. Chaque interview constituait un cas dans N-vivo. Nous avons ainsi pu observer de nombreuses incohérences dans le discours de plusieurs répondants sur l'égalité qui montraient, soit qu'ils n'étaient pas à l'aise avec ce sujet, soit qu'ils n'en avaient pas une vision d'ensemble clair.

« Alors très sincèrement, je vais vous dire. Je ne suis pas une personne très portée sur ces choses-là [l'égalité professionnelle] tout en étant consciente malgré tout que pour avancer certaines choses, il faut mener quelques combats. Mais pour moi ça fait un peu des combats, si vous voulez, pour la partie égalité homme-femme hein, un peu des combats d'arrière-garde quoi. [...] C'est pas quelque chose dans lequel je me retrouve, voilà. Pas du tout. Moi je ne demande pas l'égalité, je ne sais pas ce que ça veut dire ; on n'est pas égaux déjà donc je ne comprends pas ce que ça veut dire... sincèrement je ne comprends pas ce que ça veut dire. Donc je trouve que le terme n'est pas forcément bien choisi parce que chacun a ses avantages et ses inconvénients. Moi je dirais plutôt une reconnaissance de la Femme quoi. [...] Parfois on n'accorde pas le crédit qu'il faudrait à nos paroles ; [...] comme c'est une femme, c'est 'oh mais c'est encore une femme, elles sont un peu pénibles.' On n'accorde pas le crédit qu'il faudrait je trouve, voilà. Mais moi je n'adhère pas [à la démarche égalité lancée par le groupe] sinon. Moi je dis simplement que l'homme doit un peu changer le regard sur la femme quoi tout simplement. En fait, c'est plus culturel qu'autre chose. Ça va se faire je pense hein. Mais demander l'égalité pour moi ça ne présente aucun intérêt quoi ; après l'égalité de traitement, ça oui.

Catherine, cadre, DO, filiales

Ce type d'incohérences ont été également soulignés par d'autres chercheurs tels que Ainsworth, Knox et O'Flynn (2010) et Kelan et Dunkley Jones (2010). Pour les femmes occupant des postes à hautes responsabilités, donc ayant brisé le plafond de verre, nous émettons également l'hypothèse qu'elles ne souhaitaient pas se percevoir comme victimes ou dominées, subissant inconsciemment et parfois reconduisant les normes masculines. Puis, nous avons conduit une analyse horizontale facilitant le repérage des points communs entre les répondants afin de comprendre les régularités et les divergences entre les populations de cadres et d'agents et au sein même de chaque population.

Nous avons pris plusieurs précautions pour nous assurer de la qualité de nos analyses. D'abord, nous avons systématiquement réalisé des « effets miroir » à la suite à nos entretiens. Les effets miroir sont importants car ils permettent de juger de la qualité des analyses effectuées en les soumettant à l'avis des personnes interviewées et d'établir des liens de confiance avec elles (Pichault, 2006). Nous avons remis l'analyse des entretiens aux directions des filiales concernées ainsi qu'aux participants. Puis, nous avons présenté nos résultats devant différentes instances :

- pour la première phase, devant le comité de pilotage de la démarche égalité et devant la commission égalité de Transco SA ;
- pour la deuxième phase, devant le comité de direction de la filiale et devant le CHSCT*. La restitution des résultats devant cette dernière instance fut d'ailleurs plutôt violente car les représentants contestèrent vivement notre synthèse, l'un d'entre eux parlant de « torchon illisible ». Nous avons donc engagé les représentants à expliciter leurs pensées et à justifier leurs positions. Leurs propos témoignaient d'une absence complète de considération des phénomènes d'exclusion vécus par les femmes dans leur entreprise. Nous pensons également que leur réaction avait un objectif de positionnement politique : nous étions associées à la direction et au siège, donc comme une opposante aux syndicats du personnel. Le débat fut animé et pris une tournure particulière lorsque le leader du groupe syndical s'adressa à la seule femme déléguée syndicale, restée muette jusqu'alors, pour lui demander si les analyses corroboraient son expérience en tant que femme dans l'entreprise. Celle-ci acquiesça et les représentants des organisations syndicales restèrent pantois. Le leader conclut le débat en disant qu'il avait honte de cette entreprise et de ses collaborateurs qui véhiculaient des biais genrés, excluant les femmes. Il se demanda aussi s'il ne serait pas utile voyant ces résultats de faire une enquête plus large sur la diversité.

Outre ces restitutions, nous avons aussi présenté régulièrement les résultats de notre recherche, y compris sous forme de communications scientifiques et d'avancement de travaux de thèse, à nos responsables scientifiques en entreprise. Elles ont confirmé la justesse de nos analyses.

2. Le dispositif de l'intervention

i. Description des actions d'intervention

Une fois le diagnostic réalisé, nous avons accompagné les membres des différents groupes de travail à déployer la démarche d'égalité professionnelle. D'une durée de près de 2 ans, notre intervention a consisté à concevoir puis à implanter les outils de management, à mettre en place des dispositifs de coordination entre les différents groupes de travail, à assurer une communication entre ces groupes et l'ensemble des salariés de Transco et à favoriser l'engagement des acteurs dans les groupes de travail.

Cette intervention avait pour but d'observer, de comprendre et d'analyser le changement en cours de la culture organisationnelle genrée de Transco afin d'en tirer des enseignements et répondre à notre problématique de recherche : Comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ?

Nous avons utilisé de manière combinée plusieurs formes d'intervention.

➤ *L'introspection organisationnelle*

Nous avons utilisé l'introspection organisationnelle principalement avec les filiales souhaitant s'engager dans une démarche de labellisation égalité. Pour permettre aux acteurs de réfléchir sur leurs pratiques, nous avons mené des entretiens individuels et en groupe puis nous avons partagé la synthèse des résultats de ces entretiens en réunion avec les IRP* et la direction le plus souvent. Nous utilisons un support Powerpoint résumant les principaux dysfonctionnements relevés par rapport au sujet de l'égalité professionnelle et les points à valoriser également. Nous joignons en annexe 3 l'extrait d'une présentation utilisée en filiale. Puis nous discutons des résultats ensemble. Nous avons recueilli beaucoup d'informations précieuses durant ces séances, notant les commentaires, l'étonnement des participants et les questions.

➤ *La démarche conceptive*

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, cette démarche consiste à créer des outils de gestion afin de favoriser la capacité réflexive des acteurs de terrain en leur

permettant de disposer d'indicateurs et de critères d'aide à la décision plus précis (Perez, 2008). Nous avons participé à la construction de plusieurs outils de management dans le cadre de la démarche d'égalité professionnelle :

Avec le groupe de travail « process RH », nous avons mené plusieurs réunions pour construire un outil facilitant l'analyse des rémunérations des salariés de Transco SA (notamment en construisant des indicateurs supplémentaires par rapport aux indicateurs légaux du rapport de situation comparée).

Avec le groupe « déploiement », nous avons conçu le kit égalité constitué :

- D'un argumentaire utilisé pour convaincre les filiales de s'engager dans la démarche égalité (Annexe 4)
- Un plan d'action type pour les filiales urbaines et interurbaines ainsi qu'un kit juridique dans lequel l'histoire de l'égalité professionnelle est présentée et les obligations légales sont rappelées. Nous les avons exposées dans notre premier chapitre.
- Un guide méthodologique de la labellisation en douze fiches pratiques (Annexe 5)
- Des bonnes pratiques, des guides et des exemples d'accord égalité ou de plans d'action

La construction de ce kit a été très éclairante pour cerner la vision qu'avaient les acteurs de l'égalité professionnelle et du discours à tenir pour encourager les filiales à s'engager.

Nous avons aussi créé des supports de communication pour sensibiliser les jeunes femmes sur l'intérêt des métiers du transport ou pour préciser les objectifs et les modalités de la démarche égalité de Transco (posters, newsletters, dépliant). A titre d'illustrations, nous joignons en annexes 6 et 7 des affiches de recrutement ciblant les femmes pour des postes de conduite ainsi qu'un poster présentant en version anglaise la démarche égalité de Transco.

Enfin, nous avons participé à la construction et à l'animation de plusieurs outils en ligne : un blog et deux plateformes collaboratives interentreprises dont les buts étaient d'une part d'échanger des informations sur la participation des femmes au marché du travail et l'égalité professionnelle et d'autre part, de former des groupes de travail et de réflexions à distance.

➤ *La formation-action et la sensibilisation à l'égalité professionnelle hommes-femmes*

Les formations facilitent la mise en place du changement en renforçant les compétences des acteurs, leur maîtrise du changement et leur capacité d'adaptation (Perez, 2008).

Nous avons participé à la construction d'une offre de formations élargie pour activer la prise de conscience des salariés sur les thèmes de l'égalité professionnelle et de la diversité, soit en intégrant de nouveaux modules dans des formations de management existants, soit en créant de novo des formations. Nous présentons en annexe 8 les formations dispensées aux collaborateurs de Transco entre 2010 et 2012.

Nous avons également organisé des conférences avec des experts en égalité et diversité, comme Patrick Scharnitzky, Brigitte Grésy, à destination des managers de l'entreprise. En annexe 9, nous rendons compte du déroulement d'un déjeuner-conférence organisé à Lyon avec l'intervention de Christophe Falcoz. Nous avons monté des formations pour les membres du réseau Transco pluriel sur le développement et la valorisation de son réseau ou bien le renforcement de son impact et de sa visibilité (voir annexes 10, 11 et 12). Nous avons aussi participé à l'élaboration d'un programme de mentoring que nous présentons en annexe 13.

Les entretiens que nous avons réalisés durant la phase exploratoire ont également servi de base pour mettre en place des actions de sécurisation des parcours professionnels via un dispositif d'accompagnement à la prise de postes à responsabilités notamment. Ainsi, toute personne promue peut maintenant bénéficier d'un plan de développement individualisé, comprenant selon les besoins, coaching, formation, mentorat ou immersion en filiales.

➤ *La pratique réfléchie du conseil*

La pratique réfléchie du conseil (aussi appelée assistance personnalisée) permet d'implanter un outil de gestion, un instrument de gestion ou de mettre en œuvre une pratique de management puis d'en mesurer les effets (Perez, 2008).

Nous avons accompagné plusieurs filiales opérationnelles dans leur démarche de labellisation égalité, dans leur réponse à appel d'offres, ou bien dans la construction de leur accord égalité et de leurs plans d'actions. A titre d'exemples, nous joignons en annexes :

- le plan d'action co-construit avec la commission égalité d'une filiale de l'ouest de la France (annexe 14)

- le retroplanning d'une démarche de labellisation que nous avons proposé à une filiale du nord (annexe 15)
- un extrait d'une réponse à appel d'offre présentant la démarche égalité du groupe et d'une filiale étrangère (annexe 16)

Cet accompagnement nous a permis de voir l'efficacité des outils co-construit en amont avec le groupe « déploiement » dans les filiales. Nous avons collectées, et formalisées sur notre journal de bord, les informations durant nos missions de conseils et d'accompagnement auprès des filiales, et durant les réunions des groupes de travail.

Nous avons complété notre récolte de données par des entretiens complémentaires aux entretiens menés dans notre étude exploratoire. Nous avons interviewé les porteurs du projet de labellisation égalité dans les filiales certifiées, un représentant syndical de la commission égalité de Transco SA ainsi que la consultante ayant accompagné les démarches, la présidente d'Arborus, le club des labellisés, et la référente égalité pour l'AFNOR, organisme de certification. Cette troisième phase de l'enquête avait pour objet de compléter nos données sur le label Egalité.

	HOMMES	FEMMES	TOTAL
représentant	1	0	1
RH	3	2	5
externes	0	3	3
TOTAL	4	5	9

Tableau 11 : Répartition des personnes interrogées durant la phase d'intervention. Source : auteur.

Comme pour les entretiens de la phase exploratoire, nous avons retranscrit les entretiens et nous les avons traités via une analyse de contenu. Les verbatim utilisés dans le texte de notre thèse sont anonymes grâce à l'utilisation de noms fictifs.

ii. Démarche autoréflexive sur notre rôle, le contenu et le dispositif de notre intervention

➤ *Notre statut d'intervenant-chercheur*

Le fait d'être doctorante et d'être de surcroît une jeune femme a inmanquablement influencé le processus de la recherche-intervention. A notre arrivée dans l'entreprise, nous avons ressenti que nous projetions l'image d'une stagiaire : une étudiante, externe à l'organisation et de passage avec encore peu de compétences professionnelles. Cette représentation des acteurs a été plutôt difficile à faire changer. Plusieurs facteurs y ont contribué :

- La fonction que nous occupions était relativement floue. Elle n'existait pas avant notre arrivée. Il n'était donc pas évident pour les salariés, et en particulier ceux qui ne prenaient pas part aux travaux réalisés sur l'égalité professionnelle, de comprendre notre rôle et nos missions dans l'organisation ;
- Le doctorat n'est pas très connu au sein de Transco. Aucun chercheur n'avait été intégré dans l'entreprise auparavant ;
- Notre éloignement géographique vis-à-vis du département des ressources humaines. Nous habitons à Lyon et nous étions rattachées au centre de formation de Transco qui ne se situait pas dans les mêmes locaux que le siège. Par conséquent, nous avons peu d'occasions de rencontrer les acteurs RH de Transco SA ;
- Notre âge a certainement contribué également cette représentation.

Au fur et à mesure du déroulement de la démarche cependant, nous avons acquis une visibilité et une crédibilité plus importantes sur le sujet de l'égalité professionnelle. Nous sommes intervenues à plusieurs reprises pour représenter le groupe sur le sujet de l'égalité lors d'évènements externes (conférences, table-ronde, groupes interentreprises) et internes (comité de direction). Cette mise en visibilité nous a permis de façonner petit à petit une image d'experte de l'égalité professionnelle homme-femme. Cette nouvelle représentation a amplement facilité la mise en place d'actions sur l'égalité par la suite. Nous nous sentions également plus légitime pour traiter de ce sujet, poursuivant nos lectures et développant nos compétences opérationnelles et nos techniques d'intervention.

Consciente de cette image et de ces évolutions, nous l'avons également utilisée dans notre récolte de données comme une source d'information pertinente pour comprendre les codes genrés de l'organisation.

➤ *Les difficultés perçues de la recherche-intervention*

Nous aborderons dans le chapitre cinq les résistances et les freins rencontrés dans la mise en place de la démarche égalité. Il convient aussi cependant de définir les difficultés de la méthode que nous avons retenue. Nous proposons de les décrire ci-après :

Notre première difficulté a été de ne pas être absorbée par notre terrain pour conserver une distance critique sur les événements et pour rester lucide. C'est l'une des complexités majeures de la recherche-intervention. Tous les chercheurs, en particulier les plus novices, doivent être attentifs à garder le bon équilibre entre une trop grande distance par rapport au terrain, qui peut susciter la méfiance des acteurs et qui peut produire des résultats superficiels, et une trop grande proximité qui contraint l'examen critique des actes de gestion réalisés dans l'organisation.

Notre deuxième difficulté a été d'obtenir la confiance des acteurs tout en respectant les étapes du dispositif de la recherche-intervention. Il nous a parfois semblé compliqué de développer une relation collaborative avec les participants des différents comités de pilotage tout en respectant le processus de la recherche-intervention et en mettant à profit nos lectures académiques sur l'égalité professionnelle et le genre. Par exemple, le groupe réseau souhaitait faire des formations pour les femmes pour les aider à réseauter. Nous savions que le risque était de véhiculer le message dans l'organisation que les femmes étaient moins bonnes que les hommes. Pour autant, le fait que les femmes utilisent moins les réseaux est un axe que ressortait clairement de nos interviews et nous ne voulions pas freiner l'enthousiasme des participantes du groupe réseau. D'autre part, nous ne voulions pas apparaître comme une barrière dans la mise en œuvre de leur projet car nous aurions perdu leur confiance.

Aussi, les temporalités d'une recherche-intervention sont très différentes de celles d'une démarche professionnelle. La recherche-intervention est un processus long qui nécessite un pilotage continu (Pichault, 2006). Les salariés préfèrent généralement des objectifs précis et de court-terme (Acker, 2000). Nous avons ainsi dû affronter à plusieurs reprises les critiques de certains salariés qui jugeaient que la démarche égalité n'avancait pas et qu'elle ne servait à rien. D'un autre côté, les délais et les contraintes professionnels ont contraint à plusieurs

reprises nos réflexions et la poursuite continue de la rédaction de communications ou de la thèse. Or, comme le rappelle Barth (2013), le temps de la recherche souffre des interruptions.

La dernière difficulté était lié davantage avec l'objectif du changement, à savoir l'égalité professionnelle homme-femme. Ce sujet est particulièrement ardu à notre sens car il est au centre de rapports de pouvoir (entre les hommes et les femmes), qu'il fait partie intégrante de la vie des salariés sans que ces derniers en aient même conscience et qu'il est, comme nous l'avons vu dans notre deuxième chapitre, fortement équivoque. Ainsi, il a fait émerger durant le déroulement de la démarche des divergences internes dans les groupes de travail sur les objectifs à atteindre et les actions à poursuivre.

Nous reviendrons sur ces deux derniers points dans notre cinquième chapitre.

➤ *Les instances de la recherche-intervention*

Le déroulement de notre recherche a été encadré par trois instances : une instance interne, de contrôle et une instance de mémoire. Nous présentons leur composition et leur rôle respectif ci-après.

L'instance interne à Transco était composée de nos responsables scientifiques successifs en entreprise et des chefs de projet des différents groupes de travail. Elle s'est réunie une fois par trimestre environ avec l'objectif de faire un bilan d'étape de l'avancement de la démarche et des résultats partiels générés par les interactions chercheurs-acteurs. Ces réunions étaient également des moments privilégiés pour discuter des aménagements dans le dispositif de la recherche-intervention.

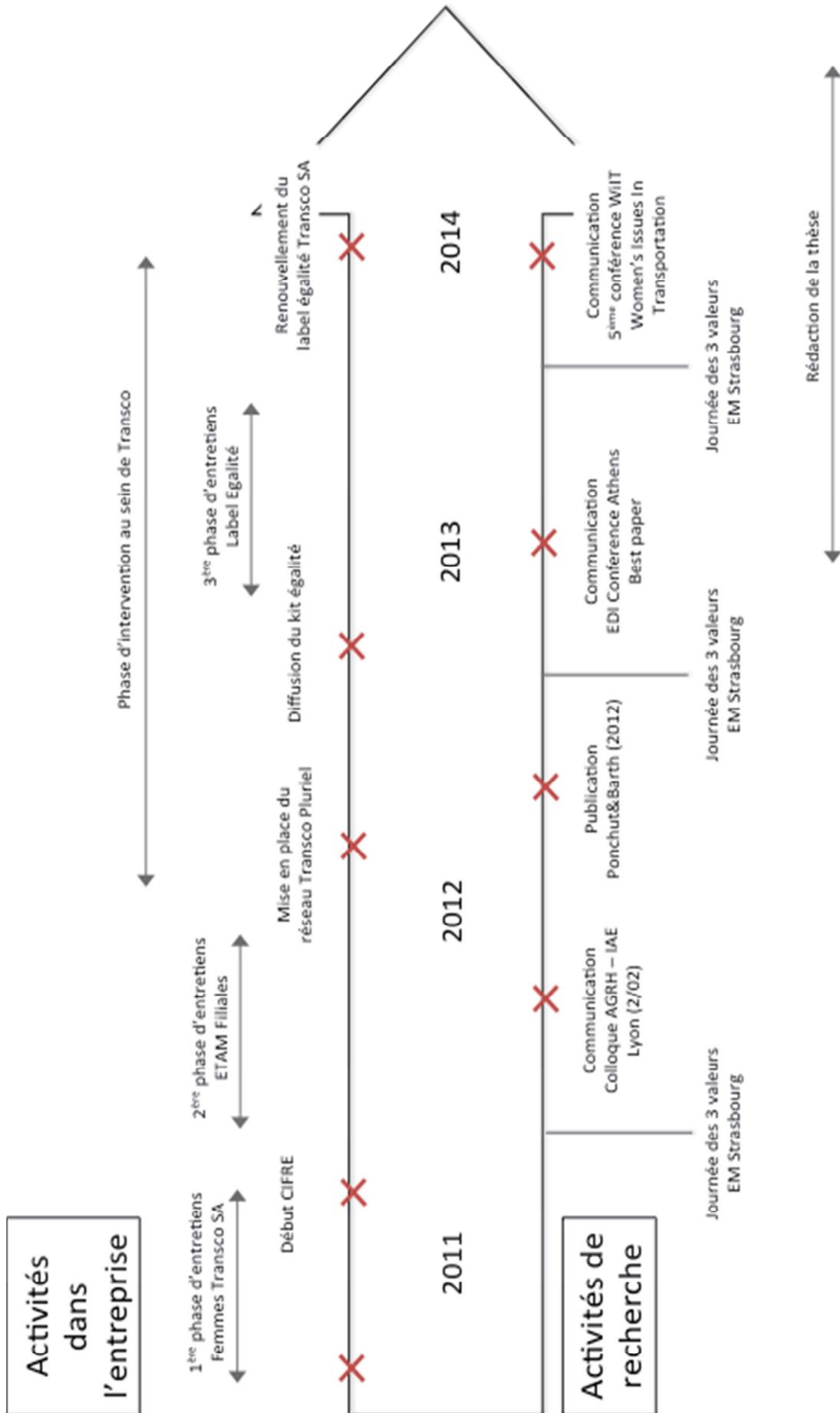
Durant la dernière année, nous avons rejoint une autre instance interne, formée de l'ensemble des doctorants en sciences humaines travaillant pour l'actionnaire de Transco. Bien que nous ayons rejoint tardivement ce groupe, nous l'avons jugé très utile pour mettre en regard nos résultats et notre pratique en les explicitant auprès d'autres étudiants insérés dans l'entreprise.

L'instance de contrôle a eu pour fonction d'examiner et de critiquer (dans un but d'amélioration) le processus d'investigation et d'intervention. Elle était composée de chercheurs confirmés, de l'axe RSO – responsabilité sociale des organisations – du laboratoire HuManiS, et de notre directrice de thèse, experte sur le sujet de la diversité dans les organisations professionnelles.

Nous avons également fait état de l'avancement de nos travaux de thèse une fois par an au comité des thèses Humanis et nous avons participé à des journées de travail avec des doctorantes volontaires pour présenter nos travaux, discuter nos méthodes et confronter nos points de vue et nos résultats.

Enfin, l'instance de mémoire nous a permis de conserver des traces à toutes les étapes de notre recherche. Elle rassemble tous nos matériaux de recherche, collectés au cours du processus. Elle se matérialise par des comptes-rendus, nos journaux de bords, nos notes et nos enregistrements.

iii. Représentation graphique de la recherche



CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

Ce chapitre visait à présenter le terrain d'expérimentation et à spécifier le dispositif adopté pour mener la recherche et aboutir à nos résultats. Il clôt la deuxième partie de notre thèse, qui portait sur les fondements méthodologiques et le canevas de la recherche.

Il est nécessaire maintenant de se tourner vers l'expérimentation sur le terrain pour d'une part, contextualiser les remarques avancées jusqu'ici et d'autre part, mieux comprendre le changement en faveur de l'égalité professionnelle en l'engendrant au sein du groupe Transco ; ce qui nous permettra de répondre in fine à notre problématique : Comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ? C'est l'objet de troisième partie.

Le contenu de ce chapitre portait sur la présentation du terrain et du dispositif de la recherche. Transco est une entreprise de transport public de voyageurs, qui connaît depuis une dizaine d'années un fort développement à l'international. L'organisation a un statut privé et exploite pour le compte des collectivités locales des réseaux de transport urbains et interurbains. Ces réseaux englobent de multiples moyens de transport : on trouve principalement des bus, des cars, des tramways et des métros ; mais il existe aussi des navettes fluviales, des véhicules en auto partage et des vélos. Transco a engagé une démarche d'égalité professionnelle et de mixité depuis 2007. Cette initiative a émergé d'une demande de salariées mais également d'un souci de la direction pour féminiser les métiers du transport. La démarche égalité est un projet porté par la direction des ressources humaines et animé par des salariés volontaires qui s'impliquent dans l'un des trois groupes de travail : process RH, déploiement et réseaux.

Notre rôle, en tant qu'intervenant-chercheur dans cette organisation, était d'aider l'organisation à améliorer l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Notre recherche a suivi un processus en trois phases. Dans un premier temps, nous avons mené une étude de nature exploratoire nous permettant de saisir le genre de Transco et d'identifier les éléments qui séparent et distinguent les hommes des femmes. Cette étude nous a également permis de saisir les dysfonctionnements dans l'organisation qui freinaient la mise en place de la démarche égalité, l'engagement des salariés dans les actions de changement en faveur de l'égalité et l'amélioration de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. En nous appuyant sur ces résultats, nous avons construit ensuite, en collaboration avec les acteurs des groupes de travail, la démarche d'intervention en faveur de l'égalité. Enfin, de cette

intervention et des interactions que nous avons nourries tout au long du processus de la recherche, nous avons tiré des enseignements sur les spécificités d'une démarche d'égalité professionnelle.

Le chapitre se termine par une analyse autoréflexive du dispositif adopté et du déroulement de la recherche-intervention. Nous précisons notre statut et nos difficultés. Celles-ci sont communes à celles rencontrées par de nombreux chercheurs-intervenants. Il s'agit principalement de problème pour garder la bonne distance avec le terrain et de se ménager du temps pour remplir les objectifs opérationnels définis avec l'entreprise tout en conduisant sa recherche.

PARTIE 3 – LES RESULTATS DE LA RECHERCHE : LA MISE EN PLACE D’UNE STRATEGIE DE TRANSFORMATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE GENREE

Chapitre 5 : TRANSCO, UN GROUPE HISTORIQUEMENT MASCULIN : LA FABRIQUE DES DIFFERENCES SEXUEES DANS L’ORGANISATION.

Introduction

Section 1 : L’Environnement de transco/ L’influence de l’histoire, de l’environnement et de l’architecture

1. L’historique organisationnel de Transco
2. Description des artéfacts matériels de Transco

Section 2 : L’organisation du travail et du hors travail au sein de transco

1. Gestion du temps et investissement professionnel
2. Déconnection de la sphère privée et de la sphère professionnelle
3. Un style de management masculin

Section 3 : La prise en compte de l’égalité hommes-femmes dans l’organisation

1. Une entreprise performante mais une culture « vieillissante »
2. Un processus de féminisation pour soutenir le projet de modernisation du groupe

Conclusion du cinquieme chapitre

Chapitre 6 : ANALYSE DES SUCCES ET DES LIMITES DE LA DEMARCHE EGALITE DE TRANSCO

Introduction

Section 1 : Mobilite du genre et changement de la culture organisationnelle

1. Féminisation et déplacement de la frontière entre métiers masculins et métiers féminins
2. L’avancée en mixité au service de la réorientation du groupe : la reformulation des missions du conducteur par les femmes, renforcée par les nouvelles orientations stratégiques et le développement d’un mode de management participatif
3. L’efficacité du label égalité

4. D.L'amorce de nouvelles réflexions sur l'arbitrage des temps et sur la mobilité féminine

Section 2 : Les limites de la démarche égalité

1. Une avancée en mixité qui ne rythme pas toujours avec une plus grande égalité
2. L'inertie des structures organisationnelles

Section 3 : Discussions des résultats et propositions de recommandations

1. Discussions des résultats : l'explication des limites observées dans la transformation de l'organisation
2. Les risques associés au déficit de pilotage de la démarche égalité
3. Recommandations : la mise en œuvre d'une stratégie de transformation culturelle par le genre

Conclusion du sixième chapitre

CHAPITRE 5 : TRANSCO, UN GROUPE HISTORIQUEMENT MASCULIN : LA FABRIQUE DES DIFFERENCES SEXUEES DANS L'ORGANISATION

INTRODUCTION

Nous restituons dans ce chapitre les résultats de notre recherche exploratoire, obtenus à partir de la grille de Rutherford (2001). Comme nous l'avons énoncé plus haut, celle-ci a pour objectif d'auditer les éléments de la culture de l'entreprise qui divisent et hiérarchisent les salariés en fonction de leur sexe. Nous nous attacherons donc à décrire comment la culture, les process de l'entreprise et les salariés construisent quotidiennement la différenciation des individus en fonction du critère du sexe. Cette première « prise de contact » avec le terrain nous permet de répondre à notre première sous-question de recherche : Comment le genre agit-il dans l'organisation ?

Cet audit nous permettra également de resituer l'émergence de la démarche égalité dans son contexte : un projet plus grand de réorganisation du Groupe. Nous soulignons à ce titre que cette démarche, comme tout processus de gestion, n'est pas neutre mais teintée par la façon dont les acteurs l'envisagent et par les objectifs qu'elle est censée atteindre. Nous ferons donc émerger à côté des objectifs affichés de la démarche égalité, des objectifs cachés, implicites et pas tout à fait conscients. Nous rapprocherons ces objectifs de notre analyse de la littérature pour déterminer dans quel type d'approche la démarche se situait : l'approche du genre dans l'organisation ou l'approche des organisations par le genre.

Notre chapitre s'organise en trois sections :

Suivant la suggestion de Rutherford (2011), nous débuterons l'analyse de la culture de Transco par la description de l'historique organisationnel, de l'environnement et des artéfacts de l'entreprise.

Nous présenterons ensuite le fonctionnement du travail et du hors travail.

Et enfin, nous exposerons la façon dont Transco prend en compte l'égalité femmes-hommes. Pour cela, nous isolerons la variable « prise de conscience de l'impact du sexe » de la grille de Rutherford (2001) car elle est primordiale dans la perspective de mettre en place une démarche d'égalité pour analyser l'existant, les représentations sur le genre dans l'organisation.

SECTION 1 : L'INFLUENCE DE L'HISTOIRE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'ARCHITECTURE

Comme nous l'avons vu dans notre deuxième chapitre, on parle de « métier masculin » ou d' « organisation masculine » pour signifier qu'une activité ou une entreprise est socialement construite comme masculine ou pensée mieux convenir aux hommes (Zolesio, 2009). Cette construction s'appuie sur un constat statistique de surreprésentation des hommes dans une organisation ou une profession, sur un historique d'exclusion des femmes, et sur la représentation que les qualités jugées nécessaires à l'exercice du métier sont possédées par les hommes (Zolesio, 2009).

Suivant Britton, nous pensons que préciser les éléments qui font de Transco une entreprise masculine est nécessaire dans la perspective de comprendre la trajectoire d'un changement organisationnel en faveur de l'égalité professionnelle. C'est pourquoi, nous examinons en détails, dans cette étude exploratoire, en quoi les aspects de la culture organisationnelle de Transco peuvent être oppressants ou égalitaires sur le plan du genre et en quoi le groupe Transco peut être défini comme genré.

1. L'historique organisationnel de Transco

Selon Rutherford, le point de départ pour n'importe quel audit de la culture organisationnelle est d'étudier l'histoire et le contexte géographique de l'organisation (Rutherford, 2011). Les aspects à examiner suggéré par Rutherford sont :

- Le marché du travail
- Le rôle de l'état dans la société
- L'histoire récente de l'emploi des femmes
- Les valeurs religieuses et culturelles autour des femmes

La culture organisationnelle est également fortement dépendante de son passé, de son environnement (son industrie) et du profil de son créateur et actuel dirigeant.

Nous avons décrit l'environnement français de la mixité et de l'égalité professionnelle au premier chapitre. Nous avons montré que malgré la forte progression de l'activité des femmes

au cours des cinquante dernières années, les trajectoires professionnelles restent très sexuées du point de vue de :

- l'accès à l'emploi : les femmes sont davantage touchées par le chômage, le temps partiel et le sous-emploi, ce qui les désavantage nettement dans les montants de retraite qu'elles perçoivent ;
- des emplois occupés : les métiers mixtes sont rares et les femmes sont encore très peu présentes dans les sphères du pouvoir exécutif ;
- des inégalités de salaire : les femmes sont plus touchées par les emplois à bas salaire et à situation égale elles perçoivent une rémunération inférieure de 9% par rapport aux hommes.

Pour réduire ces inégalités, les pouvoirs publics français, très encouragés par les Nations-Unis et l'Union Européenne, ont d'abord suivi une logique répressive, en promulguant des lois sur l'égalité professionnelle. Le cadre législatif français en matière d'égalité professionnelle est donc très fourni ; à tel point que l'on utilise souvent le terme 'd'arsenal' pour le décrire. En même temps, faute de contraintes, les résultats de ces textes sont assez peu significatifs en matière de diminution des inégalités, des discriminations et des effets de ségrégation.

A la logique répressive s'est donc superposée une logique incitative pour engager davantage d'institutions et d'entreprises à mettre en place de façon volontaire des politiques d'égalité et de non-discrimination. Cette deuxième logique s'appuie en particulier sur le business case de la mixité qui fait le lien entre la progression des femmes et la performance d'une organisation. Cette logique semble plus prometteuse même si elle ne s'accorde pas toujours avec une culture française républicaine du citoyen neutre. Comme l'explique Lépinard (2007), la tradition républicaine affecte directement les droits, la participation politique des femmes et par extension leurs droits sociaux et économiques :

- premièrement, le discours républicaniste pose une séparation (et hiérarchie) entre le public et le privé : Il existe une hiérarchie entre la sphère publique où apparaît un citoyen actif et la sphère privée. Les intérêts qui s'expriment à partir des relations sociales conçues comme relevant du privé, telles que les rapports de genre, doivent alors être subordonnés à l'intérêt général élaboré dans la sphère publique (Lépinard, 2007). Cette conception est transportée dans les organisations du travail qui produisent l'image d'un salarié neutre en genre et séparé de toutes les responsabilités qu'il peut avoir dans la sphère privée (Lépinard, 2007).
- et deuxièmement, la coutume juridique de l'égalité formelle ou l'ancrage d'une conception formelle de l'égalité dans la jurisprudence constitutionnelle. Cette

conception définit mécaniquement la parité (ou la mixité) comme une discrimination positive (Lépinard, 2007).

Le contexte national dans lequel le groupe Transco est implanté est loin d'être neutre et influence les politiques de l'entreprise à plusieurs égards : d'abord parce qu'il pose un cadre juridique et donne des obligations légales à l'entreprise ; ensuite, parce qu'en tant qu'acteur du secteur public, Transco doit être exemplaire sur les orientations prises en matière d'égalité professionnelle - traitant et contractant avec des acteurs soumis eux-aussi à des obligations issues du droit français ; et enfin, parce qu'en étant elle-même de nationalité française, l'entreprise est emprunte de ces mêmes conceptions sur les femmes et leur participation à la sphère professionnelle.

Par ailleurs, la culture de Transco est à l'intersection de plusieurs influences :

- Une culture du service public : l'activité de service public est fortement connotée à la notion d'utilité publique ; ce qui engendre une attitude économe (on ne gaspille pas les deniers publics) humble et discrète. Le service public est également un motif de fierté pour les salariés qui travaillent pour la communauté et est un élément fédérateur pour l'entreprise. Il renforce la conception d'une égalité formelle : le même service de transport pour tous.
- Une influence du politique et de la négociation : Transco entretient des liens très étroits avec les collectivités qui sont des clients et des partenaires pour construire l'offre de transport. L'entreprise, comme l'ensemble du secteur, est également marqué par un climat social houleux qui peut rapidement dégénéré en période de grève (avec des infractions à la loi, des insultes et des menaces). Transco a donc une forte tradition de négociation.
- Une influence entrepreneuriale avec un accent commercial. L'entreprise valorise la compétition économique. Son activité s'appuyant sur les gains de marchés publics, elle doit être très réactive. Elle doit savoir renouveler son offre pour ne pas perdre de réseau. Transco met également en avant la compétition sportive. Par exemple, la présentation des dirigeants comportent toujours un paragraphe sur le sport qu'ils pratiquent ou qu'ils supportent. Transco sponsorise également un sportif de haut niveau et quelques clubs sportifs en région. ou ou sportive. croissance externe, RAO, valorisation des profils dynamiques, mise en avant du sport (dans le profil des dirigeants : sport d'équipe, rugby).

- Une culture patriarcale et familiale dans les petits réseaux : nombreuses sont les filiales dans lesquelles il règne une ambiance qualifiée par les salariés de « familiale » où chacun se connaît, où les liens de parenté entre les salariés sont nombreux. Les salariés peuvent passer la majeure partie de leur carrière dans la même filiale.

Enfin, l'histoire du métier est associée aux hommes et à l'exclusion des femmes. Cette histoire se base sur trois facteurs principaux⁴⁰ : Premièrement, le rapport avec la machine. Comme nous l'avons souligné dans le deuxième chapitre, le rapport à l'outil, à la technique et à la machine est associé à une image masculine ; Deuxièmement, le contact avec le public. Historiquement, on pensait qu'au contact du public, les femmes perdraient leur vertu ; ce qui joua comme un motif fort d'éviction de la sphère publique ; Et troisièmement, le manque de nerf des femmes. Les femmes étaient jugées incapables de faire face aux dangers de la route. Elles étaient considérées comme des êtres fragiles et instables.

Il en va de même pour les métiers de la maintenance. Comme l'écrit Molinier (2003, p. 147), « le travail des mécaniciens s'inscrit [...] pleinement dans la construction de l'identité masculine. D'une part, cette activité est en résonance symbolique avec l'histoire des sujets qui témoignent d'un rapport précoce à la mécanique, d'autant plus investie affectivement qu'elle appartient au registre des activités ludiques partagées avec le père. D'autre part, être mécanicien était un travail sale, pénible, mais où l'effort physique et l'ingéniosité pouvaient être reconnus et valorisés par le truchement des références à la virilité [...]. Enfin, la confrontation syndicats direction était un rapport de force où les personnes s'affrontaient dans l'entre soi d'un monde d'hommes. Dans ces rapports de force, à côté de la reconnaissance entre pairs, la reconnaissance entre adversaires participait également de la construction identitaire masculine. »

2. Description des artefacts matériels de Transco

Les bâtiments, l'organisation de l'espace de travail et l'environnement physique de l'entreprise sont des expressions clés de la culture organisationnelle (Rutherford, 2011). Ils donnent à une personne extérieure les premiers indices de l'activité, des valeurs de

⁴⁰ Eléments issus d'une conférence de Françoise Thébaud donnée à l'occasion du colloque WiIT (Women issues in Transportation) en avril 2014 à Paris. Françoise Thébaud est enseignante - chercheuse et Professeure émérite d'histoire contemporaine

l'entreprise et de son ouverture à l'égalité des sexes (Gherardi, 1994). Par exemple, ils peuvent témoigner du souci de modernité de l'entreprise (symbole des évolutions de pratiques et de mentalités) ou de son conformisme (attachement aux traditions et aux valeurs) (Lee Gosselin & Ann, 2011). La configuration et la décoration peuvent rapprocher ou éloigner les individus en reflétant les standards de la majorité ou en tenant compte des préférences des nouveaux venus ; elles reflètent alors une culture plus ou moins ouverte et inclusive (Lee Gosselin & Ann, 2011).

i. Des locaux nombreux et dispersés

Le Groupe Transco a de nombreux locaux sur le territoire du fait de son organisation : comme indiqué dans le chapitre quatre, il est constitué d'un siège, de quatre directions régionales et de trois branches et d'une centaine de filiales qui elles-mêmes comptent plusieurs dépôts et une ou plusieurs agences commerciales.

Ce qui est frappant hormis le nombre de locaux du groupe est l'hétérogénéité des locaux.

- Le siège, situé en plein cœur de Paris, est un bâtiment moderne dont le rez-de-chaussée a été rénové récemment pour accueillir les clients externes et des salles de réunions équipées des dernières technologies en matière de visio-conférence. Le style choisi est design et très coloré. C'est une vitrine vers l'extérieur pour refléter une image de modernité. Les espaces aux étages supérieurs sont plus exigus et le peu d'espace pour accueillir tous les cadres du siège a conduit l'entreprise à louer des locaux dans la même rue pour accueillir des départements qui travaillaient jusqu'à alors au sous-sol⁴¹. Les directions régionales sont également assez modernes et sobres. La décoration et le mobilier sont très simples. Il n'y a pas d'opulence ni de fastes. C'est une entreprise qui évolue dans le secteur public et qui est attentive à ne pas gaspiller les deniers publics. Les artefacts matériels reflètent cet esprit économe qui est demandé aux salariés. Les syndicats y sont aussi très attentifs.
- Les filiales opérationnelles (à quelques exceptions près) ont des sièges sociaux plutôt anciens. La décoration y est sommaire (voire vétuste) : on peut voir dans certaines des publicités ou des plans du réseau. Les filiales opérationnelles fonctionnent avec peu de ressources (en particulier dans l'activité interurbaine), leurs locaux reflètent leur souci

⁴¹ Peu après la fin de notre étude, en janvier 2014, le siège a déménagé dans un quartier proche, dans un bâtiment plus spacieux et qui allie modernité et façades classées 'monument historique'.

d'économie. Des efforts sont réalisés dans beaucoup de filiales pour avoir une salle de prise de service accueillante pour les conducteurs. Les ateliers de maintenance ont parfois mis en place des démarches de qualité totale. Mais l'ensemble des locaux restent assez peu accueillants et chaleureux. Ils reflètent certainement aussi la mentalité d'une partie des salariés qui n'accordent aucune importance à la décoration, qui la considère inutile, superflue voire superficielle.

« Les services marketing dans les réseaux ne sont pas anciens. Ils sont apparus dans les années 90 avec pour objectif de moderniser le réseau et les bus. [...] Il a fallu que je me batte avec le chef d'atelier qui mesurait deux têtes de plus que moi et qui me disait [prend une grosse voix rustre] 'qu'est ce que tu touches à la lumière des bus, c'est n'importe quoi !'. 'Bon d'accord' bon il parlait pas tout à fait comme ça mais c'était vraiment 'Qu'est ce qu'ils viennent nous faire chier en marketing' quoi. Et je disais 'ta moquette marron là, elle est insupportable'. Les nouveaux bus qui allaient arriver, je voulais les revoir, que ce soit plus lumineux et ils me regardaient genre elle n'a pas autre chose à faire que d'aller nous dire qu'il faut des bas flancs plus clairs et pas un truc lugubre, qui sent pas bon. »
Hortense, cadre, DO, filiale

ii. La visibilité, une problématique pour les femmes cadres

A côté de l'hétérogénéité des locaux, ce qui est frappant c'est leur dispersion. Le nombre de locaux a des implications sur la gestion des carrières et des mobilités. Certains collaborateurs manquent de visibilité, car ils travaillent dans une filiale éloignée du siège. Certaines femmes en particulier, dont le profil est intéressant, sont isolées dans leur filiale car elles n'ont pas un réseau informel large et donc elles ne profitent pas de mobilité professionnelle. Ça peut être vrai pour les hommes aussi. Néanmoins, ils se soucient souvent davantage de créer un réseau en interne pour combler cet isolement et surtout, ils sont plus généralement présents sur les postes opérationnels plus visibles dans le groupe.

« Ce qui est délicat pour les collaborateurs de Transco, c'est d'être éclatés. C'est compliqué ce manque de proximité, ce manque de visibilité. Certaines femmes sont « invisibles », inconnues, finalement inconsidérées. Et les femmes encore plus que les hommes, parce qu'elles sont moins sur les postes visibles. »

La dispersion et la multitude des filiales sur le territoire affectent aussi la taille des comités de direction. A part dans les gros réseaux et les filiales de tailles moyennes, les comités de directions sont réduits à deux ou trois personnes. Parfois, il n'y a qu'un cadre dans l'entreprise. Cela signifie que les cadres doivent être très autonomes dans la gestion de leur entité. Même s'ils peuvent recourir au soutien de la direction régionale ou du siège pour obtenir des conseils juridiques, financiers ou commerciaux, il est attendu de leur part de savoir prendre des décisions seuls ; d'autant que leur temps est toujours compté. La taille des comités de direction pose aussi une contrainte sur la mobilité professionnelle. Celle-ci est assortie d'une mobilité géographique la plupart du temps car la taille des filiales permet rarement une mobilité interne. Nous reviendrons sur la question de la mobilité dans la suite de notre propos.

iii. Des aménagements déficients pour les conducteurs

Une des problématiques récurrentes dans les réseaux de transport, chez Transco ou ailleurs, est de garantir un accès aux toilettes pour les conducteurs en service. Aussi basique que cela puisse être, cela soulève de nombreuses difficultés : sur la prise en charge des coûts d'entretien, le positionnement des infrastructures et leur possible dégradation. Les femmes sont particulièrement sensibles à cette problématique. Des conductrices nous ont confié que du fait de leurs cycles menstruels, elles avaient besoin parfois de faire un détour dans leur trajectoire pour pouvoir revenir au dépôt et aller aux toilettes. Elles devaient néanmoins demander systématiquement l'accord du chef d'équipe pour obtenir cette dérogation. Certains chefs d'équipe insistaient pour savoir les raisons précises de leur demande, mettant certaines d'entre elles dans une situation de fort malaise. L'une d'elles ne voulant pas s'expliquer par pudeur reçut un avertissement pour avoir dévié le véhicule de sa trajectoire. De même, les réseaux de transport n'ont pas toujours des vestiaires pour les femmes, les excluant d'entrée de jeu de l'entreprise. Enfin, peu de réseaux disposent de salle de repos équipé pour les conducteurs. Si ces derniers peuvent rejoindre leur domicile durant leur pause, ce n'est pas problématique. Mais dans le cas contraire, les conducteurs peuvent difficilement s'assoupir

alors que leurs services peuvent s'étendre sur sur une longue partie de la journée (depuis tôt le matin jusqu'à très tard le soir).

SECTION 2 : L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DU HORS TRAVAIL AU SEIN DE TRANSCO

1. Gestion du temps et investissement professionnel

Le temps de travail a de fortes incidences sur l'égalité professionnelle. Plusieurs paramètres du temps sont à prendre en compte :

- la quantité de temps consacré au travail au quotidien
- la qualité de ce temps : sa fragmentation ou au contraire sa continuité, l'atypisme et la flexibilité des horaires de travail
- le sens (individuel et collectif) donné au temps consacré aux missions professionnelles.

Au sein de Transco, les cadres ont des journées de travail relativement longues tandis que les conducteurs, les ouvriers de la maintenance, et les agents de maîtrise dans l'exploitation ont des horaires de travail fragmentés et décalés. Pour l'ensemble des effectifs (à quelques exceptions près), le temps consacré au travail est synonyme de motivation et d'engagement professionnel.

Nous analysons les effets du temps et de sa conception sur l'égalité homme-femme dans le groupe.

i. Des horaires de travail décalés pour les conducteurs

La plupart des conducteurs travaillent en horaires décalés et sur de grandes amplitudes horaires avec des coupures dans la journée. Leurs services peuvent changer d'une semaine sur l'autre. Ce système horaire atypique est appliqué à tous les conducteurs quels que soient leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise. Dans les filiales urbaines, les conducteurs ont souvent la possibilité de travailler de jour ou de nuit, sur cinq jours ou bien sur quatre jours. Mais que

les conducteurs choisissent une formule plutôt qu'une autre, leurs horaires de travail sont toujours variables et décalés. Ce rythme pèse sur leur équilibre physiologique et leur impose d'adapter leur vie privée à leur planning de services. Comme l'a souligné Scheller (1996), historiquement, ce rythme horaire était une référence constitutive du métier incorporée dans l'identité des conducteurs. La pénibilité liée aux horaires de travail distinguait ceux qui y résistaient des autres. La résistance et la souffrance sont souvent au cœur de la fabrique de la masculinité d'un métier (manuel, ouvrier et du salariat d'exécution) ; Pigenet (2002) en fournit un exemple avec le cas des dockers et Gallioz (2007) avec celui des ouvriers du bâtiment. La pénibilité des horaires chez les conducteurs a longtemps joué comme un motif d'éviction des femmes, soupçonnées de ne pas pouvoir tenir le rythme à cause de leurs charges familiales et domestiques et de la fragilité inhérente à leur sexe.

« Les bonnes femmes, elles rentraient et après un peu elles voulaient plus conduire parce que c'est trop dur alors au départ, on leur fabriquait des petits services. Et puis y'en a qui sont allées dans les bureaux. »

*Marie-Céline, conductrice-receveuse et AIR**

D'ailleurs, les femmes ont plutôt eu tendance à rentrer sur les postes à temps partiel proposés par l'activité scolaire des filiales interurbaines. Cette activité représente le premier poste de trafic pour le transport routier de voyageurs, avec un peu plus de 10 milliards de voyageurs-kilomètres en 2011 devant le transport interurbain, le transport de personnel et enfin le transport occasionnel (rapport de l'OPTL, 2012). Les postes à temps partiel concernent majoritairement les salariés âgés (plus de 86 % des salariés de 65 ans et plus sont à temps partiel) et les femmes : 49 % des femmes salariées du transport public de voyageurs sont à temps partiel, contre 36 % des hommes, tous âges confondus (rapport OPTL, 2012).

ii. Des journées de travail extensives pour les cadres et les agents de maîtrise

Les journées extensives de travail pour les cadres sont devenues la norme dans de nombreuses organisations publiques et privées (Legault & Chasserio, 2010 ; Rutherford, 2011). Transco n'échappe pas à cette règle. De nombreux cadres et agents de maîtrise travaillent dix heures par jour, surtout lorsqu'ils atteignent des niveaux de responsabilité importants dans le groupe.

Les raisons qui expliquent ces longues journées sont certes d'ordre économique pour partie mais relève également de la culture d'entreprise qui diffuse l'idée que pour montrer son engagement, il faut être présent dans l'organisation.

➤ *Des raisons économiques et liées à l'activité de l'entreprise*

L'activité de Transco est en grande partie structurée par le rythme des appels d'offre, auxquels l'entreprise répond pour conserver ou gagner des contrats d'exploitation. La construction des offres et l'entretien des relations avec les clients institutionnels sont très chronophages pour les cadres, surtout pour ceux qui sont en contacts directs avec les autorités organisatrices à l'instar des directeurs opérationnels ou des directeurs marketing et commerciaux. Leur présence lors de cérémonies publiques et d'activités lié à la vie de la cité (tournois de sport, événement associatif, etc.), qui ont souvent lieu le soir et le weekend, est souvent requise.

Les salariés, qu'ils soient agents administratifs, encadrants ou responsables de projets, doivent faire face aussi à une charge de travail importante car les équipes sont réduites pour contenir les coûts de structure, qui représentent un poste budgétaire très important pour le groupe. De nombreux salariés affirment apporter du travail à la maison ou ont exprimé la difficulté de venir à bout de leurs tâches quotidiennes. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), malgré les avantages qu'ils offrent en termes de flexibilité du temps de travail, ont contribué à allonger encore la journée de travail, en effaçant les frontières entre l'entreprise et le foyer. D'après une enquête réalisée pour Transco par le CSA en 2010 sur le mieux-être, la charge de travail élevée et les délais de réalisation de plus en plus courts formaient une source de tension et de pression importante pour les salariés qui se déclaraient stressés pour 42% (dont 21% déclaraient être en situation de débordement). Les conséquences sur la santé peuvent être très importantes.

« J'ai du mal à faire la coupure. Donc c'est très bien les NTIC mais à un moment donné c'est de l'aliénation. On coupe de moins en moins. Mon mari me dit 'Y'a que quand on part à l'étranger qu'on est tranquille' et il n'a pas tort. »

Ophélie, cadre, DO, filiale

Cet empiètement de la vie professionnelle dans la vie privée est accentué au sein de Transco par de possibles intrusions des syndicats dans la vie privée des managers de filiale. Certains

salariés reçoivent parfois des appels anonymes à leur domicile et des managers subissent des menaces, surtout en période de grève. L'une des personnes interviewées en témoigne.

« J'ai eu des choses assez violentes, à savoir que moi j'ai eu une intrusion chez moi ; ils sont venus coller les portes de mon domicile et les portes de ma voiture. Les serrures avaient été collées. [...] J'ai eu des appels anonymes avec des messages un peu glauques. J'ai eu des débordements sur ma vie privée, c'est de l'intimidation, c'est de l'intrusion dans la sphère personnelle. Ça m'a perturbé mais pas au point de me faire reculer. C'est en ce sens que je peux dire sans flagorneries que j'ai eu une sorte de courage parce que je n'ai pas reculé devant la pression syndicale. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

➤ *Des raisons culturelles : donner du temps, c'est prouver son engagement et sa motivation*

Au sein de Transco, les salariés sont plutôt très investis dans leur travail et très attachés à leur entreprise, comme le confirme notamment les résultats d'une enquête interne, menée par le CSA en 2010, sur le bien-être au travail : 80% des salariés se déclaraient très satisfaits de leur travail et de leur organisation. Cet attachement est commun à de nombreuses entreprises de services publics, dont la culture « véhicule une vision idéalisée de la vocation et du dévouement » (Guillaume & Pochic, 2007, p. 85 ; Noguera, 2010). Les narrations véhiculées dans l'entreprise fabriquent une image du salarié idéal comme quelqu'un plaçant son travail au-delà du reste (Ely & Meyerson, 2000). De manière générale, les salariés sont accoutumés aux heures supplémentaires. Ils ne doivent pas juste être engagés, ils doivent être dédiés à leur organisation pour travailler tant que cela est nécessaire (Legault & Chasserio, 2010). Le surinvestissement des salariés est fréquent et valorisé par l'organisation.

« Le management n'est pas forcément protecteur. Travailler beaucoup, être surinvesti, assurer tout le temps, c'est plutôt quelque chose qu'on attend. Du coup, il n'y a pas forcément quelqu'un qui va dire 'attention, tu y vas trop fort' ou 'fais attention à toi et à ta famille'. C'est bien vu d'être à fond, investi et super disponible. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

Le temps donné à une organisation symbolise dans beaucoup de culture organisationnelle, la productivité, l'engagement et la valeur personnelle d'un salarié (Rutherford, 2011). Cette conception engendre du présentéisme, c'est-à-dire la tendance à rester au travail au-delà du temps nécessaire pour exécuter ses tâches. Ces attentes sont intériorisées par les salariés, qui sont exigeants avec eux-mêmes et avec les autres sur le temps passé au travail. Cette pression exercée par soi-même, ses pairs ou les managers peut prendre des formes différentes : de l'esprit d'équipe ('je ne peux pas laisser tomber l'équipe') à l'injonction d'être présent dans l'entreprise tôt le matin et tard le soir, en passant par des réflexions ou des blagues sur le temps de présence des salariés. Au sein de Transco, les longues journées de travail apparaissent comme une norme, très peu questionnée voire même tabou (selon le terme utilisé par une femme cadre dans un entretien). Des récits viennent en support de cette pratique, faisant l'éloge des équipes mobilisées sur les réponses à appels d'offre qui passent plusieurs nuits blanches avant la remise de leur dossier. Au cours de notre recherche-intervention, nous avons été témoin de plusieurs discours de cadres s'enorgueillissant de finir leur journée de travail après 22h le soir. Un autre indice de ce phénomène nous est donné par une pratique qui voulait que les membres du comité exécutif ne profitent pas comme l'ensemble des cadres des douze jours de RTT* annuels. Pour l'ancien président, il était inconcevable qu'un membre du comité exécutif puisse se dégager autant de temps de ses responsabilités professionnelles. Enfin, un dernier exemple peut être relevé lorsqu'à son départ de l'entreprise vers 18h, un salarié est raillé par ses collègues. Tous ces éléments participent à créer une culture des longues heures de travail et à favoriser le présentéisme.

« Le moment où ça dérape c'est quand y'en a un au-dessus, qui dit « attends, tu quittes à 18h30 tous les soirs, ça va pas » ou qui te le fais sentir en disant « t'es en RTT aujourd'hui » quand tu sortais à 18h30. »*

Sophie, cadre, DO, filiale

« Dans mon ancienne filiale, c'était quand même assez prenant en termes de planification horaire parce que c'était un boulot assez lourd et en plus avec un directeur qui était un peu particulier. Il est super exigeant et puis il n'a jamais d'horaires donc des nocturnes j'en ai quand même fait un certain nombre hein ! [...] Mais dans la série, c'est typiquement le genre de directeur qui ne favorise pas la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie personnelle. C'est le genre de personne qui met une réunion à 17h qui commence en faîte à 19h et puis à 22h30 il est toujours là à vous harceler sur des choses.[...] Les gens qui sont au

même étage que lui, le truc c'est de passer par la porte de service du fond pour surtout pas passer devant son bureau et qu'il les chopent à 18h pour leur coller un truc à faire jusqu'à 23h. »

Augustine, cadre, directrice commerciale, filiale

➤ *Incidences sur l'égalité hommes-femmes*

Comme Rutherford (2011) l'explique, les hommes n'ont pas de capacités inhérentes à leur sexe qui leur permettraient de faire face plus facilement aux horaires décalés ou aux longues journées de travail. L'envie et l'énergie sont également partagées par les hommes et par les femmes. Néanmoins, la culture des longues heures de travail et la variabilité des horaires peuvent avoir un effet indirect sur l'égalité entre les sexes étant donné que la plupart des femmes ont encore aujourd'hui en priorité la responsabilité des tâches domestiques et de soins dans la sphère privée. Une enquête de l'INSEE (Ricroch & Roumier, 2011) révèle ainsi que malgré la diminution du temps consacré à ces tâches par les femmes ces dix dernières années, l'écart avec le temps consacré par les hommes est toujours de 1h30 par jour. Par ailleurs, en 2010, les femmes réalisaient toujours près de 80 % du noyau dur des tâches domestiques et passaient deux fois plus de temps que les hommes à s'occuper des enfants ou d'un adulte à charge à la maison (Pailhé & Solaz, 2010). C'est pourquoi, le présentisme peut être considérée comme une notion genrée, associée à une culture compétitive masculine (Rutherford, 2011).

Aux responsabilités qui leur sont assignées dans la sphère privée s'ajoute la manque de légitimité subi par certaines femmes sur des fonctions remplies traditionnellement par des hommes, telles que la conduite, la réparation des bus, le contrôle et les postes de direction, et qui les poussent à prouver leurs compétences par une présence accrue et un perfectionnisme dans les tâches accomplies.

« Il faut en faire deux fois plus quand on est une femme. Et on fait beaucoup de sacrifices. Il faut savoir gérer ses frustrations et être très flexible. Ça demande une grande organisation d'avoir un poste comme le mien. »

Isabelle, cadre-dirigeante, internationale, siège

La notion de temps génère aussi des inégalités entre hommes et femmes via le rythme de la carrière. Chez Transco, comme dans d'autres organisations, la carrière interne, continue et

ascendante agit encore comme une référence qui pénalise lourdement toutes celles et ceux qui s'en éloignent (Guillaume & Pochic, 2007). Les femmes qui s'interrompent durant les congés maternité ou pour élever leurs enfants sont donc sanctionnées. La carrière linéaire et progressive au sein Transco s'accompagne par ailleurs d'un temps de travail croissant. Au sommet de l'organisation, comme nous l'avons expliqué plus haut, les cadres dirigeants ne profitent plus de RTT*. Une femme en off nous confiait que la perte de cet avantage la prévenait d'intégrer cette haute sphère du pouvoir car, étant mère de deux jeunes enfants, elle n'envisageait pas de sacrifier (selon ses termes) ces douze jours passés auprès d'eux. Une autre femme estime que la maternité engendre un ralentissement de carrière considérable.

« J'ai calculé qu'un enfant c'était 2 ans de carrière fichue. Parce qu'il faut le temps de le concevoir et pendant cette phase, on ne demande pas une mutation. Ensuite, il y a les 9 mois de grossesse puis on a le bébé donc avec 3 mois de congés maternité. Et ensuite, on vient de rentrer et donc on ne vous propose pas de nouvelles fonctions à votre arrivée. Voilà, ça fait 2 ans ! »

Chantal, cadre, relation-client, filiale

Comme nous pouvons le constater, la question du temps de travail fait apparaître en filigrane le sujet de la parentalité et plus largement de la séparation entre travail et hors travail. Ces thèmes d'études sont devenus importants pour les chercheurs en genre car ils influencent considérablement l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (Ely & Meyerson, 2000 ; Ollier-Malaterre, 2010 ; Rutherford, 2001). C'est pourquoi, Rutherford (2001) en a fait une dimension à part entière de sa grille. Au-delà des éléments déjà mentionnés, nous développons ce point dans la partie qui suit.

2. Déconnexion de la sphère privée et de la sphère professionnelle

Dans le passé, les hommes s'investissaient dans la sphère publique du travail, mieux valorisée socialement, tandis que les femmes étaient associées à la sphère privée (Hass & Hwang, 2007). L'équilibre du ménage était assuré par le partage des tâches entre les conjoints. Cette distinction entre les rôles de chaque sexe s'étant progressivement effritée, les conflits⁴² entre

⁴² On parle de conflit lorsque les exigences de l'emploi et les aspirations à mener des projets personnels sont incompatibles, faisant en sorte que l'implication dans un rôle rend difficile l'implication dans l'autre.

vie privée et vie professionnelle, vécus par les salariés, ont émergé. En France, cette problématique a d'abord été adressée à l'Etat, qui s'est chargé d'apporter des solutions aux problèmes de conciliation. Toutefois, son intervention n'a pas bouleversé les conventions familiales et de genre (Ribault, 2008). L'Etat n'est pas parvenu non plus, si c'était là son but, à dissoudre la vision, partagée par beaucoup d'employeurs, du travail et du foyer comme deux sphères étant et devant rester distinctes (Ely & Meyerson, 2000 ; Hass & Hwang, 2007). Les cultures de la majeure partie des organisations se fondent même sur des croyances et des valeurs qui renforcent la séparation du travail et de la vie de famille (Hass & Hwang, 2007). Imprégnées par ce dualisme, les entreprises ont des difficultés à mettre en place des dispositifs de conciliation qui ne pénalisent pas leurs utilisateurs (Brachet, 2007 ; Ollier-Malaterre, 2010 ; Poilpot-Rocaboy & Kergoat, 2010). Les femmes sont plus particulièrement touchées par cet effet pervers car elles utilisent davantage les dispositifs de conciliation et sont supposées en avoir plus besoin (Ely & Meyerson, 2000).

À l'image de la majorité des entreprises, Transco s'est peu préoccupé jusqu'ici d'assurer à ses collaborateurs les possibilités d'articuler de manière satisfaisante leur vie professionnelle et leur vie privée. Les aménagements prévus sont très limités et souvent peu efficaces. Nous proposons à présent d'analyser les difficultés générées par le manque de dispositifs de conciliation.

i. Les responsabilités familiales

Nos entretiens ont montré que beaucoup de salariés dans l'entreprise, qu'ils soient cadres ou non-cadres, avaient des difficultés à conserver un équilibre fragile et sans arrêt remis en cause entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. Quand nous avons présenté nos entretiens face au CHSCT*, un représentant syndical, insistait sur le fait que la question de l'articulation des temps de vie concernait tout le monde, y compris les hommes. Lui-même était en situation de famille monoparentale avec deux enfants en bas-âge et ressentait très fortement les contraintes d'organisation de la vie familiale pour un salarié. Son cas ne fait sans doute pas totalement exception. Cependant, ce sont en majorité des femmes dans nos entretiens qui se sont exprimées sur ce sujet. Elles ont évoqué les responsabilités familiales qui leur incombaient et les attentes d'autrui vis-à-vis d'elles en tant que mères.

« L'année 2008 a fait qu'on a répondu à des appels d'offre allant de janvier à décembre. On a fait ça toute l'année avec des enjeux quand même importants et

ça vraiment été très, très fatigant pour moi parce que du coup même si j'étais prête à m'engager en termes de temps pour autant j'étais pas prête à dire, 'je ne vois pas mes enfants de la semaine, voilà je fais une croix sur mes enfants pendant la semaine', donc du coup l'organisation que j'avais c'était que j'essayais d'être à la maison au plus tard sur les coups de 20h et une fois que les enfants étaient couchés je recommençais à travailler, voilà. Et je recommençais à bosser jusqu'à minuit, 1h du matin et j'ai fait ça pendant... pendant plusieurs mois quoi. »

Brigitte, cadre, développement commercial et marketing, direction régionale

« On essaie de conserver un équilibre et des fois il est précaire, des fois ça bascule dans le mauvais sens, des fois ça bascule dans le bon sens. C'est tout le temps comme ça. La difficulté je dirais c'est plus par rapport aux enfants parce que les enfants n'acceptent pas beaucoup que la maman ne soit pas là. Moi, j'ai des reproches de mes enfants et c'est difficile quand ils me disent que je travaille trop ou quand mon fils me dit 'maman quand je me marierai, ma femme ne travaillera pas'. Ma fille a déjà voulu me jeter mon portable dans l'eau parce qu'on a eu un gros problème au boulot et j'étais énormément dérangée et on était à l'extérieur dans un parc de félins et ma fille, j'ai cru qu'elle allait me le jeter dans l'eau. »

Aurore, cadre, DO, filiale

« Ça a été très difficile pour ma fille au début parce que je voyageais beaucoup et qu'elle le vivait très mal. Donc j'ai eu le droit aux crises de larmes, 'je ne veux pas que tu partes, je n'aime pas ce que tu fais. Je suis triste quand tu pars'. Enfin, j'ai vraiment tout eu avec convocation par la maîtresse. Aussi aux 'entretiens maîtresse', je lui expliquais ce que je faisais et la maîtresse me répondait 'ah, je comprends pourquoi C. est parfois triste' et je disais 'Mais vous diriez ça si c'était mon mari qui voyageait beaucoup. Nan, jamais, bien sûr' mais donc on n'hésite vraiment pas à vous culpabiliser et c'est à tous les niveaux de la société et ça je trouve ça scandaleux ; j'ai déjà suffisant de culpabilité personnelle, bah non les maîtresses m'en remettent une couche. »

Bernadette, DRH, siège

ii. La mobilité géographique pour les cadres

La séparation entre les sphères publiques et privées est aussi observable au travers des normes qui régissent l'ascension professionnelle et dont la mobilité fait partie. Pour les cadres, elle est une condition *sine qua non* de promotion. Certes, cette règle s'explique en grande partie par la structure du groupe : les effectifs de cadres sont dispersés sur l'ensemble du territoire dans des entités, qui ne disposent souvent que d'une seule place de cadre, comme nous l'avons mentionné plus haut. Mais la mobilité fait aussi et partie de la culture d'entreprise qui veut que les managers aient acquis plusieurs expériences de terrain dans des régions différentes pour pouvoir encadrer une équipe.

« Je n'ai pas de mobilité et je n'ai jamais affiché d'ambition particulière parce que je sais que quand on n'a pas de mobilité, on ne peut pas afficher une ambition démesurée. »

Aïcha, cadre, DO, filiale

« Je crois qu'il ne faut pas se tromper de débat. Moi de la mobilité, j'en ai une toute ma vie professionnelle donc aujourd'hui je dis 'stop' d'abord parce que j'ai 56 ans et donc on se fait pas aussi facilement des réseaux amicaux à mon âge et je pense qu'il y a des choix de vie qui doivent être respectés ; Or, quand on parle de mobilité, les choix de vie ne sont pas toujours respectés. Ce que j'entends moi quelque fois me choque parce que l'individu n'est pas pris en compte. Quand on dit 'si on n'est pas mobile, on n'évolue pas' je trouve que c'est limite discriminatoire : les choix de vie de l'individu ne sont pas respectés. Et je le vis vraiment comme une sanction d'autant que j'ai toujours bougé dans ma vie. »

Charlotte, DO, filiale

La holding ne supporte que partiellement le coût de la mobilité. Elle appuie les salariés financièrement mais ne prend pas en charge l'organisation d'un déménagement par exemple ou la responsabilité de trouver un service de garde d'enfants⁴³. Les femmes cadres interviewées, qui ont presque toutes connu une ou plusieurs mobilité-s ont relaté les

⁴³ Le pack mobilité a été refondu à l'avantage des salariés durant notre intervention. Nous le verrons par la suite.

difficultés de ces périodes de transition durant lesquelles, elles devaient gérer un déménagement, les tâches de l'ancien poste et les nouvelles missions qui leur étaient confiées.

« Un homme, c'est plus facile, il va à l'hôtel, mais moi je voulais emmener ma famille donc j'ai dû trouver la maison, trouver le collègue, me débrouiller pour tout et en étant, de surcroît, entre mon ancien et mon nouveau poste. »

Chantal, cadre, relation client, filiale

Un autre phénomène engendré par la mobilité est le célibat géographique durant la semaine qui concerne là plus d'hommes. C'est-à-dire qu'ils vivent à l'hôtel ou dans un logement éloigné de leur famille. Si pour certains, cette situation est confortable, pour d'autres, elle entraîne des conflits familiaux et un surinvestissement professionnel pesant pour les équipes.

iii. La sexualité

La séparation des sphères privées et publiques induit aussi que les salariés peuvent contrôler leurs sentiments et leurs émotions ainsi que les expressions de leur sexualité en les réservant au privé et à l'intime (Ely & Meyerson, 2000). La sexualité et les émotions s'expriment pourtant dans l'organisation au travers des relations informelles, des métaphores utilisées, des narrations et des croyances véhiculées. Elles font partie intégrante de l'organisation et imprègnent les processus formels et informels, les fonctions et les pratiques organisationnelles (Haynes, 2013). La notion de sexualité, dans ses formes et ses sens divers, englobe le désir, les pratiques sexuelles, l'orientation sexuelle, et l'ensemble des éléments discursifs s'y rattachant incluant les actes, les comportements, les activités, les relations, les identités et les pratiques (Burrell & Hearn, 1989). La sexualité est imprimée dans les identités genrées et dans les processus organisationnels genrés, dans ses pratiques et dans sa culture (Haynes, 2013). Au sein de Transco, nous avons pu repérer des indices d'une sexualité dominante de type masculin et hétérosexuel au travers des représentations qui entourent les femmes, des attributs de la féminité, de l'humour et des réflexions sexistes ou encore des métaphores utilisées par les managers.

➤ *Des représentations des femmes et des corps féminins*

Les femmes sont considérées comme des individus sexués qui attirent, séduisent ou distraient les hommes de leur mission professionnelle. Ainsi, comme l'avait déjà noté Cacouault-Bitaud (2001), l'entrée des femmes dans l'entreprise est souvent comparée à celle du 'loup dans la bergerie', synonyme de disputes et de conflits entre hommes à cause des relations de séduction qui émergeraient et qui n'existeraient pas en leur absence. C'est à elles, qu'il revient la responsabilité de gérer, le plus diplomatiquement possible, l'attraction sexuelle qu'elles peuvent dégager consciemment ou inconsciemment, qu'importe le niveau hiérarchique ou le métier occupé. Il leur faut s'extraire des relations de séduction dans lesquels plusieurs de leurs collègues masculins tentent de les placer, sous peine de perdre leur crédibilité professionnelle et de faire l'objet d'une réputation sulfureuse.

*« Moi les jupes, j'en ai pas voulu. J'aime ça mais quand je ne travaille pas parce que je ne peux pas travailler en jupe par rapport à la clientèle. Ça me serait imposé, je n'aurais pas le choix mais... parce qu'on est assis et les jupes sont assez courtes et on n'a pas que des clients saints. Il y a aussi des clients qui draguent ce qui est normal donc après c'est pas la peine d'aller les aguicher. »
Lucie, ETAM, conductrice-receveuse, filiale*

*« J'ai toujours été vigilante à garder la bonne distance avec mes interlocuteurs parce que ça dérape vite quand vous êtes une femme. Il faut faire attention à ce que les gens ne puissent pas se méprendre. »
Aïcha, cadre, DO, filiale*

➤ *Le comportement et l'humour*

Les hommes sont libres d'agir à leur guise avec leurs collègues. Ils peuvent être très extravertis, rigoler librement, faire des blagues grivoises, se toucher, se taper dans le dos et parler fort. Plusieurs études ont montré comment les hommes créent au travers de l'humour un entre soi masculin hétérosexuel qui exclut les femmes et les hommes homosexuels (Rutherford, 2011). L'humour leur sert également à afficher leur force physique en projetant une image de puissance sexuelle et en blaguant sur leur conquête sexuelle ou sur leur insatiabilité sexuelle (Connell, 1987).

« J'ai vu aussi dans l'animation d'IRP ou en Flandres Artois que parfois ils peuvent... quand il y a beaucoup de monde et qu'ils se détendent, euh, il peut y avoir des remarques très masculines qui peuvent... personnellement je ne le prends pas à mon égard mais c'est sur les femmes en général et d'ailleurs ça n'a aucun lien avec moi mais personnellement en tant que femme, c'est... »

Simone, cadre, RH, direction régionale

A l'inverse, les femmes sont moins autorisées à utiliser des termes à caractère sexuel ; ce qui les peuvent les exclure directement de certains échanges informels (Rutherford, 2011). Elles doivent souvent se contenter de rire des blagues sexistes de leurs collègues masculins pour ne pas être considérés comme désagréables. Elles sont également tenues de contrôler leurs comportements qui sont attentivement scrutés. Leur langage et le ton de leur voix en font partie. Les colères féminines sont très mal reçues par les collègues, les interprétant comme un comportement inapproprié pour les femmes et donc sanctionné comme tel alors qu'un homme peut avoir des « sautes d'humeur » (Fortino, 2009). Enfin, on a tendance à attendre des femmes qu'elles prennent en charge les besoins affectifs et émotionnels des autres : des usagers, des clients et des collègues (Fortino, 2009 ; Rutherford, 2011). Nous avons pu vérifier ces différents éléments sur notre terrain. Certaines ont d'ailleurs employées le terme de « mère » pour caractériser leur rôle dans l'équipe ou la filiale.

« Moi comme je suis une femme, si vous commencez à rigoler avec tout le monde c'est mauvais quoi. Si vous commencez à rigoler avec tous les hommes, bah oui, vous vous faites passer pour quelqu'un d'assez facile on va dire et du coup après c'est foutu quoi. »

Virginie, ETAM, responsable de groupe, filiale

Ces constats sont généralisables aux entreprises françaises. Le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes représenté par Brigitte Grésy a réalisé une étude en 2013⁴⁴ mettant en évidence l'existence d'un sexisme ambiant, c'est-à-dire une idéologie qui érige la différence sexuelle en différence fondamentale entraînant un jugement

⁴⁴ L'étude repose sur une consultation auprès des salariés de neuf grands groupes français (Radio France, GDF Suez, SNCF, France Télévision, Orange, LVMH, RATP, Air France et le groupe La Poste ; ce qui représente 14 651 salariés dont 55 % de femmes et 45% d'hommes, 92% de cadres) et un sondage national auprès des cadres des établissements publics et privés de 250 salariés en plus (ce qui représente 1000 cadres dont 39% de femmes et 61% d'hommes).

sur l'intelligence, les comportements et les aptitudes, de la part des femmes comme des hommes mais à un degré moindre pour ces derniers.

- Quatre femmes sur cinq considèrent que, dans le monde du travail, les femmes sont régulièrement confrontées à des attitudes ou comportements sexistes (contre 56% d'hommes)
- La moitié des femmes a déjà entendu un « ma poule, ma cocotte, miss... » dans leur travail
- 54% des femmes salariées estiment avoir rencontré un frein professionnel en raison de leur sexe.

iv. Des aménagements organisationnels inexistantes ou peu efficaces

Le groupe s'est positionné jusqu'alors contre l'instauration de mesures de conciliation des temps de vie, considérant qu'il était du ressort des salariés de gérer les transitions entre sphère privée et sphère professionnelle. Il n'existe donc quasiment pas de dispositifs de conciliation sinon des mesures légales comme le temps partiel. Le temps partiel est même facilement accordé aux salariés qui le désirent mais les postes ne sont pas toujours dimensionnés en conséquence (hors poste de conduite). Les salariés à temps partiel sont donc obligés de travailler pendant leur temps libre pour remplir leur mission au risque de s'exposer aux critiques de leur entourage professionnel.

« J'ai le cas, dans mon secteur, d'une femme qui vient d'avoir son deuxième enfant et qui a demandé à passer à 80% et son manager lui a dit 'oui, je te comprends, c'est logique, je t'accorde ton 80%'. Mais le poste, lui, est resté à 100% donc ça ne se passe pas bien. [...] Pour elle, ça ne se passe pas bien parce qu'elle ne répond plus aussi bien qu'avant aux sollicitations. Le manager, il l'aime bien mais il est embêté parce qu'il lui manque du temps aussi. Donc voilà, il n'y a pas de volonté de mal faire mais derrière il y a un manque de temps. Et la collaboratrice a le choix entre travailler chez elle alors qu'elle n'est pas censée le faire ou ne pas travailler chez elle mais subir les réflexions désagréables de ses collègues. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

« Je me rappelle quand j'ai dit à mon DRH de l'époque que je voulais être à 80%, il m'a répondu 'aucun problème, je vais vous payer à 80% et je sais que vous allez travailler à 120% de toute manière donc je vais faire une économie de 40% de salaire' et c'est ce qui s'est passé. [...] Les mercredis, je travaillais quand même en étant à la maison. »

Claudine, cadre, RH, filiale

Les aménagements prévus par l'entreprise étant quasi-inexistants, les salariés doivent négocier avec leur manager des arrangements pour atténuer le conflit emploi-famille ; ce qui pose trois problèmes. Premièrement, ces pratiques sont aléatoires et dépendantes de la relation qu'un collaborateur entretient avec son manager ou du pouvoir de négociation des parties. Deuxièmement, elles impliquent que c'est aux salariés de gérer l'articulation des temps privés et professionnels de manière à ne pas perturber l'organisation du travail. Troisièmement, elles ne permettent pas de résoudre durablement les difficultés matérielles et psychologiques que posent les conflits d'articulation, tels que le sentiment de surcharge, la culpabilité ou les difficultés de garde (Genin, 2009).

« Avec l'accord de mon manager, j'ai pris la décision à l'époque de sortir à 15h30 tous les jeudis et d'aller chercher ma fille à l'école. Mais c'était du non affiché, seul mon manager était au courant. »

Jeannine, cadre, RH, filiale

« Avec mon mari, on est tous les deux agents de maîtrise donc on a demandé à ce que quand l'un est de journée, l'autre travaille le soir. En fait, on a demandé ça par rapport à nos enfants. Et l'entreprise a accepté sans aucun problème. Ils ont pris en considération que voilà il y avait des enfants. Donc il a fallu qu'on change... parce que l'entreprise voulait bien changer mais il a fallu qu'on demande à certains collègues de changer avec nous donc les collègues ont accepté sans problème. »

Virginie, ETAM, responsable de groupe, filiale

3. Un style de management masculin

Le style de management (ou style de gestion) se définit comme la façon dont sont conduites les activités d'une entreprise ou d'un département (Rutherford, 2001, 2011). Il embrasse les processus de décisions - leur transparence, leur respect et les personnes qui y ont une voix - la hiérarchisation des postes, le système de récompenses, et les attributs valorisés par l'organisation (Rutherford, 2011 ; Lee Gosselin & Ann, 2011). Le style de gestion dans une entreprise n'est pas neutre et peut valoriser l'un ou l'autre sexe selon qu'il renvoie à des références masculines ou féminines⁴⁵ (Rutherford, 2001 ; Lee Gosselin & Ann, 2011). Historiquement le style de management promu au sein de Transco était de type masculin et directif. Nous clarifions dans cette partie le sens que nous attribuons au terme 'management masculin'.

i. Une surreprésentation des hommes en position de management opérationnel

Les hommes sont surreprésentés sur les postes de management opérationnel. Si l'on s'intéresse aux différents niveaux hiérarchiques, on peut constater que :

- Les postes d'agents de maîtrise opérationnels (nommés chef de quai ou responsable de groupe selon les filiales) sont largement détenus par les hommes.
- Les hommes sont également majoritairement représentés sur les métiers d'encadrement en exploitation et en maintenance. 83,9% des exploitants sont de sexe masculin et on ne compte dans la maintenance qu'une seule femme directrice et trois femmes responsables (RSC 2012 sur les effectifs 2011).
- A l'échelon supérieur, le poste de directeur opérationnel, qui est symboliquement le plus important et le plus valorisé dans le groupe (y compris financièrement), est occupé à 87,6 % par des hommes (RSC, 2012). D'autre part, il n'y a jamais eu aucune femme directrice d'un grand réseau, directrice déléguée ou directrice régionale.
- Enfin, les femmes présentes au comité exécutif occupent des fonctions supports. Aucune ne gère de branche métier ni de direction internationale (Ce fut le cas un

⁴⁵ Tout en admettant que les notions de masculin et de féminin ne sont pas des caractéristiques innées et fixes dans le temps et dans l'espace, nous remarquons qu'une certaine idée du masculin et du féminin plutôt stable chez Transco (et dans la société) est mobilisée par les salariés pour se représenter comme hommes ou femmes.

temps pour l'international, mais la directrice en question n'avait pas intégré le comité exécutif).

Cette répartition sexuée des effectifs crée des attentes puissamment agissantes à l'égard des préférences des individus des deux sexes (Eagly & Karau, 2002). La supériorité numérique des hommes dans les professions techniques et de management opérationnel donne l'impression que les hommes ont plus d'appétence et d'aptitudes que les femmes pour les tâches que ces professions requièrent.

« Comme c'est pas un poste [de directeur opérationnel] qui est traditionnellement occupé par une femme, on n'a pas non plus le réflexe de l'occuper. C'est pas forcément un poste qu'on a en tête parce que c'est un métier à 95% occupé par des hommes. »

Aurore, cadre, DO, filiale

« Il me dit 'vous avez pensé à être directrice ?' Et moi je n'y avais pas du tout pensé parce que j'avais cette vision que de toute façon ce n'était qu'un monde d'hommes, d'ingénieurs, d'exploitants, de techniciens, je ne connaissais pas de marketing directrice ; pour le peu qu'il y avait de directrice à l'époque, je les connaissais pas déjà et puis pour moi c'était une vision, soit c'était la super top nana qui devait avoir un bac+18 sûrement. »

Hortense, cadre, DO, filiale

Outre ce constat statistique de surreprésentation des hommes dans les postes de management, le style de gestion masculin résulte également d'une représentation plus subjective consistant à considérer que les hommes sont plus qualifiés pour occuper les postes de management. Nous développons cette affirmation ci-dessous.

ii. Des qualités et des attributs dits masculins

➤ *L'idéal-type du manager*

Certains postes au sein du groupe sont présentés comme étant extrêmement difficiles à tenir. Il s'agit des postes de management direct des conducteurs et de direction de filiales. Ces postes cumulent les difficultés : des horaires pénibles, un stress important, une exposition

directe aux relations syndicales très conflictuelles (dans le transport urbain et en Ile-de-France surtout), une grande responsabilité sur la sécurité, un besoin de résolution rapide des problèmes (allant des problèmes relationnels entre les conducteurs aux incivilités sur le réseau en passant par les pannes et incidents techniques) et une très bonne connaissance du métier. Les directeurs opérationnels sont également amenés à gérer les relations politiques avec les autorités organisatrices, à piloter les réponses aux appels d'offre et à établir la stratégie de leur organisation. Enfin, ils engagent leur responsabilité pénale dans leur entité.

Il découle de ces difficultés, le sentiment qu'il faille nécessairement mettre des personnes ayant une grande force de caractère, incluant un sens de la répartie, une ténacité et une résistance, en face de ces postes. L'expression employée dans le groupe est celle 'de meneurs d'hommes'.

« On va peser le poste. Y'a des postes plus difficiles à tenir que d'autres c'est évident. Et du coup, pour moi, la question qui se pose c'est le parcours, c'est le choix. [...] C'est là qu'on peut faire des erreurs : mettre quelqu'un qui n'a pas le profil sur un poste touchy. Donc il faut envoyer les meilleurs, les plus forts, les plus puissants sur les postes les plus difficiles parce qu'on va avoir adéquation entre le poste et le profil. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

Outre la force de caractère, il est attendu du manager de ne pas faire état de ses émotions et surtout de ses fragilités. Durant un déjeuner-conférence pour le réseau interne de Transco, une cadre dirigeante du groupe, membre du comité exécutif, a souhaité prendre la parole en introduction pour expliquer les raisons de son engagement en faveur de l'égalité professionnelle et de l'avancement de la mixité. Elle fit le récit de sa mésaventure à l'arrivée dans le groupe lorsque l'ancien président la qualifia devant toute l'assemblée des directeurs de 'femme alibi'. Elle expliqua qu'elle se sentit humiliée et qu'elle devait faire quelque chose pour changer cette culture d'entreprise qu'elle définit de 'machiste'. A la suite de ce récit, après la conférence, un manager lui fit remarquer que son témoignage était une preuve de grande faiblesse à double titre : premièrement pour avoir été déstabilisée par la remarque du président et deuxièmement pour avoir osé le raconter. Bien que tous les managers n'aient pas cette même réaction, cet épisode du quotidien de l'entreprise est assez révélateur du climat qui règnait dans les espaces de pouvoir de l'organisation.

De ces difficultés, il résulte également une tendance à promouvoir des managers qui ont un bon niveau d'expertise du métier. La légitimité et la crédibilité auprès des collaborateurs

s'acquièrent via la maîtrise du métier dans ses aspects opérationnels et techniques et via la connaissance du territoire, des autorités organisatrices et des clients voyageurs. Cela peut sembler logique à première vue ; sauf que ces compétences techniques tendent à être survalorisées au détriment de compétences tout aussi vitales pour l'organisation telles que l'animation d'une équipe et le développement des collaborateurs⁴⁶ (Eagly & Karau, 2002). De surcroît, on prête bien plus facilement aux hommes qu'aux femmes l'habileté à comprendre les ficelles du métier et le fonctionnement des moteurs.

« J'ai plaisir à aller à l'atelier, à leur demander ce qu'ils font et le fait d'être une femme, ils m'expliquent bien plus volontiers et ils acceptent que je ne sache pas du fait que je sois une femme. Je ne dis pas qu'il faut savoir en profiter et en user mais c'est un petit plus. »

Ophélie, cadre, DO, filiale

Enfin, comme l'a observé Pruvost (2008) pour le métier de policier, la stature et la corpulence sont également jugées être des atouts de taille pour manager une équipe. Des expressions telles que « rester stoïque devant un danger » ou « en imposer » sont couramment employées dans l'organisation. Là, encore les femmes peinent à faire le poids vis-à-vis de leurs collègues masculins.

« J'avais une femme ingénieur trop fragile, bah en rendez-vous extérieur, je la faisais systématiquement accompagnée par un homme. Elle ne savait pas gérer ses émotions et pleurer très facilement. Et c'est l'horreur de travailler dans un milieu masculin quand on est comme ça. »

Annie, cadre, Chef de projet, filiale

➤ *Le contraste entre l'idéal-type du manager et les attentes envers les femmes*

Tel que nous avons décrit l'idéal-type du manager, on comprend très vite que les femmes aient tant de mal à être identifiées comme de potentielles candidates pour diriger une équipe ou une entité :

Premièrement, au sein de Transco, les femmes ont tendance à être perçues comme des personnes moins disponibles, moins aptes à supporter le rythme de travail et les horaires atypiques, moins résistantes au stress et aux difficultés du métier. D'autre part, on leur accole

⁴⁶ Les femmes déclarent accorder beaucoup d'importance à ces compétences relationnelles, comme nous le verrons dans notre prochain chapitre.

des attitudes dites féminines – la compassion, le soin et le souci de l'autre, la générosité – qui sont toujours définies dans un mode de subordination (Gherardi, 1994). Les attributs féminins positifs sont donc dévalorisants (Gherardi, 1994). A l'inverse, on leur prête un manque de capacité à trancher et à se détacher émotionnellement, qui sont des attributs attachés aux postes de direction et de leadership (Eagly & Carli, 2007 ; Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

Deuxièmement, la norme prescriptive qui veut qu'il faille venir de l'exploitation pour être promu sur un poste de management empêche de facto les femmes étant entrées dans le groupe sur des fonctions support d'accéder à ce type de poste. Or, c'est le cas pour une majorité de la population féminine.

Enfin, les femmes qui adoptent les caractéristiques masculines pour avancer sont perçues comme moins agréables et peuvent être sanctionnées pour ne pas répondre aux stéréotypes attachés au groupe social des femmes (Heilman & Okimoto, 2007; Fortino, 2009). Les autres peuvent percevoir dans la prise de poste à responsabilité une menace pour leur identité genrée car la définition des attributs nécessaires au métier entrent en contradiction avec les marqueurs traditionnels de la « féminité » (Cayado & Almudever, 2011).

Au travers de nos entretiens et de nos observations, nous avons pu remarquer que les femmes se saisissaient, au moins en partie, de ces représentations et les intériorisaient. Ely et Padavic (2007) et Bellini (2010) parlent ainsi d'effets performatifs des stéréotypes de rôle : un individu n'incarne pas seulement le rôle qu'il est censé tenir – celui de femme ou d'homme, de manager ou de collaborateur – il agit selon lui et l'utilise dans l'affirmation de lui-même. Ainsi, les femmes remettent peu en cause le fonctionnement de l'organisation et imaginent plus volontiers que leur « nature féminine » ou leurs caractéristiques individuelles les empêchent de manager « convenablement » une équipe.

« En agent de maîtrise, il n'y a pas énormément de femmes par contre. Parce que je pense qu'on a peut-être plus de réticences à se présenter au poste. Moi personnellement, j'aimerais bien mais je pense que je n'ai pas la carrure. Il faut avoir une sacrée autorité quand même et voilà. Faut avoir un tempérament assez fort, pouvoir commander du monde comme ça. »

Aurore, ETAM, conductrice-receveuse, filiale

« J'arrive à prendre du recul mais les choses me touchent, enfin l'histoire des gens me touchent, les gens me touchent, et je sais que ça fait partie d'une de mes faiblesses et je vois les hommes, la façon dont ils managent, ils sont beaucoup moins sensibles au passé ou à l'histoire des gens alors que moi je n'arrive pas à passer au-delà... c'est-à-dire que quand tu demandes à des gens d'être compétents, tu les engages pour une mission et moi j'arrive pas à effacer ce qu'ils sont. [...] Des fois, en en parlant avec mes petits camarades qui ont des postes à responsabilités, ils ont un détachement complet de ce qu'est l'individu et je ne sais pas le faire. »

Catherine, cadre, exploitation, siège

iii. Un style de gestion masculin appuyé par les pratiques de gestion de carrière

Bien que les RH soient présents dans les organes de direction de l'entreprise, au siège ou en filiales, ils ne peuvent pas, à notre sens, jouer pleinement un rôle stratégique à cause d'un déficit de visibilité des compétences, doublé d'un manque d'outils de pilotage des ressources humaines⁴⁷, qu'ils se chargent de combler petit à petit. Les raisons de ce déficit sont d'abord d'ordre historique : l'entreprise a grandi par croissance externe, comme nous l'avons souligné précédemment, et les entités ont longtemps gardé une certaine indépendance vis-à-vis de la holding, y compris dans la gestion des ressources humaines. Elles avaient leurs propres intitulés de poste, leurs propres fiches de missions et leurs propres usages et coutumes. Dans la perspective de devenir un groupe intégré, Transco a lancé un grand chantier d'harmonisation de la gestion des ressources humaines. Même si le travail réalisé est considérable, la direction des ressources humaines n'a pas encore cependant de cartographie claire et définitive des compétences dans le groupe. Les raisons sont aussi d'ordre culturel. Transco, comme nous l'avons expliqué plus haut, a un socle culturel conservateur et « quasi-militaire » (pour employer l'expression du DRH du groupe). L'entreprise a donc longtemps accordé aux RH un rôle de gestionnaire, consistant à conduire les relations sociales et les recrutements et mettant de côté le pilotage stratégique et le développement des ressources

⁴⁷ Il faut noter que le manque d'outil n'est pas propre au service des ressources humaines. Transco se caractérisait, encore très récemment, par un certain 'retard' en matière d'utilisation de logiciels de gestion et de nouvelles technologies.

humaines. Nous examinons les conséquences des pratiques de gestion de carrière sur l'égalité professionnelle.

Dans les filiales, le processus de mobilité professionnelle est plus ou moins structuré. Les filiales, de taille moyenne à grande, organisent en général des concours internes écrits, suivis d'entretiens dont les règles sont plutôt transparentes. Les plus petites nomment les conducteurs pour prendre les postes vacants de responsable de groupe ou de médiateur. A leur prise de fonction, les agents de maîtrise en exploitation sont en doublage, pendant une semaine environ, avec un autre agent de maîtrise pour apprendre le métier et découvrir tous les services existants.

Au sein de Transco SA, le fonctionnement des promotions professionnelles est assez différent. La holding valorise la formation de ses collaborateurs, la mobilité professionnelle et les carrières longues. A titre d'exemples, près de 40% d'hommes et 24% de femmes ont plus de 10 ans d'ancienneté ; en moyenne, chaque salarié de la holding suit plus d'une formation par an et plus de 10% des salariés sont promus chaque année, quel que soit leur sexe. Cependant, par manque de visibilité, la politique de mobilité professionnelle s'apparente plus à une gestion réactive visant à combler les postes rapidement qu'à une démarche stratégique pour garantir l'adéquation entre les profils et les postes et pour faire monter en compétences les collaborateurs.

« Je pense que Transco est faible sur le management de proximité et la GPEC, sur tout ce qui est mobilité et progression. On pourrait être bien meilleur. On a l'outil formation qui est là, mais on a pas la GPEC, la vision globale. »*

Caroline, cadre, RH, direction régionale

Par ailleurs, aucune structure officielle d'accompagnement n'existe pour l'ensemble de la population de Transco SA. Cette absence de dispositif n'est pas neutre selon nous. Elle révèle la valorisation de notions constitutives de l'identité hégémonique masculine : le besoin de maîtrise de soi et des autres, le désir de contrôle sur toute situation et la nécessité d'être dans une posture active face aux difficultés (Ely & Meyerson, 2006 ; Bishop & al., 2009 ; Nixon, 2009). C'est ainsi que la culture de Transco véhicule, via des pratiques de gestion de carrière limitées, une vision masculine du manager, qui doit se débrouiller, être autonome, n'avoir besoin de personne. Cette vision est particulièrement perceptible dans le cas du poste phare de l'organisation, le poste de directeur opérationnel. Comme nous l'avons vu plus haut, les DO

sont exposés à de fortes contraintes. Pourtant, ils ne disposent d'aucune structure de soutien, ni à leur prise de fonction, ni par la suite. Il n'existe pas de séminaire pour les DO, comme pour d'autres filières-métiers et jusqu'à récemment, il n'y avait de cursus de formation pour eux. La transmission des règles et des 'ficelles du métier' est donc informelle et dépend largement du réseau des nouveaux directeurs.

« Je trouve qu'il y a parfois un manque de considération des DO. On ne fait pas de journée métiers, où l'on parle du quotidien, des missions. On n'a pas de notions de métiers. Quand on a un problème de management, on n'ose pas le poser devant tout le monde parce qu'on peut te répondre 'attends c'est toi qui est responsable, tu ne sais pas ça'. Quand on se retrouve c'est uniquement pour parler de résultats financiers. »

Sophie, cadre, DO, filiale

En réaction à ce déficit de pilotage des carrières et d'accompagnement, les salariés s'organisent pour faire avancer leur carrière en s'appuyant sur leur réseau informel. Comme nous l'avons vu dans notre deuxième chapitre, de nombreuses études ont mis en évidence les bénéfices affectifs et instrumentaux des réseaux pour leurs membres et pour l'organisation (Borgatti & Foster, 2003 ; Brass et al., 2004 ; Ely, Ibarra & Kolb, 2011 ; Bevelender & John Page, 2011). Les réseaux informels influencent l'avancement de carrière des collaborateurs en leur permettant de 'découvrir des occasions professionnelles et d'obtenir du soutien pour bien les exploiter' (Lee Gosselin & Ann, 2011, p.86). Nombreux sont ceux, surtout sur les postes à responsabilité, à avoir saisi des opportunités à la suite de discussions avec leurs collègues de travail. Les RH interviennent en soutien et pour valider la procédure mais ils n'ont pas un poids important dans le processus de décision. D'autre part, les effets du réseau s'accroissent à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie. Ainsi plusieurs cadres interrogés regrettaient que les postes stratégiques n'apparaissent pas à la bourse de l'emploi⁴⁸. Les approches directes nuisent aux femmes managers pour plusieurs raisons : d'abord, parce qu'elles se tiennent en marge des réseaux d'hommes influents qui se cooptent entre eux (Ibarra, 1993 ; McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Les femmes ont tendance à percevoir négativement les relations de réseaux, les jugeant opportunistes et inauthentiques (Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Ensuite, parce qu'elles utilisent différemment les réseaux. Tandis que les réseaux des hommes sont homogènes (majorité d'hommes) et à vocations multiples,

⁴⁸ La bourse de l'emploi est un fichier envoyé à l'ensemble des salariés tous les mois pour les informer des postes vacants et de la démarche à suivre pour y postuler.

les femmes tendent à construire des réseaux distincts en fonction de ce qu'elles en attendent. Elles se rapprochent d'autres femmes pour créer des liens forts d'amitié et obtenir un support affectif, mais s'en détournent quand elles recherchent des rapports plus instrumentaux, préférant alors s'appuyer sur les liens plus distants qu'elles entretiennent avec les hommes (Ibarra, 1992 ; Bevelander & John Page, 2011). Cette stratégie est pragmatique car les hommes tendent à être plus influents que les femmes mais elle est aussi coûteuse en temps et ne permet pas de créer avec les plus puissants des liens forts, plus efficaces pour l'avancement de carrière⁴⁹ (Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

Le réseau informel joue également un rôle important pour béquiller les nouveaux managers dans leur prise de poste, dans leurs questionnements et dans leurs problématiques. Les femmes, qui peuvent rencontrer des difficultés de positionnement dans leur organisation du fait d'être de sexe féminin et qui, de surcroît, tendent à posséder un réseau moins étendu que les hommes sont fortement désavantagées.

« Je discutais avec une femme DO qui me disait qu'elle était sur un bobsleigh tous les jours et le bobsleigh c'est pas confortable (rires) ; c'est-à-dire qu'il n'y a aucun accompagnement mais alors là c'est pas une particularité hein, les hommes c'est pareil. Je pense qu'il n'y a aucun accompagnement euh... pour le poste de DO sauf que les hommes, ils ont un réseau, c'est-à-dire qu'ils ont beaucoup plus de collègues DO donc d'homologues qui peuvent les aider, qui peuvent les conseiller et que les femmes, elles ne sont pas nombreuses et je pense que c'est plus compliquer pour elles. »

Agathe, cadre, marketing, filiale

⁴⁹ Constantidinis (2010) modère les généralisations sur ces attitudes et conteste l'idée que les femmes sont un groupe homogène et antagoniste aux hommes. Ses résultats montrent, en se basant sur une population de femmes entrepreneurs, que toutes n'ont pas toutes la même attitude ou les mêmes difficultés face au réseautage et ne construisent pas les mêmes réseaux. L'auteur avance par ailleurs que ce sont leurs représentations sur le genre qui conditionnent leurs comportements de réseaux.

SECTION 3 : LA PRISE EN COMPTE DE L'EGALITE HOMMES-FEMMES DANS L'ORGANISATION

1. Une entreprise performante mais une culture « vieillissante »

Comme nous l'avons indiqué dans notre quatrième chapitre, Transco a connu une forte croissance ces dix dernières années, notamment en développant son activité à l'international. L'entreprise s'est engagée auprès de ses actionnaires à continuer sa progression, en faisant passer son chiffre d'affaire de 5 milliards d'euros aujourd'hui à 7 milliards d'ici à 5 ans (Discours interne du PDG* de Transco). Pour y parvenir, le comité exécutif a engagé un changement organisationnel d'envergure visant à faire de Transco un groupe moderne et intégré.

Premièrement, le comité exécutif a décidé de remanier l'organisation interne pour rationaliser son fonctionnement et homogénéiser les pratiques dans le groupe en diminuant le nombre de strates hiérarchiques et en impulsant une stratégie commune notamment dans les grands réseaux⁵⁰ plus indépendants dans leur fonctionnement.

Deuxièmement, il a lancé un projet d'entreprise fédérateur, a renforcé sa communication interne et ses actions d'accompagnement auprès des filiales pour passer d'un modèle où les filiales étaient indépendantes et plus ou moins connectées entre elles à un modèle de groupe uni.

Troisièmement, il a repensé la conception du service de transport pour proposer une offre multimodale et chaînée : il ne s'agit plus de concevoir le transport comme le déplacement d'un voyageur d'un point A à un point B par des moyens de transport adéquates mais d'accompagner le voyageur durant toute sa mobilité, depuis son point de départ (son domicile par exemple) jusqu'à sa destination finale (par exemple son lieu de travail) et de faciliter l'articulation des différents modes de transport utilisés en termes d'accès, de tarification, de visibilité, de fluidité, de technologies, de sécurité et de services clients. Cette nouvelle conception implique non seulement de réfléchir à la chaîne de mobilité dans son ensemble

⁵⁰ Les grands réseaux sont les filiales présentes dans les grandes agglomérations de Bordeaux, Rennes, Lille et Lyon

plutôt qu'aux modes de transport pris séparément mais déplace aussi l'attention du véhicule vers le trajet du voyageur et vers ses habitudes de mobilité. Elle suggère enfin de développer la qualité de la prestation de service en termes d'accueil, de ponctualité, de conditions de sécurité et de confort durant toute la mobilité de l'utilisateur. A l'instar de nombreuses organisations de service public, Transco mesure sa performance non plus à l'aide d'objectifs d'efficacité et d'efficience mais également par des indicateurs de satisfaction des usagers (Noguera, 2010). Concrètement, ces nouvelles orientations se traduisent par de nouveaux comportements à adopter :

- Le développement du service client requiert de la part des agents de conduite d'être soucieux de leur présentation, en portant la tenue vestimentaire fournie par l'entreprise et attentifs aux clients voyageurs, en étant poli, courtois, ponctuel, souriant, à l'écoute et en capacité de les informer sur l'état du trafic et la tarification en vigueur.
- L'exigence de sécurité implique, quant à elle, une attention particulière des conducteurs aux excès de vitesse, aux respects du code de la route, à l'interdiction de consommer de l'alcool avant ou pendant un service et à l'état du véhicule.

Les enjeux de service et de sécurité ne reposent pas uniquement sur les conducteurs. Ils sont au cœur des préoccupations de tous les salariés des filiales. Beaucoup de progrès ont été réalisés dans ce domaine, notamment pour améliorer l'état des véhicules, les équipements, l'éclairage du réseau et le soutien des conducteurs dans la régulation des incidents par la création dans les grandes filiales d'un poste d'agent de médiation et d'intervention.

La mise en place de ces nouvelles orientations pose un certain nombre de défis pour le groupe. Nous soulignons ici ceux qui concernent les collaborateurs puisqu'ils sont au centre du propos de notre travail doctoral. Nous en avons identifié deux : le manque de candidats et le besoin de diversifier les profils managériaux.

- Le premier défi : répondre au manque de candidats. Offrir un service de transport de qualité suppose de disposer des moyens humains nécessaires. Or, Transco, comme les autres entreprises de transport, souffre d'une pénurie de main d'œuvre et de difficultés pour recruter du personnel de conduite, des ouvriers de maintenance et des managers de proximité pour encadrer les conducteurs. L'entreprise cherche donc continuellement à combler les postes vacants dans les filiales opérationnelles, notamment dans les métiers de l'activité bus qui n'attirent pas énormément de candidats. Rodriguez (2010) note que la pénurie de conducteurs est une tendance de fond en Europe. D'après un rapport de la Dares (Chardon & Estrade pour la Dares,

2007), les conducteurs de véhicules font partie des quinze familles professionnelles pour lesquelles le besoin de postes à l'horizon de 2015 sera le plus important. Le personnel de conduite souffre en particulier d'une image négative auprès du grand public car c'est un métier pénible, contraignant, potentiellement dangereux et qui offre peu de perspectives de carrière attrayantes (Scheller, 2009). De plus, beaucoup d'offres d'emplois proposées sont à temps partiel surtout dans le secteur interurbain (rapport OPTL, 2012). Les ouvriers de la maintenance sont difficiles aussi à trouver. Dans beaucoup de filiales, la pyramide des âges sur ces populations est déséquilibrée en défaveur des jeunes. Le groupe cherche aussi des candidats sur les postes de direction opérationnelle et de maintenance car les filiales en manquent. Lors des mobilités, il n'est pas rare qu'un comité de direction se trouve pénalisé pendant plusieurs semaines par une vacance de poste.

- Le deuxième défi : diversifier les profils de managers pour infléchir le comportement et l'attitude des salariés. Le modèle ancien (qui prévaut encore pour une partie des salariés) se basait sur un esprit conservateur et entreprenant, une très bonne connaissance du terrain, et un style de management directif. La plupart des salariés étaient des hommes avec un niveau d'études peu ou moyennement élevé et avec beaucoup de tempérament (voir chapitre 4). Aujourd'hui, le groupe tend à modifier ses cibles de recrutement : il vise davantage des profils d'experts, capables de relever les défis de l'entreprise, avec une appétence pour l'innovation et un mode de management plus participatif. Le groupe a élargi la palette de ses métiers pour consolider ses axes de progression, notamment dans la relation-client et dans l'innovation. Ces postes requièrent des profils hautement qualifiés. Au-delà de la palette des métiers, c'est aussi le moule monolithique que l'entreprise essaie de briser pour moderniser une culture d'entreprise qualifiée de vieillissante, passéiste et de conservatrice. Pour éviter le risque de « ringardisation »⁵¹, l'entreprise développe le travail en mode projet pour assouplir la pyramide hiérarchique et décloisonner les services. La direction des ressources humaines poursuit aussi activement un objectif de diversification de ses recrutements.

« Les recrutements ont changé : les anciens étaient plutôt des hommes autodidactes ou peu diplômés ; maintenant on recrute des jeunes, plutôt des

⁵¹ Cette expression est empruntée à Noguera (2010) qui l'utilisait à propos de l'administration des impôts.

femmes mais aussi des hommes et diplômé(e)s. On essaie de casser un peu le mono style. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

2. Un processus de féminisation pour soutenir le projet de modernisation du groupe

Comme d'autres entreprises dites masculines (dans le BTP* par exemple), Transco souhaite, en féminisant ses effectifs, montrer une nouvelle image de son activité et faire évoluer l'organisation de l'entreprise (Scotto, Sappe & Boyer, 2008). Nous examinons à présent en détails les motivations – explicites et implicites – qui sous-tendent la volonté de féminiser les effectifs de l'organisation.

i. Les motivations qui sous-tendent la féminisation des effectifs

La démarche d'égalité professionnelle et de féminisation de Transco répond d'une part à une demande de quelques femmes de recevoir un traitement juste et égal par rapport aux hommes et d'autre part à un intérêt de l'entreprise pour accroître la mixité de ses effectifs alors surreprésentés par des hommes. Les effets attendus (de façon explicite ou plus implicite) de la féminisation des effectifs reposent très largement sur les arguments du business case de la mixité que nous avons décrits dans notre premier chapitre.

Tout d'abord, les femmes représentent un large réservoir de candidats potentiels qui n'était pas pris en considération par le passé et qui pourrait répondre aux besoins de main d'œuvre de l'entreprise, notamment dans la conduite.

« On a du mal à trouver des CPS⁵² parce que c'est du temps parti tôt le matin et tard dans l'après-midi donc ce sont de grandes amplitudes de travail et on s'est rendu compte que c'était finalement un type de job et un contrat de travail qui pouvaient intéresser des mères au foyer qui peut être à un moment avaient perdu le fil avec une activité professionnelle et voulaient renouer avec une activité

⁵² Les CPS sont des contrats de branche dans le secteur de transports interurbains, actifs uniquement pendant les jours d'ouverture des établissements scolaires. Ils sont suspendus pendant les vacances scolaires.

professionnelle - ce qui n'est pas toujours simple - et que ça permettait de conserver du temps pour gérer des enfants avant d'être scolarisés. »

Etienne, cadre-dirigeant, DO, siège

Deuxièmement, recruter davantage de femmes répond au double objectif de diversifier les profils et par là-même de renouveler les pratiques managériales. L'hypothèse sous-jacente à cet argument est que la mixité constituerait un procédé efficace pour renverser le conservatisme qui caractérise le métier et le secteur. Transco n'est pas la seule organisation à tenir cette hypothèse pour vraie. L'idée que l'introduction de la mixité est un vecteur de progrès et de modernité sociale par rapport à une main d'œuvre construite comme archaïque ou conservatrice, est assez répandue, comme en témoigne Scheller (2009) en se basant sur des observations à la RATP et Gallioz (2009) avec l'exemple du secteur du BTP*. Ainsi, la direction des ressources humaines, en cherchant à recruter des femmes, espère briser l'image passéiste et machiste de l'organisation et du secteur et moderniser les pratiques managériales.

Le transport public avait une culture très militaire, une culture très dure comme à l'armée. Là encore les femmes apportent une pondération.

Alain, cadre-dirigeant, RH, siège

Troisièmement, l'embauche des femmes peut être valorisée comme une action en faveur de la mixité affirmant le rôle d'acteur socialement responsable de l'entreprise et de pourvoyeur d'emplois sur sa zone d'activités. L'entreprise souhaite renvoyer une image de diversité auprès du grand public pour refléter la diversité de la population qu'il transporte et valoriser auprès de son client institutionnel sa sensibilité à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette recherche de légitimité est partagée par de plus en plus d'organisations qui se présentent comme des acteurs sociaux (Barth, 2007) ; et à plus forte raison pour Transco qui a un rôle clé à jouer dans la cité. « L'enjeu pour l'entreprise est de se faire accepter, d'être en phase avec ses parties prenantes, sinon, elle court le risque d'être considérée comme illégitime. Pour être perçues comme légitimes, les options stratégiques devront s'inscrire dans le système de croyances de l'ensemble des parties prenantes. Il ne s'agit pas seulement d'être désirable (c'est-à-dire faire momentanément ce qui est attendu), mais d'être acceptée au sein d'un secteur ou d'un milieu » (Barth, 2007, p.276). Cette volonté de refléter la population qu'il transporte est aussi un argument commercial auquel les autorités organisatrices peuvent être sensibles (étant elles-mêmes soumises à des objectifs de promotion de la mixité sur leur territoire). Durant la réponse à l'appel d'offre d'un grand

réseau, l'équipe présenta son dossier à l'oral devant les membres de l'autorité organisatrice. L'un d'eux, une femme, remarqua avec étonnement qu'aucune femme n'était présente dans l'équipe, et supposa que l'absence des femmes de l'équipe concevant l'offre allait de pair avec une sous-estimation des spécificités de la mobilité féminine.

« En tant qu'entreprise de transports publics, Transco est un acteur de la cité et doit refléter les personnes qu'il transporte. »

Alain, cadre-dirigeant, RH, siège

Quatrièmement, en embauchant davantage de femmes, l'entreprise espère développer la qualité de service, suggérant que les compétences de communication et de relationnel sont naturellement possédées par les femmes et qu'elles sauront davantage répondre aux nouvelles exigences du métier de la conduite.

« Les femmes sont plus douces, plus souples quand elles conduisent, ça, la clientèle le dit. »

Sylvie, conductrice-receveuse

Cinquièmement, le groupe entend grâce à la féminisation des effectifs apaiser les relations sociales et les conflits sur le réseau. Face aux conflits et aux agressions, les représentations sociales sur les femmes sont assez paradoxales. Nous avons pu percevoir au travers de nos entretiens et des discussions informelles que les femmes étaient à la fois perçues comme des victimes, plus fragiles face aux risques d'agression et en même elles sont censées être plus habiles pour gérer les conflits et les tensions que ce soit en interne avec les syndicats ou à l'externe avec les clients voyageurs et les enfants. Les femmes sont perçues comme des 'agents de pacification', selon l'expression de Gallioz (2009), au sens où on pense qu'elles incarnent un rôle de médiateur dans les situations conflictuelles et qu'elles portent par leur seule présence la paix dans les lieux qu'elles investissent. Ainsi, l'entreprise cherche à recruter davantage de femmes dans les postes exposés, tels que la médiation, les relations sociales ou dans certains quartiers, et en même temps elle contrôle et encadre leurs activités de sorte que l'autonomie des femmes est limitée sur ces postes.

« On peut avoir besoin d'une femme dans le groupe du fait qu'elle soit plus douce dans son langage. Voilà, elle peut adoucir les situations. »

Guy, conducteur-receveur et vérificateur de titres

ii. Les impacts des représentations sur le genre sur la démarche égalité

Premièrement, la démarche égalité semble être perçue au sein de l'entreprise comme une possible solution aux contraintes externes qui pèsent sur l'entreprise (recrutement restreint, demande de la part des clients institutionnels, augmentation du risque légal) et des contraintes internes sources de sous-performance (climat social dégradé et culture conservatrice). L'affichage de valeurs RSE rencontre aussi un avantage concurrentiel pour l'entreprise. D'ailleurs Transco met en valeur son engagement pour l'égalité, aux côtés des autres engagements du groupe - pour le respect de l'environnement et de la diversité – dans ses réponses à appel d'offre ainsi que dans ses supports de communication institutionnelle. Cependant, le projet pour l'égalité n'est pas véritablement lié à l'activité de l'organisation. C'est un positionnement plus éthique dont l'entreprise espère obtenir des externalités positives mais sans l'articuler pour autant à la stratégie du groupe. L'entreprise a aussi des raisons de ne pas changer : elle obtient de très bons résultats, elle bénéficie d'une performance réelle, et son modèle fonctionne puisqu'elle gagne des parts de marché et connaît une croissance régulière depuis de nombreuses années.

Deuxièmement, la vision de l'égalité pour Transco se situe plutôt dans une perspective du 'genre dans l'organisation' comme en témoignent les motivations implicites et explicites sous-tendant son engagement en faveur de l'égalité et les actions que l'entreprise souhaite déployer, qui se concentrent principalement sur l'augmentation du nombre de femmes conducteurs et cadres. Ainsi, la mixité numérique et plus précisément la féminisation des filières de métiers les plus masculines sont considérées comme l'objectif principal sinon le seul objectif pour réaliser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Ces deux constats établis, nous proposons de nous intéresser aux effets de cette démarche, trois ans après son lancement et d'examiner les conséquences du positionnement choisi par Transco pour mener sa démarche égalité.

CONCLUSION DU CINQUIEME CHAPITRE

Notre étude exploratoire nous a permis de répondre à notre première sous-question de recherche : Comment le genre agit-il dans l'organisation ?

Pour réaliser cette étude, nous avons utilisé la grille de Rutherford (2001) ci-dessous.



Figure 4 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)

Cette grille a été un outil efficace pour mener cette enquête sur le genre de la culture organisationnelle. Elle présente aussi l'avantage de concilier plusieurs niveaux d'analyse : les dimensions 6 (conception de la place du travail dans la vie) et 8 (gestion du temps) permettent d'appréhender le poids des structures et des normes sur les individus, tandis que les dimensions 4 (style de gestion), 5 (communications et langage utilisé), 7 (échanges informels) et 9 (sexualité) nous amènent à nous concentrer davantage sur les interactions entre les membres de l'organisation et les relations de pouvoir.

A l'issue de cette étude exploratoire, nous pouvons effectivement affirmer que Transco est une entreprise masculine. Nous avons néanmoins fait émerger des variations dans les significations même de la masculinité en fonction des populations étudiées. Il existe des

différences entre les signes masculins empruntés par les conducteurs et par les cadres. Cela conforte la pertinence d'utiliser une approche culturelle des organisations genrées pour prendre en compte ces variations.

Nous nous sommes également attachée à mieux comprendre les raisons explicites mais aussi implicites qui ont motivé le choix de Transco de s'engager dans une démarche d'égalité professionnelle. Nous avons avancé l'hypothèse que ces motivations auraient un impact sur la trajectoire du changement engagé : « une stratégie d'égalité s'adossant à une conception du 'genre dans l'organisation' – où le genre est conçu comme un attribut individuel - risque de créer des effets nuisibles pour les femmes, de renforcer les stéréotypes de sexe et de créer de nouvelles inégalités professionnelles plus subreptices et donc in fine de conduire à un échec du changement. A l'inverse, une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée, qui met à distance la culture organisationnelle, a le potentiel de créer une égalité réelle et pérenne entre les hommes et les femmes. »

Nous nous proposons de vérifier cette hypothèse dans le chapitre final de notre thèse.

Les points à mettre en lumière dans notre chapitre sont les suivants :

Transco peut être qualifiée d'entreprise masculine au motif que sa culture, dans ses différentes dimensions, tend à valoriser les hommes et à exclure les femmes. Des indices de ce phénomène sont visibles au travers :

- Des représentations historiques du métier de conducteur : si les idées sur l'incapacité des femmes à conduire sont aujourd'hui démenties, il semble qu'elles n'ont pas perdu leur force symbolique pour autant ;
- Du manque d'infrastructures pour accueillir les femmes (vestiaires et toilettes) et de considération de la vie privée des salariés. Les femmes sont souvent évaluées en fonction du dérangement qu'elles font subir à l'organisation du travail « au masculin » ;
- De la gestion du temps de travail dans l'organisation qui fait peser sur les conducteurs des horaires contraignants et décalés et sur les cadres un nombre d'heures de présence important ;
- D'un style de management très masculin soutenu par des pratiques de gestion de carrière ;

- De la conception même de la politique d'égalité professionnelle mettant en jeu des représentations classiques du genre comme un attribut des individus. La logique de la complémentarité entre les sexes apparaît au cœur des motivations pour féminiser l'organisation et mener une politique d'égalité.

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES SUCCES ET DES LIMITES DE LA DEMARCHE

EGALITE DE TRANSCO

INTRODUCTION

Nous avons décrit le processus de la recherche-intervention dans notre quatrième chapitre. Celui-ci a débuté par le partage des résultats de notre étude exploratoire avec les membres des groupes de travail de la démarche. Ces résultats ont été exposés au chapitre précédent. Ils montrent le processus par lequel la culture organisationnelle de Transco a acquis une identité reconnue par les acteurs internes et externes comme masculine. Ils relèvent également les axes de progrès de l'entreprise pour garantir l'égalité entre les hommes et les femmes. Ils ont servi de base pour mener, en coordination avec les groupes de travail, une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée. Nous avons vu dans notre deuxième chapitre que cette stratégie présentait un réel potentiel pour garantir une égalité professionnelle réelle et durable entre les hommes et les femmes. Concrètement, la stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée s'est appuyée sur la conception et l'implantation d'outils de management, la mise en place de dispositifs de coordination entre les différents groupes de travail, et la communication des résultats de la démarche aux salariés de Transco et à l'extérieur de l'entreprise. Nous exposerons ces actions en détails dans le présent chapitre. Nous décrirons leurs effets positifs sur l'avancement de l'égalité professionnelle dans une première partie. Puis, nous verrons les résistances soulevées par la mise en place des actions pour l'égalité. Ces résistances ont freiné et remis en cause l'avancée de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de Transco. Nous expliciterons les difficultés rencontrées et les résultats contreproductifs de la démarche dans un deuxième temps. Enfin, nous chercherons à apporter des explications aux résultats obtenus lors de cette intervention et nous dresserons quelques recommandations tirées de notre analyse.

En somme, la compréhension des enjeux sous-tendant le changement en cours pour l'égalité au sein de Transco nous permettra de répondre à notre question de recherche : comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ?

SECTION 1 : MOBILITE DU GENRE ET CHANGEMENT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

1. Féminisation et déplacement de la frontière entre métiers masculins et métiers féminins

i. Les actions pour féminiser l'entreprise

Transco a mené, parfois avec notre concours, de nombreuses actions de recrutement pour féminiser l'organisation. L'entreprise a créé des communications et des affiches pour attirer des candidates (annexe 17). Les filiales organisent régulièrement des informations collectives avec le pôle Emploi pour informer des groupes de femmes à la recherche d'un emploi des opportunités professionnelles offertes par Transco. Le groupe a également bâti un parcours de formation interne pour des jeunes en sortie d'école souhaitant se spécialiser dans les métiers du transport (présentation du programme en annexe 18). Enfin, il lie de nombreux partenariats avec des associations et des organismes de formation pour tenter d'attirer plus de femmes vers les métiers du transport (annexe 32).

La représentation des femmes dans le groupe France, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, est passée de 20,60% en 2006 à 22,4% en 2013, soit une hausse d'à peine deux points en sept ans. En revanche, comparé avec les autres entreprises de transports, membres de l'UTP* et de la FNTV*, le groupe Transco a toujours été mieux positionné, quelles que soient les entités concernées. En affinant l'analyse par activité, on peut constater que la part des femmes est plus importante dans les interurbains (24,58%) que dans les urbains (18,95%). Cette différence s'explique principalement par les contrats scolaires, proposés par l'interurbain, qui attirent beaucoup de femmes. Au sein de la holding, les femmes sont plus nombreuses et proportionnellement plus importantes : elles représentaient 38,6% des effectifs en 2012 contre 36,6% en 2008. Si l'on regarde d'encore plus près, on remarque que c'est au sein de la population des cadres que la représentation des femmes est la plus importante et en plus forte progression, marquant une politique volontariste de féminisation de cette population. Ainsi la part des femmes cadre dans le groupe est passée de 26% en 2007 à 31% en 2013. Par ailleurs, il faut noter que deux femmes sont entrées au comité exécutif élargi en

2012, devenu ensuite le comité de direction, avant qu'une autre femme ne les rejoigne en 2013. Enfin, la part des femmes conductrices en 2013 est de 19,4%.

L'entrée des femmes dans le groupe, sur des fonctions de conduite d'un côté et sur des fonctions de leadership de l'autre, a un fort impact en interne mais également plus largement dans la société civile car elle ébranle la catégorisation des activités assignées à chaque sexe.

ii. L'entrée des femmes sur les postes de conduite

Dans les filiales, les premières femmes à avoir intégré les effectifs d'agents de conduite ont transgressé symboliquement leur rôle de sexe. Aujourd'hui encore, en affirmant un goût pour la conduite traditionnellement réservée aux hommes, les femmes bouleversent la catégorisation sexuée des activités (Scheller, 2009). Il faut noter que la modernisation des instruments de conduite a joué un rôle important dans la désexuation du métier de conducteur en levant les obstacles d'accès au métier qu'on pouvait opposer aux femmes. Ainsi, l'installation de la direction assistée sur les véhicules, la pose de siège réglables et la réduction de la taille des volants ont rendu les bus et les autocars plus manœuvrables pour quiconque. Par ailleurs, l'équipement des véhicules de GPS et de radios, qui permettent aux conducteurs d'appeler le poste de contrôle radiophonique dès qu'ils rencontrent la moindre difficulté durant leur service, a sécurisé les conducteurs et les a soulagé des tâches de réparation de véhicules en panne sur le réseau. En résultat à la politique de féminisation, plusieurs femmes ont aussi accédé à des métiers exercés uniquement par des hommes il y a encore peu, notamment dans la maintenance et dans la gestion de l'exploitation.

iii. L'accès des femmes au pouvoir

Au sein de Transco SA, le bouleversement des rôles sexués est lié à l'investissement des femmes dans les fonctions de leadership et de direction. Certes les femmes ont toujours occupé des postes à responsabilités mais jusqu'à il y a peu, les postes de pouvoir ne leur étaient pas accessibles ; comme en témoignent les deux extraits d'entretiens suivants, réalisés au premier trimestre 2011.

« Le groupe dit je suis pour l'égalité professionnelle, j'en ai fait un petit cheval de bataille [...] [Mais] il reste une grosse barrière qui est le pouvoir, l'accession au pouvoir. Ça le groupe n'y a pas travaillé encore. On n'a toujours pas vu l'arrivée

des femmes dans les hautes sphères dirigeantes : ni dans le directoire, ni dans le comité exécutif. Il n'y a que des directeurs régionaux masculins. Donc l'enjeu DGA⁵³ est donné à des hommes.[...] 'J'embauche des femmes, et je suis d'accord pour embaucher des femmes partout dans l'entreprise, à la conduite, à la maintenance si j'en trouvais, mais je ne suis pas d'accord pour leur donner le pouvoir'. »

Caroline, cadre, RH, direction régionale

« Au sein de Transco SA, il y a des femmes qui ont la même charge et les mêmes responsabilités que des hommes, et au sein du comité exécutif, il n'y a pas une femme alors qu'il y a des femmes qui ont des postes équivalents à certains hommes qui sont au sein du conseil d'administration. »

Laure, cadre-dirigeante, relations institutionnelles, siège

Aujourd'hui, le conseil de surveillance du groupe Transco compte deux femmes sur sept membres et le comité de direction a intégré trois femmes en tant que membres permanentes. On peut lire l'entrée des femmes dans le conseil d'administration comme une réponse aux nouvelles obligations légales en matière d'égalité professionnelle⁵⁴. L'intégration des femmes dans le comité de direction du groupe peut être interprétée, quant à elle, comme un signe d'ouverture vis-à-vis d'un plus grand partage du pouvoir entre les femmes et les hommes. Nous avons proposé aux nouvelles recrues de jouer un rôle de modèle pour les collaboratrices de Transco SA mais également pour les femmes cadres sur le marché du travail, en :

- Constituant des figures féminines à imiter pour pénétrer les sphères de pouvoir dans l'entreprise ;
- En prenant la parole lors d'évènements internes ou externes et devant la presse sur les sujets de mixité et d'accession des femmes au pouvoir afin de stimuler l'ambition des femmes cadres et d'expliquer comment elles ont pu dépasser le challenge de concilier vie professionnelle et vie personnelle qui est un sujet de préoccupation majeure chez

⁵³ Direction Générale de l'Administration

⁵⁴ Le 27 janvier 2011, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance entra en vigueur, imposant aux établissements publics et sociétés concernés de respecter un quota de 40 % de sièges dévolus à chaque sexe au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés d'ici à six ans avec un seuil de 20 % d'ici à trois ans. C'est ainsi que le taux de féminisation des conseils d'administration du Cac 40 a fait un bond en avant, passant de 10,5 % en 2009 à 20,8 % en 2011. La proportion des entreprises qui comptent plus de 20 % de femmes dans leurs conseils d'administration est passée de 13 % en 2009 à 30 % en 2010 (chiffres clés de l'égalité 2011).

les femmes cadres. A titre d'exemple, la présidente du réseau Transco Pluriel, a partagé son expérience en tant que femme membre du COMEX* durant un déjeuner-conférence à Bordeaux et a expliqué les raisons de son investissement dans la démarche égalité du Groupe qu'elle a initiée et lors d'une interview (Annexe 19a et 19b). Un autre exemple nous est donné par la participation d'une représentante du COMEX* de Transco lors du lancement d'un grand réseau féminin pour témoigner sur son parcours (Annexe 20).

- En acceptant d'être mentor/sponsor de collaboratrices plus juniors ;
- Et en montrant que l'entreprise à laquelle elles appartiennent offre des perspectives de carrière attrayantes pour les femmes. Par exemple, l'actuelle responsable de la démarche expose régulièrement dans la presse la démarche de Transco (Annexe 21).

iv. L'institutionnalisation de l'égalité professionnelle au sein de Transco

La mise à l'agenda de l'égalité professionnelle a, par ailleurs, engendré la création d'un poste dédié à ce sujet, la mesure statistique de la représentation des femmes et la conduite d'études sur les femmes au sein de Transco. Ces recherches ont permis en retour de déceler les effets du genre dans l'organisation et les obstacles à la féminisation des filières masculines et de pouvoir tandis que la mesure statistique a permis de rendre anormale (car synonyme d'inégalités) l'absence ou le manque de femmes dans certaines filières-métiers et à certains échelons hiérarchiques. Nous avons décrit dans le chapitre précédent les effets du genre dans l'organisation. Ces effets ont été formalisés via des synthèses transmises à l'ensemble des membres des groupes de travail de la démarche de Transco SA et des filiales pour qu'ils puissent construire des actions adéquates de transformation de la culture genrée de Transco (extraits des synthèses en annexe 22).

Nous avons détaillé avec les groupes de travail, le plan d'action, sur lequel Transco s'était engagé avant notre arrivée, identifiant mieux les enjeux et les solutions correspondantes. Ces actions ont été présentées en chapitre quatre. Nous les résumons ci-dessous.

Nous avons ainsi décidé, avec les membres du groupe « Process RH » de travailler sur :

- la sécurisation des parcours professionnels, en accompagnant davantage les salariés dans la prise des postes à enjeux ;
- la mise en visibilité des compétences, en séparant les entretiens de performance (durant lesquels les primes et objectifs sont négociés) des entretiens de développement. Cette distinction vise à mieux recueillir les aspirations des salariés et à décider des formations adéquates à proposer. Elle permet également de réserver un temps d'échanges entre le manager et ses collaborateurs. L'entretien de développement est un moment unique par exemple pour encourager des femmes à nourrir des ambitions professionnelles et pour leur témoigner un soutien dans l'atteinte de ces ambitions.

Avec le groupe « Déploiement », nous avons construit du dépliant et un guide pour s'engager dans la labellisation égalité en précisant que l'étape de l'état des lieux était cruciale. Ces deux documents se trouvent en annexe 4 et 5.

Nous étions présente en support pour accompagner les filiales dans la conduite de celui-ci. Nous avons formalisé cet accompagnement au travers d'une présentation Powerpoint présentée en comité RH ainsi que lors des rendez-vous individuels avec les RH et DO* des filiales (voir annexe 23).

Le groupe « Déploiement » a également travaillé à la standardisation de pratiques pour l'égalité professionnelle. Ces pratiques sont formalisées et ajoutées dans le kit égalité Groupe qui sert de référentiel pour l'ensemble des filiales de Transco SA. A titre d'illustrations, nous joignons en annexe 24 une fiche sur les pratiques de recrutement non discriminantes et en annexe 25 un extrait sur le principe d'égalité femmes-hommes appliqué à une note de cadrage pour les décisions salariales.

Le groupe « Réseaux » avait pour objectif initial de sensibiliser les femmes cadre à l'importance du réseautage et devait leur offrir la possibilité de participer à des réseaux externes. Le groupe de travail a choisi d'aller plus loin pour constituer un réseau interne mixte pour les cadres (voir annexe 26). Nous préciserons leurs actions dans la suite de notre propos.

Un budget de fonctionnement a été alloué à la démarche et les résultats intermédiaires ont été tracés puis reportés à l'AFNOR, l'organisme de certification délivrant le label égalité. Ces derniers ont été également communiqués régulièrement à l'ensemble des salariés du groupe via des newsletters dédiées à l'avancement de la démarche (annexe 27) ou au travers

d'articles dans la newsletter du groupe, la lettre RH ou des communiqués de presse (annexe 28).

Globalement, grâce aux actions que nous avons menées conjointement aux groupes de travail de la démarche, nous avons observé un phénomène d'institutionnalisation de l'égalité professionnelle au sein de l'organisation. Celui-ci a favorisé l'avancée de la démarche. Bruna (2013) avait conclu, à propos des démarches de diversité, que l'institutionnalisation rendait les politiques de diversité officielles et durables (Bruna, 2013).

2. L'avancée en mixité au service de la transformation de la culture organisationnelle genrée de Transco

La féminisation des effectifs apporte, en partie, les résultats escomptés par l'entreprise en matière de changement culturel et d'effets business, renforçant par là-même l'engagement du groupe dans la démarche d'égalité. Le développement de la culture sécuritaire couplé au souci grandissant du service apporté au client vont également dans le sens de cette transformation, en affaiblissant la construction traditionnelle masculine du métier du conducteur. Ces nouvelles orientations encouragent des attitudes traditionnellement liées aux femmes et à la féminité (la courtoisie et l'écoute notamment). Le glissement identitaire profite aux femmes qui deviennent des cibles de recrutement privilégiées⁵⁵.

i. L'importance de la relation-client pour les femmes

Dans les filiales, les femmes revisitent les missions du conducteur en prêtant une attention particulière à la qualité des échanges qu'elles entretiennent avec les passagers et en adoptant une conduite plus souple et plus économe. Certaines d'entre elles jugent également qu'elles sont plus soucieuses que les hommes du confort des clients voyageurs et qu'elles sont plus habiles pour gérer les conflits. Ces représentations sont par ailleurs relayées dans les rapports sur la féminisation des transports publics de voyageurs et partagées par le management, les

⁵⁵ Ce résultat crée cependant un effet pervers : il renforce la conception du 'genre dans l'organisation' en donnant l'impression que les femmes ont des caractéristiques qui leur sont propres. Nous développerons ce point dans la deuxième partie de notre chapitre.

conducteurs et les clients (Blatter, 2002a et b, CTUE, 2004). Elles sont aussi appuyées par des enquêtes internes qui montrent que la consommation de gasoil et l'accidentologie des femmes sont moins élevées, que les femmes sont moins victimes d'incidents et d'incivilités, qu'elles gèrent mieux les relations avec les enfants et qu'elles apaisent les relations avec les clients fraudeurs lors des contrôles. Elles sont également corroborées par des enquêtes externes, qui montrent que les femmes adoptent généralement un style de conduite plus prudent que celui des hommes et en particulier des jeunes hommes (Rhodes & Pivik, 2011). Il ne s'agit pas de soutenir que les femmes sont, par nature, différentes des hommes mais que beaucoup d'entre elles intériorisent les attentes formulées à l'égard des femmes et les mettent en pratique. Comme l'écrit Brasseur (2009, p. 384) « l'émergence de styles de comportement différents et proches des stéréotypes sociaux dans les groupes de femmes et les groupes d'hommes répond à un besoin d'affirmation de soi ».

« Les hommes sont plus secs, ils ne vont pas s'interroger s'ils transportent des patates ou des personnes. Moi quand je suis toute seule, je ne conduis pas de la même façon que lorsque j'ai quelqu'un dans mon véhicule car alors c'est ma responsabilité [...]. Si je suis toute seule, je me permets de rouler comme je veux, mais s'il y a quelqu'un avec moi c'est fini. Mais oui, les hommes sont plus secs. Ils sont là parce qu'ils ont un temps à faire. »
Lily, ETAM, conducteur-receveur, filiale

ii. Le développement d'un mode de management participatif

Dans le groupe, le mode de management privilégié a été pendant longtemps autoritaire et directif. Les femmes dirigeantes de filiale ou responsables de groupe déclarent s'écarter de ce modèle. Leur positionnement peut s'expliquer en partie parce qu'elles ont plus de difficultés à incarner le rôle du manager invulnérable, détaché émotionnellement et techniquement assuré (voir chapitre cinq) et en partie parce qu'elles sont moins à l'aise avec ce type de management. En conséquence, elles affirment adopter d'autres pratiques qui encouragent la prise collective de décisions et qui favorisent la délégation, la participation et l'apprentissage en donnant des feedbacks. Selon leurs propos, elles sont plus à l'écoute des problèmes des conducteurs et quittent le modèle 'commander et contrôler'⁵⁶ pour accompagner et développer leurs équipes. Aussi, elles hésitent moins à exprimer les contentieux, à mettre sur la table des

⁵⁶ Ce modèle est décrit par Rosener (1990) comme le style de leadership traditionnel et masculin

sujets délicats et à poser des questions si elles ne maîtrisent pas un sujet. Elles peuvent également le faire car leurs interlocuteurs masculins réagissent moins violemment, se contiennent davantage et les autorisent à ne pas connaître tous les dossiers techniques parce qu'elles sont des femmes. Les attentes des subordonnés vis-à-vis de leurs dirigeants sont très largement sexuées (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).

« C'est aussi comme ça que j'ai pu me faire connaître dans le groupe, ce n'était pas en écrasant les autres mais en essayant d'emmener les gens avec moi et je leur disais on va décider ensemble ; ce sont des décisions collégiales. Alors bien sûr, pour certaines décisions c'est le directeur qui donne le mot final mais il faut qu'on fasse les choses ensemble, que ce soit un consensus et on est un bloc. Alors je me trompe peut être mais je pense qu'une femme a plus de capacités à fédérer autour d'elle et de façon plus respectueuse sans forcément aller au conflit. Martine, cadre, DO, filiale

« Je peux dire à un conducteur que je ne suis pas contente de ce qu'il a fait, et il n'aura pas la même réaction parce que je suis une femme, et il aura un autre respect que face à quelqu'un du genre masculin à qui il pourra dire 'Tu me fais chier'. »

Ophélie, cadre, DO, filiale

« Je pense qu'un collaborateur ou un partenaire social n'a pas forcément la même attitude face à une femme, en négociation par exemple y'a quelque chose qui se passe. On est pas du tout sur le terrain de la séduction mais c'est 'j'ai une femme en face de moi, je vais hausser le ton mais je vais faire attention quand même'. Y'a une forme de corrections, une forme de respect qui a mon sens s'installe plus vite que si c'est un homme. »

Martine, cadre, DO, filiale

Au-delà de s'écarter du mode de management traditionnel, les femmes managers en pointent également les effets délétères. Plus précisément, elles remettent en cause les pratiques qui consistent à pousser les dirigeants à faire preuve d'héroïsme et de maîtrise, au prix parfois de leur santé et de la qualité de leurs décisions. Ainsi, certaines d'entre elles ont levé le tabou de la souffrance au travail, à laquelle faisaient face en silence des managers en grandes difficultés dans leur filiale. Elles ont remonté au siège le manque d'accompagnement des

managers dans les prises de poste à enjeux et le manque de partage (hors réseaux informels) entre les directeurs opérationnels.

« Je pense que les managers à mon niveau savent ce que c'est [le burn out] parce qu'on se renseigne tous là-dessus. Dans les filiales, les DO sont sous tensions, c'est très, très, très dur. Et je pense que le siège ne se rend pas compte de l'intensité, de la violence de ce qui se passe dans certaines filiales. [...] Donc j'ai alerté la direction [...] y'a environ 1an et demie parce qu'il y a des gens qui m'avaient appelé en me disant qu'ils étaient au bord du gouffre, voire qui fondaient en larmes et qui me disaient des choses graves. Je suis allée voir le directeur général France ; je lui ai demandé un rendez-vous pour lui dire qu'il se passait des choses et qu'il devait être vigilant. »

Martine, cadre, DO, filiale

« Je pense que le management des DO, c'est pas encore ça. Je vois, y'a des séminaires maintenance, des séminaires d'exploit, les directeurs ils ont rien, que dalle. [...] 2 ou 3 ans après tu déchantes un peu parce que tu te sens d'une telle solitude, et puis quand on se retrouve c'est pour parler des sujets les plus épineux, où l'on s'est sentie le plus en danger. C'est 'Tu l'as voulu, tu l'as eu, tu es DO, tu restes DO et puis t'assumes et tu gères ton truc toute seule.' Et puis les directeurs régionaux, ils en ont plein la cour, ils n'ont pas forcément le temps de répondre à tes questions existentielles et d'organiser des réunions. »

Sophie, cadre, DO, filiale

Comme nous l'avons énoncé dans notre cinquième chapitre, nous supposons que l'inexistence de mesures d'accompagnement des managers et le tabou de la souffrance étaient la contrepartie d'une survalorisation des attributs traditionnels de la masculinité. Les femmes, qui s'éloignent de ces références pour construire leur propre identité, ont moins de difficultés à l'inverse à en souligner les impacts négatifs. Leur témoignage ont reçu un écho positif et des dispositifs d'accompagnement ont été mis en place notamment pour soutenir les managers qui prennent des postes à enjeux dans l'entreprise et des formations longues sont maintenant systématiquement dispensées aux directeurs de filiales et aux jeunes responsables d'exploitation pour les outiller dans leurs missions. Ces dispositifs participent en retour à libérer les hommes d'une « virilité obligatoire ». Comme l'explique Molinier (2003, p. 130-131), « lorsque le travail ne sollicite plus le même type de défenses, parce qu'il devient plus

propre, moins fatigant et moins dangereux, la virilité ne remplissant plus ses fonctions d'occultation de l'exploitation, elle apparaît essentiellement comme une forme d'aliénation ».

Hormis les bénéfices sur le plan humain, ce changement a pu aussi réduire les coûts cachés engendrés par les efforts des hommes pour atteindre et maintenir un statut d'homme viril : ces coûts peuvent être liés au non-respect des normes de sécurité (Molinier, 2003 ; Ely & Meyerson, 2010), à la minimisation des violences et des incidents subis (Bishop et al., 2009), à la prise de risques trop importants mettant en péril des projets et des vies (Maier & Messerschmidt, 1998), à l'exclusion des femmes (Prokos & Padavic, 2002) ou à la déconnexion des hommes d'avec leurs sentiments et d'avec autrui (Messner, 2005). Il ne s'agit pas de dire que la construction identitaire des hommes est négative en soi mais qu'elle peut produire des dérives dans un contexte culturel très masculin et que les efforts pour prouver une certaine virilité peuvent être violents. Comme l'exprime Welzer-Lang (2010, p. 18), « n'est pas homme ou dominant qui veut chez les garçons. La virilité s'acquiert et se prouve sans cesse. ».

A côté des remontées individuelles, les femmes cadres s'organisent en réseau avec pour objectifs de mettre à l'agenda de l'entreprise la lutte contre les formes de discrimination sexuée et de faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Le réseau, que nous avons co-construit avec des cadres volontaires, porte le nom de Transco Pluriel. Ses initiatives sont décidées de façon collégiale par une gouvernance dont nous étions membre. Elles sont assez diverses : formations pour ses membres (annexes 10, 11 et 12), organisation de rencontres conviviales (en annexe 29), conférences et mise en place de groupes de travail pour participer au projet d'entreprise (annexe 30). Son registre d'action peu protestataire et ancré dans la rhétorique de la performance économique lui a permis d'obtenir le parrainage bienveillant de la direction et d'asseoir son développement dans l'organisation. En retour, les femmes impliquées dans le réseau participent à l'élaboration d'un discours de promotion de la mixité et à son transfert de l'espace de la cause vers le champ économique, facilitant l'appropriation de la démarche d'égalité professionnelle en interne. De par ses différentes initiatives, le réseau suscite une distance critique par rapport aux routines organisationnelles. Par exemple, des conférences animées par des chercheurs experts sur les sujets de la diversité (par exemple Christophe Falcoz ou Patrick Scharnitzky) activent la prise de conscience de l'audience sur l'existence de stéréotypes ou de règles organisationnelles genrées. C'est également le cas des formations sur le leadership féminin, la mise en visibilité des femmes ou

la confiance en soi dont l'objectif implicite est d'amener les femmes à décrypter les normes de carrière et de « fabrication » des dirigeants⁵⁷ qui prévalent au sein de Transco. Le réseau vise également à proposer de nouvelles pratiques organisationnelles, notamment en vue de concilier davantage vie professionnelle et vie personnelle. Enfin et surtout, comme d'autres réseaux, Transco Pluriel se veut être un espace d'entraide mutuelle pour faire face à un environnement parfois violent pour les femmes.

3. L'efficacité du label égalité

Comme tout outil de gestion, le label Egalité n'est pas neutre et affecte la démarche de changement. Pour mieux comprendre son influence, nous mobilisons la perspective appropriative des outils de gestion.

i. La perspective appropriative des outils de gestion

Les outils de gestion ont longtemps été conçus comme des objets externes aux sujets, remplissant une fonction purement instrumentale. L'usage de l'outil était défini comme un prolongement de la pensée. Ces représentations se sont enrichies, grâce aux travaux du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (CGS) notamment, qui soulignent le rôle des outils dans l'apprentissage et le changement (Moisdon, 1997 ; David, 1999). Plus récemment, la conception des outils de gestion s'est renouvelée grâce aux travaux sur la perspective appropriative des outils de gestion (De Vaujany, 2006 ; Grimand, 2006 ; Oiry, 2011). Les recherches issues de cette perspective se sont penchées sur les modalités du processus d'appropriation des outils de gestion et leurs effets sur les dynamiques organisationnelles (Grimand, 2012). L'appropriation désigne le processus par lequel un objet est maîtrisé, intégré dans les routines de l'acteur et utilisé pour innover (Proulx, 2001). L'appropriation des outils de gestion, selon Ségrestin (2004), génère un processus interprétatif, de négociation et de construction de sens pour les acteurs. Elle contient une part d'imprévisibilité puisqu'un outil peut être détourné de son usage initial lorsque des acteurs dans un contexte particulier s'en emparent.

⁵⁷ Expression empruntée à Guillaume & Pochic (2007)

La perspective ouverte par la notion d'appropriation amène de ce point de vue à considérer que :

- Tout outil de gestion intègre une part investie par le sujet qui lui imprime sa visée et son style. Aucun outil de gestion n'est porteur en soi de connaissance. Ainsi, si une rationalité peut difficilement s'exercer sans la médiation d'un outil, aussi simple soit-il, il n'y a pas de rationalité en soi d'un outil de gestion, ce dernier ne prenant de sens que par son inscription dans l'activité humaine ;
- L'appréciation de la « valeur » d'un outil de gestion ne se résume pas à l'analyse de ses propriétés intrinsèques. Il est indissociable des capacités créatrices des usagers, de la façon dont ils transforment, donnent du sens à l'invention initiale (Alter, 2003) ;
- Tout outil de gestion est susceptible d'être réinventé à chacun de ses usages, ce qui n'implique pas nécessairement une évolution de son substrat formel⁵⁸ mais peut engager une évolution des représentations ou interprétations développées à son égard ;
- Le rapport de l'acteur à l'outil est un double rapport de contrainte et d'habilitation. Contrainte, parce que la forme, la matérialité même de l'outil bornent le champ des usages, imposent des contraintes et focalisent l'attention. Habilitation ensuite, car l'outil permet une économie cognitive et favorise pour les acteurs l'exercice d'une distance réflexive sur leur propre pratique.

Le processus d'appropriation d'un outil est donc un phénomène complexe qui peut être observé sous plusieurs points de vue : rationnel, socio-politique, cognitif et symbolique (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2012). Le tableau ci-dessous présente la vision de l'appropriation et la représentation dominante de l'outil associée à chaque perspective.

RATIONNEL	SOCIO-POLITIQUE	COGNITIF	SYMBOLIQUE
Vision de l'appropriation			
L'appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l'action managériale	L'appropriation comme résultant du jeu des acteurs	L'appropriation comme processus d'apprentissage	L'appropriation comme processus de construction de sens
Représentation dominante des outils de gestion			
Un enjeu de normalisation	Un enjeu de structuration des rapports sociaux	Une source de réflexion sur sa propre pratique	Un vecteur identitaire Une source de légitimation de l'action

Tableau 12 : Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion. Source : Grimand (2012).

⁵⁸ Le substrat technique ou formel de l'outil est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner (De Vaujany, 2006). Hatchuel et Weil (1992) montrent que tout outil de gestion est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire (qui donne l'esprit de la conception et des usages de l'outil) et une vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l'outil.

ii. La perspective appropriative appliquée au cas du label égalité de Transco

Le label Egalité, comme outil de changement, a impacté la conduite de la démarche pour produire des résultats positifs. Il est apprécié comme un outil méthodologique efficace et structurant. Il permet de mesurer les progrès réalisés et les axes de développement de l'entreprise. Les salariés se le sont appropriés et appréhendent mieux les enjeux de l'égalité entre les sexes. Ainsi le label a rempli une fonction de rationalisation de l'action.

Le label Egalité est aussi pour Transco un outil de management qui facilite la normalisation des comportements de l'ensemble des salariés pour s'assurer qu'ils soient non discriminants.

Ainsi, nous avons mis en place avec les acteurs de la démarche égalité, de nouvelles routines organisationnelles innovantes pro-égalité, telles que :

- La mise en place d'une pépinière exploitation depuis 2008 avec un recrutement paritaire de jeunes diplômés pour les former aux métiers de l'exploitation en leur offrant un cursus d'un an alternant cours théoriques et immersions longues en filiale. Cette pépinière participe à la féminisation des postes de management opérationnel et prépare, dans une vision de long-terme, les dirigeants et dirigeantes de demain. Nous illustrons cette pratique par un PPT* en annexe 18.
- La formalisation de processus RH transparents et non-discriminants via la mise en place d'un nouveau système informatique de pilotage des ressources humaines et la meilleure prise en compte des possibles biais générés dans les processus. Par exemple, un nouveau pack de mobilité a été mis en place pour béquiller davantage les salariés devant déménager dans le cadre d'une promotion interne ou d'un recrutement externe ;
- Le suivi de la trajectoire des salariés grâce à des entretiens de carrière, des accompagnements individualisés pour les prises de poste à enjeux, le bilan de la situation comparée des hommes et des femmes et le suivi de cohortes de salariés intégrant l'entreprise ;
- La création de supports de recrutement mixtes ou ciblés vers les femmes (Annexe 6).

La formalisation et l'objectivation des processus de ressources humaines dans les filiales et dans la holding marquent aussi le passage d'une culture orale à une culture de l'écrit et d'un modèle qualifié en interne d'artisanal à un modèle industriel. Le label égalité qui oblige les candidats à écrire leur politique et à tracer leurs pratiques pour pouvoir les reporter à la commission nationale d'égalité professionnelle s'inscrit bien dans cette perspective.

Le label transforme aussi les rapports hommes-femmes en mettant au jour certaines formes de discriminations sexuées, comme les blagues ou les discussions. Aussi, nous le verrons par la suite, le label peut être aussi perçu comme une menace par les hommes qui ont peur de perdre leurs privilèges et leurs avantages.

Le label égalité, au travers du rapport d'auto diagnostic, a pour but d'amener les acteurs organisationnels à développer une réflexion sur leurs pratiques et sur le fonctionnement de leur propre organisation. Il permet d'ancrer la politique égalité dans le fonctionnement de l'organisation (Barth & Mathieu, 2011).

Pour Transco, l'égalité professionnelle, est également un atout commercial sur un marché concurrentiel. Le label Egalité atteste de ses actions en faveur de la féminisation de l'entreprise et de l'égalité entre les salariés. Il témoigne de sa qualité d'acteur socialement responsable et pourvoyeur d'emplois partout en France, pour des hommes et des femmes, parfois éloignés du marché du travail. Ce positionnement est apprécié par les clients institutionnels de Transco et par les utilisateurs des transports publics. Le label participe donc à la construction de la légitimité de l'entreprise en la distinguant d'autres organisations de transport qui n'auraient pas entamé cette démarche certifiante. En ce sens, le label forge l'identité de l'entreprise en projetant l'image d'un acteur soucieux de féminiser ses effectifs. Le label Egalité participe à construire la marque employeur de l'entreprise ; ce qui lui permet en retour d'attirer et de fidéliser plus facilement des collaborateurs talentueux. Le label envoie un signal positif aux acteurs sur le marché du travail quant à la prise en compte par Transco du principe d'égalité des chances entre tous dans le déroulement des carrières.

4. L'amorce de nouvelles réflexions sur l'arbitrage des temps et sur la mobilité féminine

i. L'émergence d'une nouvelle conception du temps de travail

La féminisation des effectifs remet en cause la conception d'une stricte séparation entre les sphères privée et professionnelle et met en lumière la difficulté d'articuler les temps de vie. Les filiales prennent davantage conscience des connections existantes entre les sphères professionnelles et privée depuis l'arrivée des femmes :

- D'abord, parce que les femmes portent les dilemmes de conciliation aux yeux des RH et des exploitants.
- Ensuite, parce que plus de femmes que d'hommes aujourd'hui critiquent les normes de l'organisation qui nécessitent systématiquement que les salariés adaptent leur vie privée aux contraintes professionnelles.

Ainsi, des réflexions émergent pour imaginer des horaires de services choisis ou pour installer des crèches et des conciergeries à proximité du lieu de travail des salariés. Le projet a été récemment adopté pour une filiale. Ce processus avait été observé également par Scheller (2010) au sein de la RATP. L'auteur parlait alors de l'œuvre souterraine des conductrices de bus dans la transformation du rapport des salariés au temps.

Des réflexions ont également été engagées sur des systèmes d'horaires à la carte, qui pourraient impacter positivement le bien-être au travail et l'équilibre des temps de vie et qui pourraient diminuer les taux d'absentéisme.

ii. Une réflexion sur la prise en compte des caractéristiques de la mobilité féminine

Un autre sujet est porté par les femmes : celui des habitudes de mobilité des femmes clientes. Il a été retenu par le réseau interne Transco Pluriel comme le thème d'un groupe de travail en cours (voir annexe 29). Le constat de départ est que l'offre de service de Transco ne prend certainement pas suffisamment en compte les caractéristiques de la mobilité féminine. Celles-ci ont été longtemps occultées par les autorités organisatrices, les constructeurs de véhicules et les exploitants de transports publics. Parmi ces caractéristiques, on note :

- Des chaînes de mobilité plus complexes que celles des hommes, s'arrêtant à plusieurs stations et utilisant plusieurs moyens de transport différent. Ainsi, les femmes n'utilisent pas uniquement les moyens de transport pour réaliser des trajets directs domicile - travail (Duchène, 2011). De par les responsabilités familiales et ménagères qui leur incombent en priorité, elles sont amenées à parcourir des trajets courts mais nombreux pour se rendre dans les commerces de proximité, les centres sportifs et de soins, les écoles, les garderies en plus de leur lieu de travail (Duchène, 2011 ; Motte-Baumol, Bonin & Belton-Chevallier, 2014). Elles tendent à moins s'éloigner de leur domicile (Marolda & Dupont, 2014). Elles sont également moins dépendantes de la voiture. L'inégale répartition des tâches domestiques et ménagères implique également que les femmes sont plus souvent encombrées de poussettes et de gros paquets lorsqu'elles utilisent les transports publics. Les infrastructures et les véhicules sont mal conçus pour elles ; ce qui les gêne dans leur déplacement. De même, les femmes accompagnent plus souvent que les hommes des personnes à mobilité réduite (enfants, personnes âgées ou en situation de handicap) (Duchène, 2011).
- Une deuxième caractéristique concerne les heures auxquelles les femmes prennent les transports. Elles sont plus nombreuses à prendre les transports en heures creuses du fait de leur statut : elles sont plus souvent inactives, actives à temps partiels – 80% des individus de ces deux catégories réunies sont des femmes – ou travaillant en horaires décalés (dans les supermarchés ou les hôpitaux par exemple) (Duchène, 2011 ; Milewski, 2013). Avec des revenus bas du fait du type d'emploi occupé, du secteur d'activités et du temps de travail, les femmes sont plus susceptibles de prendre les transports publics plutôt que de posséder leur propre voiture. Or, les transports publics n'offrent pas partout des services réguliers durant les heures creuses, ce qui peut contraindre le déplacement des femmes.
- Enfin, la mobilité féminine s'accompagne plus souvent que pour les hommes de la peur d'être agressée (Condon, Lieber & Maillochon, 2005). Les femmes se sentent généralement moins en sécurité que les hommes dans les transports publics et dans les espaces publics, à certaines heures de la journée en particulier (par exemple, tard le soir), dans des quartiers réputés dangereux ou dans des stations désertes (Di Méo, 2012 ; Raibaud, 2012). D'après l'Enveff, (Enquête Nationale sur les Violences Envers les Femmes en France), réalisée en 2000, près d'un cinquième des femmes (18,8 %) avait subi au moins une forme de violence dans les espaces publics dans les douze mois précédents l'enquête. Et « c'est au cours des déplacements que se produisent la

plupart des agressions, les trois quarts ayant lieu dans la rue, les parkings, les voitures et les transports en commun. » (Condon, Lieber & Maillochon, 2005, p. 283). Au Royaume-Uni, par exemple, 62% des femmes ont peur de se retrouver seule dans un parking public la nuit, 61% ne se sentent pas en sécurité dans les stations de métro et 60% sur les quais de train. La plupart des femmes ne sentent en danger dans les transports surabondés dans lesquels des attouchements et du harcèlement ou des actes d'intimidation peuvent se produire (Marolda & Dupont, 2014).

Ces constats suggèrent de concevoir différemment les itinéraires, les aménagements des véhicules, les infrastructures, la sécurité et l'éclairage du réseau la nuit, les publicités affichés et les services offerts. La prise en compte des caractéristiques de la mobilité féminine répond aussi à un enjeu important de service public d'une part parce que l'accessibilité des modes de transport et la localisation des emplois affectent l'égalité à l'emploi des femmes au même titre que l'inégale répartition des tâches domestiques et éducatives et d'autre part parce que l'appréhension continuelle des violences par les femmes, dans les transports publics et dans l'espace public plus largement, constitue une entrave à leur mobilité et à leur participation aux sphères économique et sociale (Vandersmissen, Villeneuve & Thériault, 2001). Cet éclairage de la problématique des mobilités est également certainement un enjeu de compétitivité important pour l'organisation.

L'émergence de cette thématique à l'initiative des femmes du réseau Transco Pluriel nous amène à soutenir l'hypothèse selon laquelle l'accès des femmes aux postes de décision favorise la prise en compte des besoins différenciés des hommes et des femmes face aux transports publics ; vérifiant ainsi dans le cas de transco l'un des arguments du business case sur le lien entre la présence des femmes et la prise en compte des besoins des clientes.

SECTION 2 : LES LIMITES CONSTATEES DE LA DEMARCHE EGALITE

Les bons résultats mis en avant dans la partie qui précède nécessitent toutefois d'être relativisés : beaucoup d'actions sont restées au stade de la réflexion, les progrès à réaliser pour se rapprocher de l'égalité professionnelle sont importants et il existe de nombreux freins et résistances. Des retours en arrière sont également possibles si une vigilance constante n'est pas maintenue pour faire progresser l'égalité. Dans cette partie, nous soulignons ce qui n'a pas changé malgré l'engagement de l'entreprise dans la démarche égalité. Nous répondons ainsi à notre deuxième sous-question de recherche : quels enjeux pose la mise en œuvre d'une démarche d'égalité professionnelle dans une culture organisationnelle masculine ?

1. Une avancée en mixité qui ne rythme pas toujours avec une plus grande égalité

i. Une progression inégale de la mixité

L'apparente progression de la mixité au sein de l'entreprise masque des effets de ségrégation horizontale et verticale :

- Si la population des cadres (moyens et supérieurs) est globalement mixte, les agents de maîtrise et les employés sont très majoritairement des femmes alors que les cadres dirigeants sont presque exclusivement des hommes ;
- Les fonctions support tels que les ressources humaines et l'assistantat comptent une très grande majorité de femmes (80% pour les RH et 100% pour l'assistantat). A l'inverse, les filières cœur de métier (à l'exception de la filière marketing & commercial) ne sont représentées quasiment que par des hommes : 79,2% pour l'exploitation, 91,5% pour la direction opérationnelle et 95,3% pour la maintenance ;
- Au sein même des filières-métiers, les spécialités sont sexuées : par exemple, au niveau de la filière opérationnelle, les femmes tendent à occuper des missions d'expertise tandis que les hommes occupent des postes opérationnels. Au sein de la direction opérationnelle, les femmes sont présentes dans des filiales de plus petites tailles ou dans des filiales spécialisées dans le transport de personnes handicapées. Dans la filière RH plus féminisée, les hommes occupent plus souvent les postes de

relations sociales qui mènent à la direction des RH tandis que les femmes sont plus nombreuses au recrutement ou à la formation.

La mixité des effectifs de cadres s'accompagne donc d'une différenciation sexuée des postes et des missions. L'exercice du pouvoir continue de distinguer les hommes des femmes, confortant la structuration de l'entreprise autour de filières-métiers « dominantes » masculines et de filières-métiers « dominées » mixtes ou féminines. Dans les filiales, bien que les situations soient contrastées en fonction de la taille et de l'activité des entités, on observe les mêmes effets de ségrégation. Les femmes tendent à entrer davantage sur les postes de conduite à temps partiel dans l'activité scolaire. Les femmes agents de maîtrise sont pour une très grande majorité d'entre elles dans l'administration et un nombre marginal d'entre elles sont des managers de proximité. En Ile-de-France, par exemple, les femmes représentent 4% des managers de proximité.

ii. Une mixité qui stagne et qui pèse sur les femmes

Le processus de féminisation ne va pas de soi et demande d'énormes efforts à l'entreprise pour attirer et recruter des candidates. Les métiers du transport continuent d'attirer plus d'hommes que de femmes, que ce soit sur les postes de conduite comme sur les postes techniques ou de direction. De plus, lorsqu'elles arrivent dans l'entreprise, les femmes semblent ne pas réussir à s'intégrer durablement sur ces postes. Plusieurs filiales ont remarqué par exemple que les conductrices tendaient à être plus absentes et à faire davantage de demandes de reclassement dans d'autres emplois. Au sein de Transco SA, les filières métiers les plus masculinisées connaissent même une décroissance du nombre de femmes. Ainsi, la représentation des femmes dans la direction opérationnelle est passée de 15,3% en 2010 à 8,5% en 2013. Nous pouvons supposer que les raisons qui motivent les femmes à changer d'emplois sont liées en partie aux difficultés qu'elles rencontrent pour concilier une vie professionnelle exigeante avec leur vie personnelle, pour trouver leurs repères et pour être véritablement reconnues dans ces emplois. L'avancée en mixité engendre en effet un prix à payer pour les femmes.

➤ *Les femmes ETAM*

Dans la grande majorité des filiales, le passage au statut d'agent de maîtrise semble être moins accessible aux femmes. Plusieurs femmes conductrices ont expliqué qu'elles n'osaient pas postuler parce qu'elles avaient peur de ne pas être à la hauteur pour encadrer les conducteurs. Lors d'une commission égalité à laquelle nous assistions, un groupe de conductrices ont témoigné sur le fait que leurs collègues les décourageaient de postuler en leur soutenant que les responsables de ressources humaines et les concours internes étaient très durs. Elles ont exprimé également des craintes sur la difficulté de changer de posture pour encadrer d'anciens collègues, étant donné le manque de respect de certains conducteurs à l'égard des femmes.

« Comment on peut faire pour les commander alors qu'on les connaît ? Qu'on a été leurs collègues ? Surtout avec la mentalité qu'ils ont, c'est impossible. Ils nous respectent déjà pas pour certains. »

Soraya, ETAM, conductrice, filiale

Elles savent, plus ou moins consciemment, que leur nomination résonnerait comme une défiance à l'ordre des sexes. Il n'est pas rare que les hommes, sur un ton humoristique, mettent en garde les femmes qui souhaiteraient évoluer professionnellement. L'extrait suivant montre comment l'humour peut être quasiment un acte d'intimidation.

« Déjà moi j'ai un problème... enfin j'ai un complexe du fait de ma taille [1,48m]. C'est vrai qu'on en blague souvent au boulot parce que tout le monde me charrie un peu pour ça mais maintenant je rigole, il n'y a pas de soucis, je le prends à la dérision, même moi parce que de toute façon vaut mieux en rire mais ils me disent 'quand tu seras maîtrise, on te verra même pas derrière ton bureau' et c'est là où je me dis 'voilà, c'est impossible' là on rigole entre collègues mais derrière la blague, je me dis qu'ils ont entièrement raison. Ce n'est pas possible, je ne peux pas, je ne me vois pas. »

Aurore, ETAM, conductrice-receveuse, filiale

Les femmes sont toujours victimes de blagues sexistes et de réflexions liées à leur sexe malgré l'initiation de la démarche égalité et les actions de transformation de la culture organisationnelle genrée. De plus, elles subissent l'image masculine du transport public qui se maintient dans les représentations collectives malgré la féminisation du secteur. Ainsi de nombreuses personnes interviewées ont employé les termes de « métier d'hommes » pour

caractériser les activités de conduite et de « milieu d'hommes » ou « d'entreprise masculine » pour signifier que leur organisation était toujours traversée par des références sexuées. Il en résulte que les salariées ont toujours l'impression qu'elles évoluent dans un espace qui n'est pas le leur et dans lequel elles ne devraient pas se trouver. Si certaines en retirent de la fierté, d'autres le vivent comme une transgression au quotidien.

« On voit toujours le grand volant avec le routier derrière, voilà pour moi c'est un métier d'hommes. C'est vrai que quand on est entre femmes ou même avec les hommes, on admet que c'est un métier d'hommes, ça c'est clair. »

Aurore, conductrice-receveuse

Ces expressions peuvent être interprétées comme le signe que les catégories de sexe sont toujours aussi prégnantes malgré l'entrée des femmes dans la profession : les compétences mobilisées sont renvoyées à un caractère 'inné' masculin et la profession reste attachée aux hommes et au masculin. La permanence de cette représentation genrée tient aussi au fait que l'histoire de l'entreprise, marquée par la non-mixité, a toujours une empreinte forte dans le présent. Elle est enfin liée à la nature du processus de féminisation : premièrement, les femmes tendent à entrer au compte-goutte et à temps partiel ; ce qui les isole et ne leur permet pas de former un collectif fort (Guichard-Claudic, Kergoat & Vilbrod, 2008); deuxièmement, si la proportion de femmes tend à grossir dans les rangs des fonctions supports, les fonctions liées à l'exploitation (la conduite, le planning, l'exploitation), qui sont le cœur de métier de l'organisation, comptent toujours peu de femmes. N'atteignant pas un seuil critique, les femmes ne peuvent pas renverser complètement et durablement les catégorisations sexuées internes à l'organisation (Guichard-Claudic, Kergoat & Vibrod, 2008). Des îlots de non-mixité demeurent même dans certaines filiales : sur les services de nuit, dans certains quartiers ou sur certaines activités. Dans une filiale de l'ouest par exemple, la vérification de titres, que les conducteurs volontaires peuvent réaliser à côté des tâches de conduite, est largement dominée par les hommes. Cette activité est ouverte aux femmes également mais une règle professionnelle non écrite leur en restreint l'accès. En effet, une femme seule, ou même un groupe de femmes, ne peut contrôler les titres de transport sans la présence d'un homme. Leur autonomie dans l'exercice de cette mission est donc limitée. Leur présence est appréciée juste pour apaiser les relations conflictuelles avec les passagers clandestins. Dans ces conditions, il n'y a pas d'intérêt pour l'entreprise à ouvrir largement l'accès de la vérification de titres aux femmes.

« Quatre femmes, il suffit qu'on tombe sur un costaud qui veut rien savoir, qui ne veut pas payer et qui va tout faire pour sortir, il va y arriver hein ou alors on fait les quatre des sports de combat, ce qui n'est pas le cas, donc il faut au moins un homme. Les hommes sont plus costauds. Moi je me suis pris déjà 2 coups de poing mais je ne me défendais pas comme un homme. Mais il faut au moins une femme qui sache quand même gérer les conflits, qui apaise. »

Véronique, ETAM, conductrice-receveuse et vérificateur de titres, filiale

« Pour les contrats à temps complets, on positionne les femmes sur les lignes moins agitées sauf demande expresse de la conductrice. Généralement, on évite de mettre des femmes aussi sur des services nocturnes. [...] Aujourd'hui la notion d'insécurité est plus forte pour les femmes et les lignes sont en pleine campagne. Je ne veux pas courir de risque.[...]Pareil, on ne met pas de femmes sur les substitutions SNCF dans les quartiers sensibles parce que le savoir-vivre n'existe plus dans ces zones. »

Robert, cadre, DO, filiale

La maintenance reste également la préserve des hommes dans l'ensemble des filiales françaises. Il est vrai qu'il existe très peu de candidates sur le marché du travail et très peu de jeunes filles se forment aux métiers de la maintenance. Ce n'est peut-être pas cependant qu'une question de choix suggère cette femme interviewée :

Au dernier séminaire maintenance, ça m'avait un peu gêné d'être la seule femme et j'avais envie de dire 'laisser les femmes qui ont envie de venir parce que je suis persuadée qu'il y a pleins qui ont eu envie au moins un jour de le faire. Parce que j'allais dire une phrase toute faite mais dans la cour d'école, je n'étais pas le seul garçon manqué à être passionnée de voitures et de mécanique. Et ça j'en suis convaincue parce que j'avais trouvé des copines ! Donc je suis sûre qu'il y en a qui ont eu envie et qui n'ont pas franchi le pas.

Chloé, cadre, maintenance, filiale

Il existe, selon nous, d'autres explications comme la fermeture relative et l'inhospitalité de ces métiers pour les femmes. Les stéréotypes contre les femmes y sont redoublés : la salissure et la pénibilité physique les empêcheraient d'y travailler (Gallioz, 2009). Et comme l'avait analysé Gallioz (2009) dans le secteur du bâtiment, les représentations de la maintenance, qui ne sont pas toujours fondées, en dessinent un monde où règne la violence physique et verbale,

où les insultes à caractère sexiste fusent, où les pratiques comme l'affichage de calendriers pornographiques ou de photos obscènes sont monnaie courante et où les ouvriers y sont rustres et peu communicatifs.

A l'inverse, les métiers administratifs, les centres d'appel et les agences d'information sont ultra-féminisés. Le motif économique ayant été mis au centre de la démarche d'égalité de Transco, nous avons du mal à mettre en place des actions qui ciblent ces publics. Cela accroît fortement la marginalisation dont elles sont déjà victimes en tant que femmes dans des filières support et ultra féminisées, créant des écarts entre elles et des femmes privilégiées car considérées comme des potentiels pour le groupe. Ainsi en valorisant les femmes cadres opérationnelles et conductrices, l'entreprise donne l'impression qu'elle fait progresser l'égalité professionnelle de manière générale alors que le processus accroît en fait les écarts entre les femmes, marginalisant certaines femmes ETAM à temps partiel sur des fonctions support et obscurcissant les différences au sein des catégories de sexe. Par ailleurs, les hommes sont encore peu pris en compte et peu impliqués dans la démarche égalité, ce qui renforce l'idée que l'égalité et la mixité sont l'affaire des femmes. Par exemple, le réseau Transco Pluriel comptent moins d'une vingtaine d'hommes. Ils sont à peine plus dans les groupes de travail sur l'égalité professionnelle. Les commissions égalité sont majoritairement féminines.

➤ *Les femmes cadre*

Malgré l'engagement dans la démarche égalité, les comportements envers les femmes cadre peinent à être réformés. Les femmes cadres tendent toujours à obtenir moins d'écoute et à subir un contrôle plus strict de leurs performances par rapport aux hommes. Elles ont le sentiment d'être plus observées, d'avoir moins d'autonomie dans leurs décisions et de devoir faire leurs preuves chaque jour pour être considérées comme légitimes sur leur poste. Ces pratiques sont difficiles à documenter car elles se traduisent par des actes insoupçonnables ou considérés comme anodins mais qui en s'accumulant prennent leur force et agissent au détriment des femmes. Nous en donnons quelques exemples ci-dessous tirés de discussions informelles :

« Mon boss tutoie les hommes et moi, il me vouvoie. Je suis allée le voir pour demander ce qu'il se passait avec moi. Il m'a répondu que c'était une question de respect. »

Carole, cadre, communication

« Mon patron mange régulièrement avec ses collaborateurs masculins. Moi, il ne m'a jamais proposé. »

Agathe, cadre, marketing

« C'est insidieux, ce sont des petites réflexions ou des blagues qui te font comprendre qu'à un homme, on lui accorde d'entrée de jeu toute la crédibilité alors que toi, il va falloir que tu batailles pour l'obtenir. »

Charlotte, cadre, directrice de filiale

Les femmes managers que nous avons interrogées ressentent que certains de leurs collaborateurs vivent leur promotion comme une intrusion des femmes dans l'espace de pouvoir réservé traditionnellement aux hommes. Les femmes cadres souffrent dans beaucoup d'organisation d'un manque de crédibilité comme si « le risque d'incompétence »⁵⁹ des femmes était plus élevé. Elles sont régulièrement mises à l'épreuve et déstabilisées à leur arrivée (Terjesen, sealy & singh, 2009 ; Cayado & Almudever, 2011). Les femmes managers doivent alors relever un challenge difficile : celui d'imposer une autorité qui ne leur est pas naturellement reconnue sans aller à l'encontre des qualités de diplomatie et de douceur que l'on attend d'une femme (Fels, 2004). Au cours d'une conversation, un directeur de centre d'exploitation s'est exprimé sur ce sujet en ces termes :

« Caroline était regardée comme un martien au départ par les agents d'exploitation. Mais quand elle est rentrée dans les dossiers et qu'elle les a gérés brillamment, tout le monde a compris qu'elle était super compétente. En plus, elle avait déjà managé des gars de l'armée ; mais elle ne manage pas comme un homme, voyez-vous, parce que si c'est pour avoir un homme, ça sert à rien. Elle, elle a une autre approche avec les conducteurs, elle arrive à faire passer des messages. »

⁵⁹ Expression empruntée à Najat Vallaud Belkacem dans la préface de « Femmes Dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action » (p.3). Ouvrage de l'AFMD coordonné par Jacqueline Laufer

Jean, cadre, exploitation, filiale.

Puis, durant toute la durée de leur mission, les femmes managers doivent faire face à une pression considérable du fait d'être minoritaires par rapport au groupe des hommes numériquement dominants. Elles sont des femmes « token », au sens de Kanter (1977) et par conséquent, elles font l'objet d'une visibilité disproportionnée ; elles suscitent un effet de polarisation, selon lequel les différences entre elles et les hommes sont exagérées ; et elles sont contraintes parfois à fléchir leurs attitudes, leurs comportements, leurs langages et leur sujet de conversation pour qu'ils soient plus congruents avec le modèle masculin en vigueur.

« Bah au départ, c'était bizarre pour certains. Ça a été un choc pour eux et ensuite, ils n'ont plus fait attention. Faut s'adapter, faut entrer dans le moule et faut avoir les mêmes sujets de conversation qu'eux. En gros, faut savoir parler de sport et de vin parce que vous pouvez être sûre que les discussions un peu informelles vont tourner autour de ces deux sujets à un moment donné. L'intégration des femmes dans les milieux masculins est assez difficile et il faut être subtile. »

Isabelle, cadre-dirigeante, international, siège

Enfin, pour sécuriser leur place, les femmes managers doivent dépasser largement les attentes de l'entreprise en travaillant deux fois plus que le poste ne l'exige (Bender & Pigeyre, 2009). Elles ont aussi moins de marges d'erreur, ce qui contraint le processus naturel d'apprentissage pour devenir leader (Ely, Ibarra & Kolb, 2011). L'attention qui leur est portée peut les pousser à prendre moins de risque que leurs collègues masculins et à être moins ambitieuses dans les projets qu'elles mènent, ce qui diminue encore l'apprentissage par l'expérience et leur reconnaissance dans l'équipe (Ely, Ibarra & Kolb, 2011). Les femmes managers se sentent attentivement observées et elles ont conscience que leur échec sera stigmatisé. Elles savent que beaucoup de collaborateurs ne leur accordent que peu de crédit, voire attendent qu'elles échouent en se basant sur une ou deux expériences négatives de femmes ayant occupé des postes similaires.

2. L'inertie des structures organisationnelles

Au sein de la holding comme dans les filiales, le management a la tentation de vouloir féminiser « toutes choses égales par ailleurs ». Il est fortement réticent à changer le fonctionnement de l'entreprise et ses pratiques organisationnelles. Il adopte une attitude plutôt passive qui consiste à attendre que les femmes postulent d'elles-mêmes puis s'adaptent aux structures organisationnelles restées inchangées. Ainsi, la démarche égalité n'a pas été accompagnée d'une refonte des politiques d'identification des potentiels, de promotions et de rémunération. Les mesures de conciliation des temps de vie restent rares (une seule filiale dispose d'un crèche par exemple), les critères d'évolution sont restées identiques et des espaces de l'entreprise restent fermés aux femmes. Aussi, alors que Transco s'est fixé l'atteinte d'un haut niveau de sécurité et de qualité de service, nécessitant entre autre de réduire les incivilités sur le réseau, il laisse toujours aux conducteurs la gestion autonome des conflits au lieu d'en faire un projet organisationnel.

i. La présentation des métiers

L'entreprise a gardé les anciens critères de promotion et de performance, ce qui ne permet pas de changer les représentations des salariés vis-à-vis de ce que signifie être un responsable de groupe, un conducteur ou un manager. Les fiches de poste sont révélatrices de ce phénomène. En voici deux exemples :

- Responsable de groupe

A la lecture de la fiche de poste du responsable de groupe, les compétences relationnelles et d'écoute semblent primordiales à la bonne réalisation de ses trois premières missions, à savoir 1. Animer au quotidien un groupe de conducteurs en s'appuyant sur les résultats attendus par l'entreprise et sur les fondamentaux du métier de conducteur ; 2. Participer à l'intégration des conducteurs de son équipe et contribuer à l'amélioration de leurs compétences ; 3. Etre à l'écoute de ses conducteurs en prenant en compte leurs suggestions et sollicitations, contribuant ainsi au bon fonctionnement de son équipe. Cette même fiche de poste fait pourtant apparaître 'les qualités relationnelles et la pédagogie' comme des aptitudes et non comme des compétences. Ces qualités sont aussi sous-évaluées au profit de dispositions plus viriles telles que le sens de discipline ou le charisme (Falcoz, 2004).

- Directeur opérationnel

La présentation du directeur opérationnel fait apparaître en première ligne l'expression « meneur d'hommes » : « Accompagné de son Comité de Direction, ce meneur d'hommes assure une mission de management des équipes ».

ii. L'uniforme des conductrices

Les femmes conductrices n'ont pas toujours d'uniformes adaptées à leur corpulence : dans plusieurs filiales, plusieurs pièces des lots de vêtements attribués annuellement aux conducteurs sont des modèles homme. Cela renforce le sentiment d'étrangeté des femmes dans ce milieu et s'inscrit à l'encontre des attentes organisationnelles à l'égard des conducteurs. En effet, comme nous l'avons précisé dans notre précédent chapitre, l'entreprise forme ses conducteurs à être présentables devant la clientèle. Cette présentation exclut la possibilité de porter des tatouages ou piercings visibles et exige des conducteurs que leur tenue de travail soit propre. La présentation physique est donc l'une des caractéristiques importantes de l'emploi. Parallèlement, on fournit aux conductrices un uniforme qui n'est pas adapté à leur carrure et qui, selon leurs termes, ne leur permet pas d'être élégantes.

« Ah ce qui serait intéressant si un jour Transco s'y rapproche c'est que les vêtements qui nous sont donnés, soient quand même certains à la carrure femme ce serait bien, parce que là j'ai l'impression qu'on est considéré comme des hommes quand on est habillé. Et j'ai pas mal de collègues qui sont d'accord avec moi. Le blouson, on a l'air de bibendum, j'ai le mien aussi, je ne sais pas si je vais réussir à le mettre mais bon. Ce sont des modèles homme dans les blousons, donc on a beau être en XS, c'est toujours trop grand. »

Lucie, ETAM, conductrice-receveuse, filiale

iii. Les incidents et les agressions : le danger bravé au travail et la résistance au stress comme force mentale

Les incidents et les agressions sont coûteux pour les entreprises de transport en termes d'absentéisme, de turnover, de disputes et d'image (Bishop et al., 2009). Il est donc important pour elles d'évaluer précisément l'ampleur des problèmes d'incivilités sur leur réseau pour

prendre des mesures correctives adaptées (Bishop et al., 2009). Les filiales urbaines disposent pour cela des fiches de signalement remplies par les conducteurs lorsqu'ils rencontrent un problème durant leur tournée. Cependant, les conducteurs interrogés nous ont déclaré signaler les incidents que de manière exceptionnelle. Ils préfèrent en général les sous-estimer et ne pas s'attarder dessus. Ce détachement émotionnel est une référence constitutive du métier, ancrée dans l'identité même des conducteurs et se présente comme une nécessité pour endurer l'ignorance ou les préjudices subis par les conducteurs au quotidien (Nixon, 2009 ; Bishop et al., 2009 ; Schwartz, 2011). Comme l'a montré Schwartz (2011, p. 353) « parvenir à développer une certaine carapace d'indifférence face à des situations sur lesquelles ils doivent le plus souvent renoncer à agir, apprendre à ne pas trop s'emporter intérieurement face aux diverses contrariétés causées par les uns ou les autres est une condition impérative pour qu'ils puissent supporter leur travail, se préserver, durer dans leur métier ».

« Oh l'autre fois, j'ai subi un jet de pierres, mais pour moi ce n'est pas une agression ça, c'est rien. Ce n'est pas après moi qu'ils en avaient. Je suis tombé au mauvais endroit au mauvais moment. Pour moi, ça ce n'est pas une agression. Même si quelqu'un me dit un nom d'oiseau, pour moi ce n'est pas une agression. Je m'en fiche. »

Philippe, ETAM, conducteur-receveur et AIR, filiale

Si les conducteurs considèrent un incident alors ils préfèrent le gérer eux-mêmes plutôt que de le reporter. La gestion autonome des conflits répond à un besoin de maîtrise de soi et des autres. Cette notion de « maîtrise » est une référence centrale de l'identité hégémonique masculine du salariat d'exécution (Ely et Meyerson, 2006 ; Bishop et al., 2009 ; Nixon, 2009). Selon de Singly (2013, p.164), « le terme qui exprime le mieux la totalité du « masculin », y compris la dimension « neutre », est cette maîtrise du monde et de soi qui se démontre aussi bien par l'usage de la force physique et de la virilité que par la connaissance, la science, la possibilité de se détacher des intérêts particuliers du côté du masculin neutre ». Ainsi, en gérant de façon autonome les incidents sur le réseau, quitte à utiliser la force physique, les conducteurs renforcent leur sentiment d'appartenance à la catégorie sociale « homme ». Comme une partie de leurs collègues masculins, les femmes stigmatisent les conducteurs des deux sexes qui ne font pas démonstration de courage et de répondant face aux agressions. Elles ont aussi besoin de se montrer fortes psychologiquement.

« Donc c'est à nous de nous débrouiller, la nuit on n'a pas beaucoup de choix. Et donc là, on revient à la parité : quand vous avez un problème et que vous avez

une femme, une maitrise bah moi je me dis « attendez mais je vais faire quoi avec elle ? La minette elle ne va pas se déplacer si ça tape hein ». Elle va appeler la police. [...] Y'en a un [client voyageur] par exemple je suis en guerre avec lui. Petite angoisse quand je vais au boulot en ce moment parce que je me dis « si je tombe sur lui, ça va chauffer. » Et j'ai déjà prévenu les maitrises en disant « je te préviens si je tombe sur lui, je ne sais pas ce que je fais ». Parce qu'il est agressif, il est vulgaire, il insulte, il me rote à la figure. »

Josiane, ETAM, conductrice-receveuse de nuit, filiale

Le signalement des incidents est également rare parce qu'il peut être disqualifiant pour un conducteur proposant sa candidature au poste de responsable de groupe. Lorsque qu'un conducteur postule, son dossier contenant ses absences, ses appréciations, les réclamations des clients mais aussi les signalements d'incidents, est examiné. Un nombre important de signalements serait perçu comme une incapacité du conducteur à gérer de façon autonome les situations conflictuelles et pourrait donc mettre en doute ses facultés à encadrer une équipe de conducteurs. Ce qui, *in fine*, induit que les conducteurs doivent gérer eux-mêmes les agressions, renforçant par là même l'identité masculine hégémonique du conducteur et entraînant une dissonance cognitive chez les salariés (Festinger, 1957 ; Schwartz, 2011).

iv. Le manque de mesures de conciliation

Même si comme nous l'avons vu plus haut, une réflexion s'est amorcée dans certaines filiales sur la mise en place de mesures de conciliation, aujourd'hui, le sujet reste largement ignoré par la majorité des filiales et les dispositifs sont quasiment inexistant : une seule crèche a vu le jour en 2012 dans une filiale (sur plus de 100 filiales en France). Quelques entités ont aussi instauré une bourse d'échanges de service le dimanche, permettant à des conducteurs de s'arranger entre eux pour se libérer le week-end si besoin. Cependant, ces aménagements font exception et ne modifient pas fondamentalement les règles de roulement et d'exploitation en vigueur dans l'entreprise.

Pour les cadres aussi, l'articulation des temps de vie est un sujet encore largement ignoré. Au cours d'un déjeuner avec le DRH du Groupe, nous avons évoqué le sujet du télétravail. Le

DRH ne voulait pas en entendre parler. Il s'est mis en colère car il ne comprenait pas qu'une organisation ait à se préoccuper des aménagements familiaux et personnels des salariés. Il en résulte que les femmes continuent d'être considérées comme des salariés moins disponibles et moins aptes à supporter le rythme de travail et les horaires atypiques. Elles sont toujours soupçonnées de s'absenter plus fréquemment notamment à cause des charges familiales qui sont censées leur incomber en priorité. Lorsque les résultats de l'absentéisme montrent un déséquilibre en défaveur des femmes, les directions tendent à considérer que c'est lié à leur responsabilité de mère plutôt que de questionner leurs structures organisationnelles. Leur absence est donc préjudiciable à deux égards : sur le plan financier et sur le plan des mentalités. Elle perpétue la réputation que les femmes sont plus absentes, donc moins dignes de confiance, notamment pour assumer des responsabilités d'encadrement (Coleman & Rippin 2000).

« Mais j'ai des collègues femme qui sont célibataires et qui ont certainement des problèmes pour faire garder leurs gamins. Moi je n'ai jamais eu ce problème-là parce que ma femme a pu adapter ses horaires et que j'avais ma mère aussi. Je n'ai pas eu de soucis de garde. [...] Les femmes y'a toujours le même problème, c'est la garde des enfants. Donc, nous, en tant qu'hommes, c'est souvent les femmes qui s'occupent de ça mais c'est un peu partout. Donc par exemple vous, si vous avez des enfants en bas âge, que vous êtes célibataire et que vous finissez à 22h bah vous faites comment pour vos gamins. C'est mort donc vous ne prenez pas le poste. »

Philippe, ETAM, conducteur-receveur et AIR, filiale

« Si mon mari ne gagnait pas très bien sa vie, même mieux que moi, je ne pense pas que je serais à ce poste-là. Si je fais l'addition de ce que je donne à la nourrice et à la femme de ménage, ça représente la moitié de mon salaire et je n'ai pas un petit salaire quand même. Donc si j'étais seule, ça ne serait pas possible. » Aïcha, cadre, DO, filiale

« Avoir des enfants en bas âge est difficile à gérer sur le plan professionnel mais je l'ai choisi et j'adore ce que je fais. Ça nécessite une grosse logistique mais je l'ai aussi. Et puis, j'ai la chance d'avoir les moyens financiers de me le permettre. »

Jeanine, cadre, RH, filiale

3. Des résistances individuelles face à l'avancée de la mixité qui ne sont pas adressées

Les résistances au changement sont « des manifestations d'acteurs visant l'atteinte à toute action de transformation du mode de fonctionnement d'une organisation et résultant de stratégies délibérées, d'absence de participation, de mise en œuvre, de freinage ou encore de remises en cause explicites de ces actions de changement » (Plane, 2000, p. 113). Les résistances sont consubstantielles à toute transformation de l'organisation. Elles ne peuvent pas être toutes surmontées. Néanmoins, les plus grandes résistances nécessitent d'être adressées ; sans quoi, le projet de transformation perd sa crédibilité (Kotter, 2007). Au sein de Transco, les résistances sont multiples et diffèrent en fonction des acteurs concernés. Rares sont celles qui ont été maîtrisées. L'entreprise sous-estime la difficulté à mobiliser l'ensemble des salariés en faveur de l'égalité professionnelle et les résistances générées par le projet. Ces résistances sont d'autant plus difficiles à repérer qu'elles sont plutôt passives et se caractérisent par de l'attentisme, de l'indifférence ou bien du scepticisme. Dans cette partie, nous explicitons les résistances rencontrées dans le projet et nous en expliquons les causes probables. Nous répondons ainsi à notre troisième sous-question de recherche : Quel rôle jouent les salariés dans la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle ?

i. La position des partenaires sociaux

Comme nous l'avons expliqué au chapitre précédent, l'entreprise a une très forte tradition de négociation et de concertation. Cependant, les partenaires sociaux ne se sont pas emparés du sujet de l'égalité professionnelle. Ainsi, celui-ci semble rester en marge de leurs préoccupations et des échanges avec la direction. Une illustration concrète de ce phénomène nous a été donnée lors d'un entretien avec un délégué syndical de Transco SA : après avoir affirmé que le sujet de l'égalité était neuf et qu'il n'y avait trop de matières pour négocier (une fois les différences de rémunérations abordées), celui-ci s'est focalisé sur des sujets

connexes comme le harcèlement moral et le stress. Il nous a été très difficile de canaliser l'échange sur le thème de l'égalité.

Un autre indice de ce faible intérêt est perceptible à la lecture des accords égalité des filiales. Ceux-ci contiennent souvent des actions à moindre coût et sont signés rapidement par les organisations syndicales, qui n'en font pas un sujet de négociation. Les commissions égalité au sein de Transco SA et dans les filiales suivent de loin la démarche égalité mais n'opposent souvent aucune revendication à la direction. Les RH en charge du dossier égalité s'accordent à dire que l'investissement des organisations syndicales sur le sujet est très minime. Ils ne lisent pas toujours les documents fournis par les RH, ne se présentent pas à l'heure aux réunions et se contentent de valider les plans d'actions proposés sans les discuter.

Transco n'est pas un cas isolé. Dans les entreprises françaises, l'égalité professionnelle est un thème de négociation marginal (Rabier, 2009). Et même si le nombre d'accords d'entreprise abordant la question de l'égalité professionnelle est en augmentation constante, du fait de la pression légale, l'égalité professionnelle n'est toujours pas au cœur des intérêts des partenaires sociaux (Rabier, 2009).

Plusieurs pistes peuvent être avancées pour expliquer ce désintérêt de leur part. D'abord, les représentants du personnel sont relativement démunis face à ce sujet complexe, notamment pour analyser la situation comparée des hommes et des femmes. Ensuite, les syndicats ont été largement tenus à l'écart de la construction des discours et dispositifs associés à l'égalité professionnelle (Laufer & Silvera, 2006). Ils en ont fait une question secondaire par rapport à la mobilisation pour les salaires et les conditions de travail dans une perspective aveugle à la différence (Bereni, 2011). Les politiques d'égalité et de diversité se placent à cet égard à l'opposé de leur vision et de leurs intérêts en valorisant les différences individuelles et en cherchant à rétablir un lien direct entre l'entreprise et les salariés (Bruna, 2013). Enfin, les représentants du personnel, surreprésentés par des hommes, ne sont pas exempts de biais de discrimination (Silvera, 2006 ; Bereni, 2011). De ce fait, ils se saisissent encore timidement de la question de l'égalité professionnelle affichant une résistance passive face à ses enjeux.

ii. La position des opérationnels

Les opérationnels constituent un groupe très large dans l'entreprise englobant les managers de proximité, le management intermédiaire et les directeurs de filiale. Ils sont un relai essentiel

de la politique égalité sur le terrain. Sans leur soutien, la politique égalité n'a pas de chance de s'incarner dans les pratiques et les comportements des acteurs. Le problème est que la ligne managériale affiche un fort scepticisme face à l'intérêt de la démarche égalité. La grande majorité des opérationnels que nous avons rencontrés se déclarent favorables à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes mais ils n'envisagent pas pour autant de s'engager dans une démarche égalité. Ce décalage a plusieurs motifs que nous décrivons ci-dessous.

➤ *Une faible appréhension des inégalités et la survivance de comportements machistes*

Premièrement, beaucoup d'opérationnels sont convaincus qu'il n'y a pas d'inégalités dans leur entité. L'appréhension des inégalités est difficile. Les écarts entre les hommes et les femmes viennent de micro différences non visibles qui s'agrègent tout au long de la carrière. La plupart des mécanismes sont invisibles car non observables à un moment donné par une personne « sur le terrain » (Morand, 2011).

De plus, comme nous l'avons vu au chapitre deux, les inégalités se dissimulent derrière le fonctionnement « normal et rationnel » des organisations (Meyerson et Kolb, 2000 ; Kelan, 2009). Si l'on ne s'interroge pas et si l'on ne scrute pas attentivement les pratiques de l'entreprise, il est probable que l'on considère qu'elles répondent aux exigences légitimes et rationnelles du monde du travail (Bellini, 2010).

Enfin, les managers préfèrent souvent occulter ou relativiser les inégalités subies par les femmes. Nous avons relevé dans leurs discours plusieurs types d'arguments.

- Le premier, souligné également par Kelan (2009), consiste à faire porter la responsabilité des inégalités sur les femmes. Les managers expliquent ainsi souvent l'absence des femmes par le manque de candidatures féminines, des choix individuels, une socialisation différenciée des sexes, un retard historique, voire un manque de compétences pour répondre aux exigences des postes en question.
- Le deuxième attache les inégalités à des phénomènes de société plutôt qu'au fonctionnement de l'organisation (Korvajärvi, 2002). Nous avons entendu nombre de fois les expressions « c'est comme ça », « c'est culturel », « c'est une question de mentalité ».

En conséquence, les managers ne reconnaissent pas les inégalités hommes-femmes comme un problème spécifique et urgent à traiter (Blanchard et al., 2013). Ce phénomène est renforcé par deux facteurs :

- L'insuffisance de formations et de sensibilisations régulières à l'égalité professionnelle des managers opérationnels. Le manque de développement des compétences des acteurs, en accompagnement de la démarche égalité, entrave la création d'un environnement propice à l'ancrage de la politique dans les routines quotidiennes des acteurs (Arena, 2009).
- La faible participation des managers aux travaux menés sur l'égalité professionnelle. Par exemple, peu d'entre eux ont lu la synthèse que nous avons remise concernant les effets du genre dans l'organisation (et qui est restituée au chapitre précédent). Un autre exemple concerne la diffusion du kit label égalité construit par le groupe « Déploiement ». Ces travaux devaient initialement être largement communiqués dans l'entreprise, en particulier auprès des opérationnels pendant la « journée des directeurs ». Néanmoins, faute de considération de son caractère stratégique, le sujet a été plusieurs fois retiré de l'agenda de ces journées (qui avaient lieu à peu près deux fois par an) sous prétexte d'un ordre du jour déjà trop chargé. Ainsi le kit était connu par un nombre confidentiel de personnes dans l'entreprise. Il fut présenté lors d'un comité des DRH du Groupe. Cependant, sans l'appui de leur directeur opérationnel, les DRH ne pouvaient pas déployer la démarche égalité dans leur région ou dans leur entité. L'absence de communication à l'ensemble des salariés rend difficile la diffusion des messages clés et la vision du changement en période de transformation (Autissier & Moutot, 2003).

➤ *Un retour sur investissement incertain*

Deuxièmement, les managers redoutent la charge de travail générée par la démarche égalité sans percevoir les retombées qu'une telle politique peut avoir sur le fonctionnement de leur organisation et pour leur propre carrière.

Les managers opérationnels sont souvent débordés de travail. Ils manquent constamment de ressources financières et humaines. De plus, ils sont habitués à porter des projets concrets, finis dans le temps avec des solutions rapides pour améliorer le business. Le projet d'égalité s'apparente bien plus à une démarche d'amélioration continue. Lorsque les individus perçoivent que le changement va prendre un temps très long, le sens de l'urgence s'effondre et avec lui la mobilisation des acteurs (Kotter, 2007). En particulier, quand les acteurs sont appelés à poursuivre de multiples projets en même temps. Ils donneront la priorité aux projets

les plus urgents et à ceux qui peuvent leur permettre d'obtenir une valorisation plus directe (Kotter, 2007).

➤ *La peur des conséquences du changement*

Troisièmement, certains managers peuvent être effrayés par les conséquences du changement. La crainte la plus souvent exprimée est de devoir mettre en place des quotas de femmes sur tous les postes. Cette crainte se fonde à la fois sur les difficultés à recruter des femmes avec les compétences requises et sur la déstabilisation du système qui pourrait démotiver les salariés. Nous avons vu plus haut que la féminisation des effectifs est de nature à bouleverser les références constitutives du métier de la conduite, qui donnaient aux hommes une légitimité à l'exercer. C'est un changement très profond pour Transco, car il met en jeu les valeurs masculines et viriles qui sont au fondement de son identité et de sa culture organisationnelle genrée. Ainsi, les hommes conducteurs peuvent avoir tendance à marquer la différence entre eux et les femmes pour renforcer un sentiment de groupe (Prokos & Padavic, 2002). Cela génère des tensions entre les salariés. Certains managers sont donc tentés de freiner les changements en cours pour ne pas avoir à gérer les tensions qu'ils engendrent.

Les managers peuvent avoir également peur des conséquences de la démarche pour eux-mêmes. La démarche égalité a le potentiel de changer la répartition du pouvoir et des récompenses dans l'organisation (Acker, 2000 ; Bruna, 2013). Par exemple, là où le « old boys network » servait auparavant aux hommes à progresser dans l'organisation, des process RH plus transparents et plus objectifs sont mis en place. Ce changement soulève inévitablement des résistances, qui ont été assez peu anticipées par l'organisation.

Pour aller plus loin, nous pouvons même soulever un paradoxe difficile à résoudre : les projets d'égalité et de diversité ont pour particularité de devoir être portés par le sommet de l'organisation. En même temps, le projet d'égalité a pour objectif de transformer jusqu'à un certain point la pyramide hiérarchique et les règles sur lesquelles sont fondées l'organisation et qui légitiment la place des dirigeants. Autrement dit, ces projets ont pour objectif de challenger l'autorité existante et le fonctionnement historique de l'organisation mais ne pourraient exister sans la légitimité conférée par cette autorité (Acker, 2000). Ce paradoxe est l'une des explications à la perpétuation des inégalités (Ferrary, 2010).

SECTION 3 : DISCUSSIONS DES RESULTATS ET PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS

Nous discutons ci-dessous des limites constatées lors de la mise en place de la stratégie de transformation en faveur de l'égalité professionnelle. L'explication de ces limites tient aux spécificités des démarches d'égalité et plus généralement des démarches diversifiées : leur finalité, leur opérationnalité et leurs acteurs. Nous les explicitons à présent, en nous appuyant d'une part sur les résultats de notre recherche-intervention et d'autre part sur la littérature de l'égalité professionnelle. Cette analyse nous permet de dresser des recommandations pour faciliter la mise en place d'une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée.

1. Les spécificités d'une démarche d'égalité professionnelle

- i. La finalité de la démarche égalité : transformer les structures et les comportements organisationnels de manière à donner davantage de pouvoir à une minorité : les femmes

L'intention d'augmenter la part des femmes dans l'organisation existait dès le début du projet et recevait l'adhésion des parties-prenantes internes. Comme nous l'avons précisé dans notre cinquième chapitre, l'objectif visé était d'atteindre la mixité. Cet objectif est légitime, désirable et non questionné. Il s'appuie sur plusieurs arguments du business case de mixité présenté dans notre premier chapitre. Nous les rappelons : pour les parties-prenantes internes de Transco, les bénéfices escomptés de la mixité proviennent de la plus grande proximité avec la clientèle majoritairement féminine ; de l'amélioration de l'image de l'entreprise ; de la meilleure utilisation du capital humain féminin et de la valorisation de qualités dites féminines, complémentaires des qualités dites masculines.

En revanche, l'avancée en mixité est conditionnée à la conservation de ce qu'Héritier (1996) nomme « la valence différentielle de sexes ». Les changements dans les organisations amènent très souvent à une refonte de la carte des pouvoirs ou à la redistribution des ressources et des privilèges entre les acteurs internes. Cette remise en cause des pouvoirs établis dans l'organisation est un motif important de blocage dans l'instauration des actions

transformatrices (Perret & Roger-Demontrond, 1997). Ces mécanismes ont fait l'objet d'une littérature abondante (Perret, 2003). La particularité d'une démarche égalité, néanmoins, est de questionner un aménagement universel et fondamental entre les sexes. L'ampleur du changement est donc bien plus considérable. Elle ne concerne pas uniquement des personnes particulières. Elle questionne sur un second plan une relation hiérarchique tenue pour acquise dans toutes les civilisations (Héritier, 1996). Ainsi, comme dans d'autres organisations, la démarche égalité soulève la crainte de bouleverser l'ordre des sexes et les privilèges masculins qui l'accompagnent (McIntosh, 1988 ; Blanchard et al, 2013). Cette menace conduit Bruna (2013) à parler de « politique organisationnelle transgressive » pour qualifier les projets de diversité.

ii. L'opérationnalité de la démarche égalité

Mener une démarche d'égalité professionnelle nécessite de mettre à distance sa conception du genre et de l'organisation car celle-ci a de fortes implications sur les objectifs visés et le déroulement de la démarche, comme nous l'avons expliqué en chapitre deux et comme nous l'avons montré dans ce chapitre grâce au cas de Transco. Cet exercice complexe fait néanmoins face à plusieurs difficultés :

La première difficulté est celle de comprendre et de distinguer les notions d'égalité, de mixité et de genre. Leurs sens sont multiples et souvent confondus voire méconnus. Le terme « égalité » est ainsi bien souvent employé comme un synonyme des termes « mixité » et « féminisation ». Nous avons vu dans notre premier chapitre que cette confusion avait été alimentée dans une certaine mesure par le gouvernement pour inciter les entreprises et les administrations à s'engager plus activement dans des démarches d'égalité. A l'inverse, la notion de genre, dont nous avons souligné l'utilité et la force dans notre deuxième chapitre, a acquis via les médias des connotations subversives, du fait notamment de l'affirmation d'une soi-disant théorie du genre et de l'alimentation des peurs d'indifférenciation des sexes (Angeloff & Mosconi, 2014). Même si, en tant que chargée de mission égalité, nous avons mené un travail pédagogique pour les expliquer (par exemple au travers d'un dossier sur l'égalité professionnelle présenté en annexe 31), les représentations courantes du genre sont si fortement ancrées dans nos esprits qu'il est difficile de les dépasser. De plus, comme nous

l'avons vu plus haut, les salariés n'ont pas tous bénéficié de formations ou de sensibilisations régulières à la mixité et à l'égalité professionnelle ; ce qui accentue les difficultés pour s'approprier les sens de ce concept.

La deuxième difficulté de la démarche, très liée à la première, tient au fait qu'elle nécessite de composer avec des objets abstraits et intangibles : l'égalité et la notion de genre. Comme le formule Gherardi (1994), le genre rencontre des difficultés de conceptualisation pour trois raisons : premièrement à cause de son caractère endémique et son omniprésence dans l'organisation (il affecte le langage, les pensées, les structures sociales et les artefacts organisationnels) ; deuxièmement, à cause de l'insaisissable de sa définition et son rapport avec le concept tout aussi difficile à appréhender de 'nature' ; et troisièmement à cause de son ambiguïté et son caractère symbolique qui résiste à être ordonné selon un seul critère.

Ainsi, la démarche d'égalité professionnelle n'est pas pensée comme une conduite de changement car elle est un objet nouveau, méconnu, éloigné des objets organisationnels traditionnels que les acteurs ont l'habitude de côtoyer. A ce titre, la consultante qui a accompagné Transco en amont de la labellisation remarqua que les managers seniors habitués à conduire des projets de changement dans leur organisation se sentaient totalement démunis lorsqu'il s'agissait de mettre en place une démarche égalité.

Il semblait que les personnes de ce groupe de travail n'avaient tout d'un coup plus de référentiel de travail, elles ne savaient plus comment faire, et devenaient « des bébés du mode projet ». [...] Le décalage de posture qui paralysait les membres du groupe de travail a été coûteux. [...] Leur paralysie est liée au sujet de l'égalité professionnelle dont le registre d'interprétation est toujours de l'ordre de l'opinion personnelle, du privée ou de la militance. Aucune des interventions que j'ai faite dans quelles qu'entreprises que ce soit n'a échappé à cela. De plus, c'est un sujet transversal mené en mode projet, qui oblige des services différents à travailler ensemble. Ces perturbations ouvrent à des conflits souvent latents.

Florence, consultante externe à Transco

Les managers sont habitués à manipuler des statistiques et des indicateurs, à suivre des tableaux de bord, à mettre en place des actions et à en observer ensuite les effets et à réajuster les actions si besoin. L'égalité n'est ni palpable, ni mesurable, ni même peut être atteignable. Les salariés dans les organisations sont rarement confrontés à des objets d'une telle nature,

aussi peu concrets. Ils tendent donc à réduire l'objectif d'égalité à celui de la mixité, plus rassurant et plus consensuel ; en cohérence avec la représentation du genre dans l'organisation. Mais, cette conception renforce la neutralité de l'organisation, obscurcit les effets du genre en son sein et rend l'appropriation de la démarche égalité difficile. Elle déconnecte également le genre du milieu du travail ; de sorte que celui-ci est considéré comme intime et privé. Cela explique qu'il est tant de mal à trouver sa place dans l'entreprise. Ainsi de nombreux collaborateurs se représentent leur espace professionnel comme neutre sur le plan du genre et reposant sur des bases égalitaires (Kelan, 2009).

La troisième spécificité concerne le temps du projet : les résultats tangibles s'observent sur le long terme. A cela, il faut ajouter que les démarches de transformation pour l'égalité sont rarement au cœur de la stratégie des organisations et sont moins attentivement suivies que d'autres programmes. Transco, comme d'autres entreprises⁶⁰, visualise mal les résultats de ses efforts en matière d'égalité professionnelle car le projet n'est pas assez élevé dans l'agenda stratégique, que les actions ne sont pas déployées dans l'ensemble de l'organisation (géographiquement et hiérarchiquement), qu'elles ne sont pas assez suivies et que leurs résultats ne font pas l'objet d'une communication assez importante. Comme nous l'avons vu plus haut, le temps du projet peut également jouer sur la valorisation des acteurs. Le projet est souvent plus long que le maintien d'une personne dans un même poste. Il est ainsi difficile d'identifier clairement dès le départ son intérêt individuel à participer au projet.

iii. Les acteurs de la démarche égalité

Les porteurs du projet, qui appartiennent souvent aux services RH et RSE, ne sont pas ceux qui ont le plein pouvoir de mettre en place de façon autonome la démarche égalité. Plusieurs raisons expliquent leur déficit d'autorité :

- Une légitimité limitée. Comme le formule Bereni (2011, p. 13) : « Les professionnels les plus investis autour de la diversité – professionnels RH et de la RSE – ont en commun une légitimité relativement fragile dans le monde de l'entreprise, où ils doivent en permanence prouver le caractère « stratégique » de leurs activités ». Cette

⁶⁰ Voir à ce propos le rapport Women Matter 2013 du cabinet McKinsey

faiblesse tient au caractère relativement novateur et à la diffusion encore limitée de ces démarches, qui se cantonnent bien souvent aux grandes organisations. Elle s'explique également par son attachement aux ressources humaines qui, comme d'autres fonctions support, souffrent de ne pas pouvoir afficher un lien clair entre ses actions et la progression du chiffre d'affaire de l'entreprise.

- Un positionnement relativement flou dans l'organigramme. Les porteurs des sujets d'égalité et de diversité sont rattachés tantôt à la DRH ou à la direction de la communication et de la RSE tantôt directement à la direction générale. Quelle que soit leur position dans l'organigramme, ils partagent un positionnement périphérique et en marge de l'architecture du pouvoir (Kotter, 2007 ; Bruna, 2013). Par ailleurs, les acteurs de l'égalité et de la diversité sont souvent à cheval entre le milieu de l'entreprise et d'autres mondes sociaux, bien souvent associatifs mais aussi politique et savant⁶¹ (Bereni, 2011). Ce fût d'ailleurs notre cas durant le déroulement de cette recherche-intervention. La responsabilité de la démarche égalité s'inscrit enfin bien souvent comme un projet supplémentaire et en marge des missions inscrites dans la fiche de poste du porteur du projet. Ce fût le cas pour les deux chefs de projet égalité de Transco.

Les porteurs du projet doivent par conséquent composer avec les managers opérationnels qui ont les capacités de changer les comportements et le fonctionnement du travail au quotidien mais qui peuvent se montrer résistants au projet de transformation comme nous l'avons vu pour le cas de Transco. Ce cercle vicieux affaiblit le potentiel de transformation de l'organisation.

2. Les risques associés au déficit de pilotage de la démarche égalité

A ce jour, la politique de Transco reste ancrée dans la perspective du genre dans l'organisation. S'il n'adresse pas les problèmes rencontrés pour déployer la démarche de transformation sa culture organisationnelle genrée, le groupe Transco court plusieurs risques :

⁶¹ Babeau et Chanlat (2008) précisent que ce positionnement peut être appréhendé comme une opportunité en permettant aux porteurs de projet de garder une distance critique vis-à-vis du fonctionnement de leur organisation ; ce qui participe au dynamisme organisationnel.

Le premier risque est de mener une politique dite cosmétique ou considérée comme telle. Cela signifie que malgré la création de structures pour se charger de la mise en œuvre des programmes d'égalité professionnelle et l'allocation de moyens humains et matériels pour façonner ces programmes tel qu'ils puissent s'intégrer dans les objectifs et les contraintes de l'organisation, l'entreprise ne touche en fait pas aux fondements des inégalités entre les hommes et les femmes, ne lutte pas activement contre les discriminations et ne mène pas véritablement le changement effectif et pérenne pour atteindre une plus grande égalité professionnelle (Mazur, 2004 ; Amintas & Junter, 2009). C'est ainsi que beaucoup d'organisations communiquent largement sur leurs politiques d'égalité en affichant leurs actions de sensibilisation et une progression statistique globale de la part des femmes alors qu'en réalité les politiques menées n'aboutissent à aucun progrès réel en matière d'égalité homme-femme (Meynaud, Fortino & Calderón, 2009). Les politiques cosmétiques génèrent en retour un malaise des salariés à qui l'on donne l'illusion d'une neutralité du genre de l'organisation. Ils peuvent aussi questionner la capacité de l'entreprise à appliquer les réformes sur lesquelles elle s'est engagée.

Le deuxième risque est de provoquer une incompréhension chez les hommes et de faire peser sur les femmes, en plus d'une forme de subordination, une injonction à la performance. Les femmes doivent rendre des comptes sur ce qu'elles sont censées apporter à l'entreprise en tant que femmes, à tenir les promesses des discours sur les liens entre la mixité et la performance, « sans attendre en retour de reconnaissance ni même un traitement juste, égal et équitable par rapport aux hommes » (Meynaud, Fortino & Calderón, 2009, p. 21). Le problème est qu'en questionnant très peu les principes genrés sur lesquels reposent l'organisation, le management peut contribuer à rendre moins visibles et plus ténus les obstacles rencontrés par les femmes (Cox, 1993). Ces dernières subissant un environnement peu accueillant et des résistances de la part de leurs collègues auront tendance à se décourager voire à changer de métier. Ainsi, l'avantage économique à promouvoir des femmes se réduira et confortera l'idée que les femmes ne sont pas faites pour le métier. En parallèle, si l'entreprise ne se préoccupe pas des résistances qu'implique la féminisation, elle risque d'obtenir une opposition grandissante des hommes et de favoriser des actes de discriminations de leur part (pour se protéger). La démarche menée à l'entreprise peut ainsi aboutir aux résultats inverses de ses intentions, renforçant la culture masculine, l'asymétrie des relations hommes-femmes et les représentations sociales traditionnelles sur les sexes.

Le troisième risque est de mener les managers porteurs du projet d'égalité dans des impasses. Comme l'avait déjà noté Acker (2000), les responsables RH en charge d'implémenter les programmes d'égalité professionnelle, font souvent face à une contradiction importante : leur mission les amène souvent à devoir suivre et contrôler des managers opérationnels sans avoir de lien hiérarchique avec eux. Ainsi, s'ils portent le mandat de leur position, ils n'ont généralement pas le pouvoir de contrainte qui devrait l'accompagner. Comme nous l'avons expliqué plus haut, les RH, même au niveau de la direction, ont de surcroît peu de contrôle direct sur l'organisation du travail et les pratiques organisationnelles (Kanter, 2007). Ils doivent donc s'appuyer sur les managers opérationnels pour implémenter le changement. Ce qui amenuise encore leur pouvoir d'actions et de décisions. Le fait que les porteurs du projet soit souvent des femmes ajoute enfin au déficit d'influence et de pouvoir du projet (Acker, 2000). Cela tend, en retour, à diluer l'engagement et l'implication des membres du comité de pilotage de la démarche égalité ; ces derniers ne sentant pas le soutien de la ligne hiérarchique et craignant même que leur investissement dans ce projet puissent desservir leur carrière. Enfin, le budget réduit et parfois menacé attribué aux démarches d'égalité renforce l'attentisme, la résistance des opérationnels et favorise l'allègement de la contrainte.

Enfin le quatrième risque est de mettre fin à la démarche d'égalité professionnelle du fait d'un manque de crédibilité du projet et des difficultés à la porter.

- *La crédibilité du projet* car les évolutions ne sont quasiment pas visibles par les salariés, y compris par les volontaires dans les groupes de travail. Le manque de visibilité amène également les salariés à questionner le sens et l'intérêt de la démarche menée.
- *La continuité dans la mise en œuvre du changement* car les transformations s'étalent sur une période plus longue que le maintien d'une personne dans son poste. Le turnover des acteurs impliqués dans la démarche complexifie sa mise en œuvre et peut même la menacer lorsque ce sont des acteurs clés (comme le leader du changement) qui changent.

3. Recommandations : l'amélioration de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée

Pour éviter les risques associés au déficit de pilotage de la démarche, nous préconisons de l'envisager comme une conduite de changement organisationnel. Nos recommandations portent ainsi sur les facteurs de succès de la conduite du changement en faveur d'une égalité réelle et durable entre les hommes et les femmes. Nous en avons identifiés trois :

- Commencer par un audit de la culture organisationnelle genrée ;
- Construire un plan d'action comprenant des mesures sur les structures de l'organisation, les relations interpersonnelles et les comportements individuels ;
- Positionner le projet dans l'agenda stratégique de l'entreprise.

i. Démarrer la conduite de changement par un audit de la culture organisationnelle genrée

Nous recommandons de démarrer le changement organisationnel en faveur de l'égalité par un audit de la culture genrée de l'organisation. Nous avons pu percevoir, au travers de nos travaux, l'intérêt de l'audit. Celui-ci est triple :

- Repérer les effets du genre dans l'organisation ;
- Identifier les dysfonctionnements en matière d'égalité professionnelle pour y apporter des réponses adaptées ;
- Communiquer les effets du genre dans l'organisation aux salariés pour les amener progressivement à changer leur vision du genre et de l'organisation et pour ancrer la démarche dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

ii. Construire un plan d'action égalité couvrant trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel.

Notre recommandons ensuite de mener des actions sur trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel. Le genre étant omniprésent dans l'organisation, il est nécessaire de penser une démarche transversale d'égalité professionnelle ciblant aussi bien les hommes

que les femmes, les relations entre eux et les systèmes et process qui permettent leur coopération.

Le premier niveau concerne le changement des structures, des politiques et des procédures. La mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle nécessite de repenser l'aménagement des locaux, la gestion des ressources humaines et les dispositifs de conciliation des temps de vie pour s'assurer que les hommes comme les femmes puissent s'intégrer dans l'organisation. Dans le cas de Transco, nous avons vu à quel point des questions qui peuvent paraître basiques ou anodines comme l'accès aux toilettes ou les uniformes de travail ont en fait un impact considérable sur la marginalisation des conductrices. La conception des espaces, des horaires de travail. De même la présentation des postes et l'absence d'accompagnement sur les prises de poste, celui de DO* en particulier, peuvent décourager les femmes à postuler.

Ainsi, nous préconisons aux filiales de prévoir des salles de prises de service accueillantes, calmes et équipées de vestiaires et de toilettes. Une filiale dans le nord-ouest a, par exemple, aménagé un coin aussi pour que les conducteurs puissent dormir durant des services à coupure. Cette mesure présente aussi l'avantage d'augmenter le niveau de sécurité du personnel sur la route.

Transco pourrait également mettre en valeur sur les panneaux d'affichage des informations sur la parentalité et la prise en charge d'ascendants, sur les possibilités de garde d'enfants et sur le respect d'autrui en entreprise. Certaines filiales s'engagent également à offrir des services de garde d'enfants ou à livrer des courses, ce qui facilite l'articulation des temps de vie pour les salariés.

La politique de ressources humaines devrait prévoir l'accompagnement des collaborateurs et la gestion des carrières pour sécuriser les individus dans leur carrière. Elle pourrait aussi favoriser les passerelles entre les métiers et en particulier entre les métiers opérationnels et les métiers fonctionnels.

Enfin, nous suggérons à Transco de veiller à promouvoir la mixité de l'ensemble des métiers de l'entreprise, y compris dans les filières féminines.

Le deuxième niveau concerne les relations interpersonnelles. Une démarche d'égalité professionnelle vise à infléchir les comportements et la façon dont les gens interagissent pour réduire les phénomènes de ségrégation des minorités. Par exemple, au sein de Transco, la persistance d'attitudes et de comportements sexistes minent l'efficacité et l'assurance des

femmes dans l'entreprise. Les femmes cadre jugent qu'elles sont davantage testées, remises en cause, questionnées sur leurs compétences et moins acceptées par le collectif de travail. Ces sentiments risquent de conduire à de la démotivation et possiblement aux départs de certaines femmes.

Ainsi, des formations et sensibilisations régulières sur l'égalité, le fonctionnement des stéréotypes, la non-discrimination sont nécessaires et doivent être dispensées à l'ensemble des salariés.

Nous préconisons aussi à Transco de prendre des mesures contre le présentisme et la culture des longues heures de travail y compris au sommet de l'entreprise qui doit montrer l'exemple. Cela peut-être par exemple la mise en place de chartes sur les horaires ou le blocage de la fonction envoi d'email le soir et week-end. Il peut aussi s'agir d'actions visant à introduire un rapport différent entre le travail et le non travail comme la mise à disposition ponctuelle et gracieuse de salariés, à une association d'intérêt général à visée culturelle ou humanitaire, le développement du temps partiel pour les hommes sur des fonctions à responsabilité.

Le troisième niveau concerne les actions pour changer les représentations individuelles. Il s'agit de toucher les attitudes et les croyances individuelles, souvent inconscientes, et d'adresser les résistances qui freinent la mise en place de l'égalité.

Pour changer efficacement les comportements, les formations sont nécessaires mais l'exemplarité de la direction et la ligne managériale l'est encore plus. Il faut donc que les managers soient sensibilisés aux objectifs de l'égalité professionnelle. Il faut également souligner les intérêts qu'ils peuvent tirer de la conduite d'un changement en faveur de l'égalité. L'amélioration de l'articulation des temps de vie est par exemple intéressante de nombreux salariés masculins.

Il s'agit aussi d'aider les acteurs à répondre à leurs interrogations ou à résoudre les problèmes relatifs à la mixité ou à l'égalité qu'ils rencontrent régulièrement. Une filiale du nord a par exemple décidé de monter un atelier de co-développement sur la mixité. Le co-développement professionnel est un processus permettant à un groupe de pairs, sans hiérarchie, d'analyser ensemble des problématiques, des problèmes ou des projets à l'aide d'une méthode structurée de résolution de problème (nous présentons la démarche en annexe 33).

Il s'agit enfin de développer l'audace et l'assurance des femmes :

- via des formations et des programmes de mentoring par exemple. L'important ici est d'expliciter les effets du genre dans l'organisation et d'accompagner les femmes à prendre des actions effectives pour les surpasser (Ely, Ibarra & Kolb, 2011) ;
- ou en leur confiant des défis accessibles à relever et qui sont en mesure d'augmenter leurs compétences et leur estime d'elles-mêmes.

iii. Le positionnement du projet dans l'architecture de l'organisation

Nous recommandons de positionner ce projet dans l'agenda stratégique de l'organisation, de suivre et de mesurer les avancées, d'inclure la ligne managériale dans la conception des actions et dans leur mise en place et enfin de communiquer régulièrement à l'ensemble des salariés les résultats intermédiaires et les actions de la démarche égalité.

Nous préconisons également d'évaluer le coût en termes de ressources et de temps de la politique égalité.

Nous suggérons enfin de confier des missions claires et finies dans le temps aux chefs de projet et de les évaluer sur les résultats de la démarche.

CONCLUSION DU SIXIEME CHAPITRE

Dans ce chapitre, nous avons pu observer deux tendances lourdes dans cette démarche égalité en partie contradictoires :

D'un côté, la culture de l'entreprise, qui englobe les pratiques, le style de management, le fonctionnement des décisions, des rémunérations et des négociations sociales, les pratiques de carrière, la façon de penser le métier et les services aux voyageurs, évoluent et s'ajustent par rapport aux changements de l'environnement et aux actions d'égalité professionnelle et de mixité mis en place. Les nouvelles orientations du groupe pour poursuivre sa progression économique et son développement à l'international affectent aussi les représentations culturelles sur les métiers de l'organisation. Le tout défie le modèle du breadwinner. Simultanément, on observe un repli identitaire et un renforcement de la culture conservatrice de l'organisation. Cela se traduit par des résistances passives ou actives de la part des acteurs de l'organisation. Nous avons pu expliquer ce double mouvement contradictoire par les spécificités de la démarche égalité. Nous pensons cependant que Transco peut surpasser les difficiles rencontres en anticipant et en accompagnement davantage la transformation de sa culture organisationnelle genrée. Nous avons donc formulé quelques prescriptions managériales tirées de l'analyse de notre terrain pour faciliter l'atteinte de ses objectifs d'égalité réelle et durable et de mixité non ségrégative. Pour cela, nous nous sommes appuyée sur la grille de Rutherford (2011).

Les principaux résultats de ce chapitre sont les suivants :

Etant donné la forte opposition entre le projet de changement et le contexte de l'entreprise, Transco a dû trouver un cadre dans lequel sa démarche égalité trouverait un écho favorable auprès des acteurs de l'entreprise. Il fallait rendre le changement nécessaire et légitime. La mixité, comme moyen pour réaliser l'égalité, a répondu à cette contrainte. Elle s'accordait avec les objectifs business de l'organisation et s'alignait avec le projet de réorientation. Elle rendait le projet accessible, mobilisateur et consensuel tout en permettant aux managers d'utiliser les outils traditionnels de gestion pour conduire le projet : les tableaux de bord, les plans d'actions et le suivi chiffré. Mais petit à petit, le but de la démarche - à savoir l'égalité professionnelle - s'est en partie effacé derrière l'objectif de mixité. Plusieurs exemples l'illustrent : la communication sur le projet d'égalité avait tendance à ne valoriser que les résultats statistiques de la représentation femmes-hommes dans les effectifs ; les actions

d'égalité concernaient beaucoup le recrutement et moins la modification des structures. De plus, l'entreprise n'a pas suffisamment anticipé les résistances et les freins générés par la mise en place de la démarche d'égalité.

Nous avons également souligné les risques qui menacent la démarche menée par l'entreprise si celle-ci n'en redéfinit pas les modalités :

- Renforcer l'asymétrie des relations entre hommes et femmes. En ne faisant peser les problèmes et les solutions que sur les femmes, le risque est d'exclure les hommes du programme et de donner l'impression que les femmes sont moins compétentes et indépendantes puisqu'il faut aller les chercher, les former et les outiller pour qu'elles réussissent.
- Renforcer la culture organisationnelle masculine. En questionnant très peu les principes genrés sur lesquels reposent l'organisation, le management peut contribuer à rendre moins visibles et plus subtils les obstacles rencontrés par les femmes et à accentuer l'impression qu'elles ne « sont pas faites » pour travailler dans le transport.
- Abandonner le projet d'égalité professionnelle du fait d'un manque de crédibilité du projet et des difficultés à le porter.

Ces résultats corroborent les résultats des travaux sur les stratégies d'égalité professionnelle présentés dans notre deuxième chapitre et plaident pour la mise en place d'une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée. Ainsi, pour changer l'orientation donnée à la démarche d'égalité professionnelle et avancer vers une égalité professionnelle réelle et pérenne entre les hommes et les femmes, nous préconisons à Transco de mener des actions sur trois niveaux :

- Des actions portant sur les structures, les politiques et les procédures de Transco, et la communication (surtout pour renforcer la visibilité de la démarche en interne) ;
- Des actions sur les relations interpersonnelles visant à infléchir les comportements et la façon dont les gens interagissent ;
- Des actions pour changer les représentations individuelles : il s'agit de toucher les attitudes et les croyances individuelles qui peuvent être inconscientes et souvent très profondément ancrées. Il s'agit aussi d'aider les acteurs à résoudre les problèmes quotidiens qu'ils rencontrent et qui sont relatifs au thème de l'égalité professionnelle.

CONCLUSION GENERALE DE LA THESE

SECTION 1 : L'OBJET DE LA RECHERCHE

Notre recherche débute par le constat d'un écart entre la volonté affichée par les pouvoirs publics, les administrations et les grandes entreprises de réaliser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la persistance des inégalités entre les sexes dans l'emploi.

Nous avons exposé dans la première partie de notre thèse les multiples causes de cet écart : Dans notre premier chapitre, nous avons montré que les difficultés dans la mise en œuvre de l'égalité reposaient en partie sur la polysémie de la notion qui a conduit le législateur à construire un véritable arsenal juridique de l'égalité couvrant l'égalité de principe, l'égalité de traitement, l'égalité des chances et la non-discrimination. Nous avons également souligné la relative inefficacité des lois du fait de leur manque de coercition et le retrait progressif du législateur ; laissant aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre l'égalité professionnelle.

Dans notre deuxième chapitre, nous nous sommes donc tournée vers les stratégies à disposition des organisations pour mettre en œuvre leur démarche d'égalité. La littérature sur l'égalité professionnelle fait apparaître plusieurs stratégies qui se distinguent les unes des autres par les explications données aux inégalités et par les recommandations formulées pour les résorber : depuis la théorie du capital humain de Becker (1985) jusqu'à l'approche de la transformation de la culture organisationnelle genrée (Alvesson, 2002 ; Rutherford, 2011). Nous avons retenu cette dernière approche pour appuyer nos travaux de recherche, d'une part parce qu'elle permet de comprendre les mécanismes de (re)production de la différence des sexes dans l'organisation ; et d'autre part, parce que nous entrevoyons son utilité – sans l'avoir démontrée à cette étape – pour mettre en place une démarche d'égalité professionnelle effective et pérenne. Dans cette approche, la culture organisationnelle a un sens bien particulier que nous avons défini comme ceci : la culture organisationnelle genrée constitue l'ensemble « des attitudes, des valeurs, des croyances et des comportements appropriés des membres de l'organisation. Elle s'exprime au travers du style de management, de la définition du travail, du langage et de la communication, des artéfacts physiques, des socialisations

informelles, de la structure temporelle du travail, de la conscience du genre, et de l'expression de la sexualité. » (Rutherford, 2011, p.28, notre traduction⁶²). La culture organisationnelle genrée n'est pas issue d'un consensus entre les membres de l'organisation ; elle est imposée par les membres les plus puissants et agit comme un rempart pour protéger leurs ressources et leurs avantages (Alvesson, 2002 ; Rutherford, 2011).

Ces deux premiers chapitres nous ont également permis de repérer des pistes à explorer pour enrichir la littérature sur l'égalité professionnelle dans les organisations. Nous avons mis en exergue la pertinence de mener une étude sur les enjeux liés à la mise en place d'une démarche pérenne d'égalité professionnelle en montrant que peu de travaux avaient été consacrés à ce sujet dans le contexte français. Notre recherche porte donc sur ce sujet. Notre question de recherche se formule ainsi : Comment mener une démarche d'égalité professionnelle réelle et pérenne dans une entreprise dont la culture organisationnelle est masculine ?

Cette question centrale se décline en trois sous-questions de recherche :

1. Comment le genre agit-il dans l'organisation ?
2. Quels enjeux pose la mise en œuvre d'une démarche d'égalité professionnelle dans une culture organisationnelle masculine ?
3. Quel rôle jouent les salariés dans la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle ?

Notre recherche est qualitative à visées compréhensive et transformative. Compréhensive d'abord, parce qu'elle a pour but d'analyser l'action des acteurs en situation, de reconstituer un lien entre des phénomènes observés – ici les succès et les échecs de la démarche égalité par rapport à son objectif – et leurs causes possibles (Dumez, 2013) ; Transformative ensuite, parce qu'elle propose une méthodologie de recherche-intervention consistant à changer l'organisation pour en tirer des enseignements. C'est ainsi que nous avons copiloté une démarche d'égalité professionnelle dans une organisation, contribuant à transformer ses pratiques, ses processus et les comportements de ses acteurs pour comprendre comment garantir une égalité professionnelle femmes-hommes réelle et durable. Cette organisation est

⁶² Organization culture is: “the attitudes, values, beliefs and patterns of behavior of organizational members. It is expressed in the management style, work ideologies (what is and isn't work), language and communication, physical artifacts, informal socializing and temporal structuring of work, and in the gender awareness and expression of sexuality”.

une grande entreprise de transport public de voyageurs. Nous lui avons attribué un nom fictif : Transco. Nous précisons par la suite l'intérêt de sélectionner ce cas pour notre étude.

SECTION 2 : CONTRIBUTIONS CLES

1. Contributions théoriques

i. Une typologie des travaux sur le genre et l'organisation

Notre premier apport théorique a été de proposer une typologie des travaux existants sur l'égalité professionnelle et l'organisation en soulignant les principaux auteurs, leurs explications des inégalités, leurs stratégies pour les dépasser et les limites de leurs propositions.

Nous avons cherché à identifier les stratégies à disposition des organisations pour mettre en place leur démarche d'égalité professionnelle. Nous avons repéré plusieurs courants dans la littérature. Pour les exposer, nous avons introduit le concept du genre car il est une variable critique dans la conception des actions d'égalité.

Les réflexions pionnières sur le genre ont défini cette notion comme la construction sociale de la différence des sexes. Le genre, ainsi conçu, permettait aux chercheurs d'opérer une distinction fondamentale entre le sexe déterminé biologiquement et l'identité sexuée comme le produit d'une construction sociale. Il donnait également la possibilité de mettre en avant l'asymétrie de la différence des sexes, au profit des hommes et du masculin (Bereni, 2012). Cette vision du genre a nourri trois approches de l'égalité professionnelle :

- la stratégie de l'inclusion via l'imitation
- la stratégie de l'inclusion via la compensation
- la stratégie du renversement

Les deux premières stratégies visent à réduire les différences hommes-femmes pour défaire l'asymétrie des sexes tandis que la troisième a pour objectif au contraire de les accentuer pour revaloriser les femmes et le féminin.

La définition du genre s'est enrichie ensuite conférant à ce concept une forme plus élaborée. Le genre est à présent conçu comme un élément constituant des relations sociales et du système symbolique de l'organisation qui sépare et hiérarchise le masculin et le féminin (Kergoat, 2000 ; Wacjman, 2003 ; Bereni, 2012). Il est ancré dans les structures, les corps et les esprits (Bereni, 2012). Par rapport à la première formulation, deux différences notables sont apparues : d'une part, le genre n'est plus considéré comme une interprétation culturelle du sexe ; et d'autre part, il ne s'applique plus uniquement aux individus mais aussi aux structures, aux corps et aux esprits. Il est donc omniprésent (Gherardi, 1994).

Nous avons repéré dans la littérature sur l'égalité professionnelle deux stratégies basées sur cette vision du genre :

- la stratégie de dissolution des organisations bureaucratiques
- la stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée

La première stratégie propose de reconstruire des organisations fondées sur des bases égalitaires. La deuxième envisage la possibilité de transformer la culture genrée des organisations existantes pour favoriser l'intégration des femmes et leur égalité avec les hommes.

La typologie que nous avons construite s'inspire des travaux menés par Calas et Smircich (1996) et Meyerson et Kolb (2000). Néanmoins, à la différence des leurs, qui sont cantonnés aux travaux féministes et sur les femmes, notre typologie englobe les contributions sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'organisation.

Pour nommer les différentes stratégies repérées dans la littérature, nous nous sommes servi des travaux réalisés sur la parité en sciences politiques. Les termes « inclusion » et « renversement » qui qualifient les deux premières stratégies mises en avant dans notre typologie sont issus d'un article de Squires (2005, notre traduction⁶³) et le terme de « transformation » provient des travaux de Verloo et Lombardo (2007).

Nous avons enfin inclus dans notre typologie une réflexion critique sur la littérature analysée. Nous avons mis en exergue les apports de chaque stratégie pour l'avancement de l'égalité hommes-femmes et leurs limites théoriques et empiriques. Cette analyse critique de la littérature nous a permis de souligner l'intérêt de comprendre les enjeux relatifs à la mise en

⁶³ "inclusion" et "reversal" dans le texte

œuvre d'une démarche d'égalité dans une perspective de transformation de la culture organisationnelle genrée.

Le tableau ci-dessous expose en résumé les caractéristiques de chaque stratégie pour l'égalité :

	Auteurs	Explication des inégalités H/F	Recommandations	Bénéfices	Limites
L'APPROCHE DU GENRE DANS LES ORGANISATIONS					
L'inclusion via l'imitation	Henning & Jardim, 1977 Powell, 1987 Stevens, Bavetta, and Gist (1993) dans Ely (1999)	Socialisation différenciée des hommes et des femmes	Outiller les femmes pour qu'elles compétent à égalité avec les hommes	A permis à certaines femmes de percer les bastions masculins	Les problèmes et les solutions reposent uniquement sur les femmes
L'inclusion via la compensation	Kanter (1977)	L'évolution des femmes est freinée par des barrières structurelles	Législation et politiques organisationnelles pour limiter les barrières structurelles à l'entrée et à l'avancement hiérarchique des femmes	Offre des conditions matérielles aux femmes pour leur permettre d'accéder aux organisations et aux postes réservés auparavant à des hommes	Ne questionne pas la culture organisationnelle Risque de stigmatisation
Le renversement	Rosener, 1990 Gilligan, 1982	Les qualités féminines ne sont pas reconnues car les femmes ont longtemps été absentes des organisations	Valoriser les qualités féminines	Ouvre une discussion sur la place de l'Autre dans l'organisation et valorise les qualités dites 'soft'	Conception essentialiste de la différence sexuée Renforcement des stéréotypes
L'APPROCHE DU GENRE DES ORGANISATIONS					
La dissolution	Acker (1990)	Les organisations et les métiers sont fondamentalement et intrinsèquement genrés, reflétant les rapports de domination du masculin sur le féminin	Dépister le genre dans les structures des organisations A l'extrême, dissoudre les organisations bureaucratiques	Lever le voile sur le genre des organisations	Statut ontologique donné au genre des organisations Recommandation irréaliste

La transformation de la culture organisationnelle genrée	Meyerson et al (2000) Rutherford (2001) Alvesson (2002) Ely & Padavic (2007)	La culture organisationnelle peut survaloriser le masculin et les hommes au détriment des femmes	Dépister le genre dans la culture organisationnelle	Meilleure compréhension des effets du genre	Peu de propositions et d'études sur la mise en place d'un changement en faveur d'une égalité professionnelle réelle et pérenne
--	---	--	---	---	--

Tableau 13 – Présentation des stratégies pour l'égalité professionnelle hommes-femmes. Source : auteur.

ii. Qualifier le genre d'une organisation

Notre deuxième apport a été de confirmer, à la suite des travaux menés par Britton (2000) et Mills (2002 ; 2005) notamment, l'intérêt de mener un audit pour qualifier le genre d'une organisation. Nous avons par ailleurs montré la pertinence de la grille de Rutherford (2001) pour réaliser cet audit.

Suivant les indications de Britton (2000), nous ne sommes pas partie du postulat que notre terrain avait une culture masculine, bien que, à priori, le monde du transport est spontanément associé au masculin viril. Comme nous l'avons montré dans notre thèse, il faut se méfier de ce « prêt-à-penser ». Nous avons cité plusieurs exemples marquants dans notre exposé (dans le deuxième chapitre). Le premier nous est donné par Britton (2000) et concerne les surveillantes de prison. L'entrée du personnel féminin dans les effectifs aux Etats-Unis n'a pas modifié l'exercice du métier ou le genre de la profession. Le deuxième exemple est celui de *Stewardesses for Women's Rights (SFWR)* (Parsons et al., 2012). Cette organisation, créée par un collectif féministe et composée majoritairement sinon exclusivement de femmes, semblait très différente en surface mais reposait sur la même logique de fond et les mêmes structures que les organisations dites masculines. A l'inverse, Ely et Meyerson (2006) ont montré, en se basant sur l'exemple d'une plateforme pétrolière, que le changement des règles dans une organisation – dans leur cas, le durcissement des règles de sécurité – pouvait affaiblir la construction identitaire virile sans que les effectifs ne se féminisent pour autant. Ainsi, les normes genrées sur le travail et les identités évoluent indépendamment de la répartition des effectifs. Parfois elles vont dans le même sens et parfois non.

Nos travaux nous ont permis de confirmer ce résultat démontré par ailleurs et proposent un outil d'analyse développé par Rutherford (2001) pour faciliter la lecture des effets du genre dans l'organisation. En appliquant cet outil au cas de Transco, nous avons pu montrer que la culture organisationnelle genrée n'est pas une évidence donnée à priori qui ne ferait que s'exprimer ou se manifester. Elle n'est pas non plus le résultat d'un investissement majoritaire des individus d'un sexe mais une catégorisation qui est accomplie dans et par des activités sociales quotidiennes.

iii. Enrichissement des analyses sur la conduite du changement en faveur de l'égalité professionnelle

Nous avons relevé les spécificités de la démarche égalité de Transco par rapport à d'autres démarches entreprises dans cette organisation. Nous avons rapproché nos résultats de la littérature sur l'égalité professionnelle pour proposer une montée en généralité sur les spécificités des démarches égalité.

La première spécificité de la démarche égalité par rapport à d'autres conduites de changement est de questionner un arrangement universel et fondamental entre les sexes. C'est donc une démarche d'entreprise dont l'ambition peut être considérée comme surpassant le rôle et la mission de l'organisation. A ce titre, le projet est susceptible de générer des résistances. Il peut aussi soulever des craintes déjà mises en avant par Acker (2000) et par Blanchard et al. (2013), liées au bouleversement de l'ordre des sexes ou à l'indifférenciation des sexes. C'est ainsi que ces démarches peuvent être accusées de porter un projet de changement social qui n'a pas sa place dans les organisations et qui ne se justifient pas d'un point de vue économique.

La deuxième spécificité de la démarche est liée à son caractère relativement intangible. Il est compliqué de définir avec précisions et de communiquer à l'ensemble des acteurs d'une organisation, le contour d'une démarche aussi systémique, ses applications, les objectifs et les dates butoirs du projet. A cet égard, le label égalité a un grand intérêt car il apporte des mesures concrètes et permet de formaliser un plan d'action qui facilite l'entente entre les membres d'un groupe projet. Pour autant, la démarche égalité n'est pas encore toujours

conçue comme une conduite de changement classique. Cela tient à sa nécessaire transversalité qui induit que des personnes de différents services qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble doivent coopérer. Cela s'explique aussi, comme l'avait souligné déjà Bereni (2011), par son caractère relativement novateur et par la diffusion encore limitée de ces démarches, qui se cantonnent bien souvent aux grandes organisations. Cela s'explique enfin, comme l'avait déjà remarqué Bruna (2013) et comme le mentionne le rapport McKinsey (2013), par le positionnement de la démarche à la périphérie des sphères de pouvoir de l'organisation ; ce qui réduit l'engagement des acteurs car ils n'y voient pas leurs intérêts.

La troisième spécificité de la démarche égalité concerne les acteurs qu'elle mobilise. Comme pour le reste des fonctions supports, les responsables d'égalité (comme ceux de la diversité), ont des difficultés à démontrer le caractère stratégique de leurs activités (Bereni, 2011). Ils sont, en plus de cela, souvent à cheval entre le monde de l'entreprise et d'autres mondes sociaux, bien souvent associatifs mais aussi politiques et savants (Bruna, 2013). Enfin, du fait de la jeunesse de cette fonction dans le monde gestionnaire, du nombre réduit de formations spécialisées dans le domaine⁶⁴ et également, comme l'explique Blanchard (2013) du discrédit qui pèse en France sur le féminisme, les responsables égalité ont encore des difficultés à faire reconnaître leur expertise.

2. Contributions méthodologiques

Sur le plan méthodologique, les contributions de notre thèse portent sur :

- La mise en évidence de la grille de Rutherford (2001) pour auditer la culture genrée d'une organisation.
- Le choix du secteur des transports, relativement peu étudié comparé à d'autres secteurs d'activités (Kerfoot & Korczynski, 2005; Bishop, Cassell & Hoel, 2009; Nixon, 2009).

⁶⁴ Nous pensons par exemple au Master E.G.A.L.I.T.E.S de l'Université Lyon II

i. Application et enrichissement de la grille de Rutherford

Notre étude a permis de tester la grille de Rutherford (2001) jamais utilisée encore dans un contexte français. Cette grille est composée des neuf dimensions clés de la culture organisationnelle genrée susceptibles d'affecter l'intégration des femmes dans l'organisation : (1) historique organisationnel, (2) artefacts matériels, (3) conscience que le sexe a un impact sur l'organisation, (4) style de gestion, (5) communications et langage utilisé, (6) conception de la place du travail dans la vie, (7) échanges informels, (8) gestion du temps et (9) sexualité. Lee Gosselin et Ann (2011) avaient remarqué son puissant potentiel descriptif mais ne l'avaient pas utilisée dans une étude sur l'égalité professionnelle. Notre thèse a permis de mettre en avant les bénéfices de son usage pour qualifier une culture organisationnelle et pour identifier les axes de progrès d'une entreprise volontaire pour mettre en place une démarche d'égalité professionnelle réelle et durable entre les hommes et les femmes.

De plus, nous avons élargi l'analyse de la culture organisationnelle genrée à l'ensemble des effectifs du groupe, incluant les cadres, les agents de maîtrise, les employés et les conducteurs ; alors que la grille de Rutherford était destinée à caractériser l'intégration des femmes managers uniquement. Nous avons ainsi montré que les dimensions critiques pour l'intégration des femmes managers étaient les mêmes que pour les autres catégories d'effectifs.

Nous avons enfin proposé de regrouper ces dimensions en trois axes pour faciliter la restitution des résultats issus de l'analyse de la culture genrée :

- L'environnement de Transco comprend l'analyse de l'historique organisationnel et la description des artefacts. Rutherford (2011) regroupe elle-même ces deux dimensions et précise qu'elles doivent être analysées en premier dans le processus d'audit. C'est « la toile de fond » ou le contexte dans lequel se produit l'audit.
- L'organisation du travail et du hors travail inclut la gestion du temps, la conception de la place du travail dans la vie, la sexualité et le style de management. Cet axe informe l'auditeur de la façon dont fonctionne l'organisation et la place accordée à la vie hors-travail des salariés.
- La prise en compte de l'égalité hommes-femmes constitue un axe d'analyse à elle-seule. Il nous paraît important d'isoler cette dimension et d'analyser en profondeur le positionnement de l'entreprise face à l'égalité professionnelle (incluant la conception

du genre véhiculée) car celui-ci a de fortes implications sur la mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle et de féminisation. Nous avons montré, en effet, d'abord en nous appuyant sur la littérature puis sur notre intervention au sein de Transco, qu'une stratégie d'égalité s'adossant à une conception du 'genre dans l'organisation' risque de créer des effets nuisibles pour les femmes, de renforcer les stéréotypes de sexe et de créer de nouvelles inégalités professionnelles plus subreptices et donc in fine de conduire à un échec du changement. A l'inverse, une conduite de changement, qui tient compte du genre de la culture organisationnelle, a le potentiel de favoriser une égalité réelle et pérenne entre les hommes et les femmes.

ii. Le choix du terrain

Compte tenu de la complexité du phénomène, nous avons choisi d'étudier un cas unique en profondeur et sur une longue durée. Il s'agit d'une grande entreprise de transport nommée Transco. L'organisation a un statut privé et exploite pour le compte des collectivités locales des réseaux de transport urbains et interurbains. Ces réseaux englobent de multiples moyens de transport : on trouve principalement des bus, des cars, des tramways et des métros ; mais il existe aussi des navettes fluviales, des véhicules en auto partage et des vélos. Transco a engagé une démarche d'égalité professionnelle et de mixité depuis 2007. Cette initiative a émergé d'une demande de salariées mais également d'un souci de la direction pour féminiser les métiers du transport. La démarche égalité est un projet porté par la direction des ressources humaines et animé par des salariés volontaires qui s'impliquent dans l'un des trois groupes de travail : process RH, déploiement et réseaux.

Ce cas est intéressant à plusieurs égards :

Premièrement, la part des femmes dans les métiers du transport est encore faible et l'environnement est jugé à priori très masculin bien qu'il s'agisse de métiers de service plus souvent associés dans le reste de l'économie aux femmes.

Deuxièmement, le secteur du transport est en mutation actuellement et cherche à augmenter la mixité en son sein. Il est ainsi le premier à avoir signé (le 16 juillet 2014) avec l'ex-ministre aux Droits des femmes, Mme Najat Vallaud-Belckacem, un plan sectoriel pour la mixité.

L'organisation dans laquelle nous avons réalisé notre étude avait déjà entamé une démarche d'égalité et de mixité plusieurs années auparavant.

Troisièmement, les entreprises de transport ont un caractère stratégique pour les territoires car ils permettent ou contraignent l'accès des individus au travail, aux soins, aux activités sociales et sportives. En valorisant le rôle des femmes au sein même des entreprises de transport, nous pensons que leurs besoins en tant qu'usagers seront mieux pris en compte en termes d'équipements, de conception du réseau (choix géographique des arrêts, tracée des lignes, investissements stratégiques dans la technologie, critère de performance) et de services de transports publics (itinéraires, horaires de transports, sûreté et sécurité, parking, services connexes). D'ailleurs, nous avons montré dans notre thèse qu'un groupe de travail sur le sujet s'est constitué récemment, à l'initiative des femmes du réseau interne, pour mieux prendre en compte les besoins différenciés des hommes et des femmes face aux transports publics.

Notre choix résulte aussi de l'opportunité offerte par Transco de suivre depuis l'intérieur et de co-piloter sur une longue période sa démarche égalité en France. Nous avons noué un partenariat via la signature d'une convention CIFRE et nous avons assuré les fonctions de chargée de mission égalité durant la totalité de notre thèse.

3. Contributions managériales

Outre les enjeux théoriques et méthodologiques, notre étude visait à répondre aux problèmes concrets des gestionnaires pour mettre en place une démarche pérenne d'égalité professionnelle. De ce point de vue, nos travaux ont contribué à préciser les contours de l'audit à mener en amont de la mise en place d'actions pour l'égalité professionnelle et ont abouti à plusieurs recommandations pour mettre en œuvre une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée.

Notre principale préconisation concerne la vision accordée aux démarches égalité. Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2009, p. 119) expliquent qu'« il convient d'envisager ces politiques comme un véritable changement organisationnel qu'il est important de gérer ». Le cas de Transco nous conduit à la même conclusion. Si le projet n'est pas placé dans l'agenda stratégique de l'entreprise, s'il n'est pas piloté (le pilotage inclut à la fois la mise en place

d'actions mais également la levée des résistances), s'il n'est pas déployé dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques, il a peu de chances d'aboutir à son objectif : garantir une égalité réelle et durable entre les hommes et les femmes.

i. Démarrer la conduite de changement par un audit de la culture organisationnelle genré

Nous recommandons de démarrer le changement organisationnel en faveur de l'égalité par un audit de la culture genrée de l'organisation. Nous avons pu percevoir, au travers de nos travaux, l'intérêt de l'audit. Celui-ci est triple :

- Repérer les effets du genre dans l'organisation ;
- Identifier les dysfonctionnements en matière d'égalité professionnelle pour y apporter des réponses adaptées ;
- Communiquer les effets du genre dans l'organisation aux salariés pour les amener progressivement à changer leur vision du genre et de l'organisation.

Cette étape est à présent systématiquement remplie par les filiales qui s'engagent dans des démarches de labellisation égalité au sein du groupe.

ii. Construire un plan d'action égalité couvrant trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel.

Notre recommandons ensuite de mener des actions sur trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel. Le genre étant omniprésent dans l'organisation, il est nécessaire de penser une démarche transversale d'égalité professionnelle ciblant aussi bien les hommes que les femmes, les relations entre eux et les systèmes et process qui permettent leur coopération.

Le premier niveau concerne le changement des structures, des politiques et des procédures. La mise en place d'une démarche d'égalité professionnelle nécessite de repenser l'aménagement des locaux, la gestion des ressources humaines et les dispositifs de conciliation des temps de vie pour s'assurer que les hommes comme les femmes puissent s'intégrer dans l'organisation. Dans le cas de Transco, nous avons vu à quel point des questions qui peuvent paraître basiques ou anodines comme l'accès aux toilettes ou les uniformes de travail ont en fait un impact considérable sur la marginalisation des conductrices. Aussi, la présentation des postes

et l'absence d'accompagnement sur les prises de poste, celui de DO* en particulier, peuvent décourager les femmes cadre à postuler.

Depuis la restitution de nos résultats, plusieurs filiales ont ajouté à leur plan d'action :

- des objectifs de refonte et de formalisation de leur process RH pour éviter qu'ils ne véhiculent des biais discriminants ;
- des mesures facilitant les conciliations des temps de vie comme des crèches inter-entreprises ou l'élaboration d'horaires à la carte ;
- des actions visant le réaménagement des locaux pour en améliorer la convivialité et l'accessibilité ;
- des actions visant l'intégration des nouveaux embauchés (uniforme de travail ; livret d'accueil avec la mise en avant des engagements du groupe en termes d'égalité professionnelle ; tutorat).

Le deuxième niveau concerne les relations interpersonnelles. Une démarche d'égalité professionnelle vise à infléchir les comportements et la façon dont les gens interagissent pour réduire les phénomènes de ségrégation des minorités. Par exemple, au sein de Transco, la persistance d'attitudes et de comportements sexistes minent l'efficacité et l'assurance des femmes dans l'entreprise. Les femmes cadre jugent qu'elles sont davantage testées, remises en cause, questionnées sur leurs compétences et moins acceptées par le collectif de travail. Ces sentiments risquent de conduire à de la démotivation et possiblement aux départs de certaines femmes.

En se basant sur nos résultats, Transco a décidé d'élaborer un projet de campagne de communication interne humoristique contre le sexisme ordinaire. Des scènes caricaturales seront représentées par un dessinateur et reproduites sur grandes affiches pour faire rire mais surtout pour amener les salariés à se poser des questions et pour provoquer des discussions et des débats.

Le troisième niveau concerne les actions pour changer les représentations individuelles. Il s'agit de toucher les attitudes et les croyances individuelles, souvent inconscientes, et d'adresser les résistances qui freinent la mise en place de l'égalité. Outre ses actions de formations en salle et les conférences organisées au siège et en région, Transco a le projet de proposer du théâtre pour sensibiliser les salariés à l'égalité et aux stéréotypes.

Il s'agit aussi d'aider les acteurs à répondre à leurs interrogations ou à résoudre les problèmes relatifs à la mixité ou à l'égalité qu'ils rencontrent au quotidien. Une filiale du nord a par exemple décidé de monter un atelier de co-développement sur la mixité.

Il s'agit enfin développer l'audace et l'assurance des femmes :

- via des formations et des programmes de mentoring par exemple. L'important ici est d'explicitier les effets du genre dans l'organisation et d'accompagner les femmes à prendre des actions effectives pour les surpasser (Ely, Ibarra & Kolb, 2011) ;
- ou en leur confiant des défis accessibles à relever et qui sont en mesure d'augmenter leurs compétences et leur estime d'elles-mêmes.

iii. Le positionnement du projet dans l'architecture de l'organisation

Nous recommandons enfin de positionner ce projet dans l'agenda stratégique de l'organisation, de suivre et de mesurer les avancées, d'inclure la ligne managériale dans la conceptions des actions et dans leur mise en place et enfin de communiquer régulièrement les résultats de la démarche.

Ainsi, Transco a pris en compte ces préconisations dans son nouveau projet d'entreprise.

- La démarche est à présent pilotée par un membre du COMEX*. Des rapports d'avancement pluri annuels sont remis au président du groupe ;
- La mise en place de la démarche égalité fait partie des objectifs des DRH dans les plus grandes filiales en France ;
- Le budget alloué aux démarches d'égalité professionnelle et de diversité a doublé en 2014. Par ailleurs, une branche a été créée au sein de la direction des ressources humaines sur les sujets d'égalité, de diversité et d'éthique ;
- Un projet de déploiement de la politique égalité à l'international est prévu pour 2015 ;
- Les actions pro-égalité et pro-diversité sont aujourd'hui relayées dans les médias de communication internes pour informer les salariés des engagements de l'entreprise et des avancées des démarches ;
- Un déontologue a été nommé pour recevoir les réclamations des salariés en matière de discriminations ou de sentiment d'iniquité.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour juger de leurs effets, nous pouvons avancer que ces actions sont susceptibles d'aller dans le sens d'une plus grande égalité professionnelle entre femmes et hommes.

SECTION 3 : LIMITES DE LA RECHERCHE ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

L'une des principales limites que nous identifions dans notre recherche est de nous être essentiellement centrée sur les femmes et leurs expériences. Nous avons néanmoins mis au jour les impacts de la démarche sur les hommes. Ainsi, nous avons montré les coûts de la construction de la masculinité et les formes de l'hégémonie masculine dans l'entreprise. Nous avons également souligné les résistances masculines en réaction à la démarche d'égalité professionnelle.

Plusieurs raisons nous ont conduit à nous intéresser plus particulièrement aux femmes : la première est que les femmes étaient plus susceptibles de subir les conséquences d'une culture masculine dans le déroulement de leur carrière. La seconde est que nous n'avons pas eu le mandat pour mettre en place des actions spécifiquement ciblées vers les hommes (faute de ressources principalement) alors que nous avons pu le faire pour les femmes. Une nouvelle recherche dans la continuité de nos travaux serait d'analyser la mise en place d'actions de masculinisation des filières féminines et ses effets dans la même organisation. De même, une étude rapprochée sur la réception des actions de sensibilisation et de formation des hommes au genre dans le contexte de Transco serait complémentaire à notre travail doctoral.

Une deuxième piste de recherche que nous souhaiterions explorer concerne la comparaison des cultures organisationnelles genrées. Comme l'explique Mills (2005), il existe d'importantes variations entre les cultures organisationnelles. Dans le secteur des services et de la communication par exemple, la féminité est plus acceptée et épanouie (Laufer, 1982). Nous pensons qu'il pourrait être pertinent de répliquer notre recherche-intervention dans un tel contexte pour en mesurer les effets et les résistances. Les résultats obtenus par comparaison pourraient même éventuellement enrichir encore la grille de Rutherford (2001)

en mettant au point une échelle de mesure qui permette de pondérer chaque dimension afin de cerner le degré de fermeture d'une organisation aux femmes.

Une troisième voie de recherche concerne les réseaux féminins. Nous avons mis en avant les activités du réseau.

Il existe à ce jour peu de preuves empiriques supportant l'efficacité des réseaux féminins en matière d'égalité professionnelle (Bierema, 2005). Les résultats des quelques recherches existantes sur le lien entre réseaux féminins et égalité professionnelle tendent même à montrer le contraire. Bierema (2005) montre que les réseaux féminins internes peuvent contribuer à renforcer la culture patriarcale des organisations. Boni-Le Goff (2010) explique que les réseaux féminins se heurtent souvent à de solides résistances locales qui les empêchent de décliner concrètement leurs actions. Rutherford (2011) affirme qu'avoir un réseau féminin permet bien souvent pour les entreprises d'afficher leur support pour des initiatives sociales sans remettre en cause l'hégémonie masculine. Plus récemment encore, Blanchard et al. (2013) ont mis en évidence la position en porte à faux des actrices de ces réseaux puisqu'elles participent au champ économique (et donc à la reproduction des rapports de pouvoir en son sein) et revendiquent en même temps plus d'égalité⁶⁵. Les études soulignent aussi les risques encourus par les principales actrices du réseau dont la mise en visibilité peut nuire à leur carrière (Boni- Le Goff, 2010 ; Ely, Ibarra & Kolb, 2011).

Nous entrevoyons aussi cependant des résultats plus encourageants : Nous avons montré les bénéfices du réseau Transco Pluriel pour le business (l'émergence de réflexions sur les femmes clientes par exemple) et pour les membres (participation à des formations et à des conférences notamment). Avec l'émergence des groupes de travail dans les réseaux – celui de Transco par exemple – c'est une nouvelle façon de travailler dans une mode plus informel qui se développe peut-être. Aussi, vu le poids et l'importance que certains réseaux prennent dans certaines organisations et sur la scène économique, c'est peut-être aussi une forme de mobilisation collective intéressante et un groupe de pression pour faire avancer les intérêts de certaines femmes.

Consciente de l'existence de ces résultats mitigés, nous aimerions approfondir ce sujet pour étudier l'impact des réseaux internes féminins sur l'avancée pour l'égalité professionnelle réelle et durable.

⁶⁵ On retrouve dans les données du problème le dilemme de Scott (1998) : les tensions entre égalité et différence et entre le général et le particulier de la citoyenne paradoxale, condamnée à réclamer l'égalité avec les hommes en tant que femme.

Nos quatre années de recherche en tant que chargée de mission égalité chez Transco ont enfin démontré l'enjeu de la légitimité du porteur de projet pour faire avancer l'égalité professionnelle et pour changer les représentations des acteurs sur le genre. Nous avons pu ainsi mettre au jour deux facteurs de cette difficile légitimité.

Le premier concerne, comme nous l'avons expliqué dans notre quatrième chapitre, la nécessaire adaptation à l'environnement de l'entreprise durant laquelle il faut se faire une place et acquérir une crédibilité dans les missions effectuées. Cette adaptation a pris du temps. D'autant plus que nous projetions au départ l'image d'une stagiaire, étudiante, externe à l'organisation et de passage avec encore peu de compétences professionnelles.

Le deuxième facteur est lié à la fonction que nous occupions : chargée de mission égalité. Comme nous l'avons montré au chapitre six, la relative nouveauté de la fonction, le nombre réduit de formations qui y conduisent, et le discrédit qui pèse en France sur le féminisme, permettent difficilement aux personnes qui occupent ces fonctions de faire valoir leur expertise.

Nous terminons néanmoins ce travail de recherche avec une conviction profonde : l'égalité, comme la diversité, vont continuer de prendre de l'importance au sein des organisations et les ressources qui sont attribuées à ces démarches, en termes de compétences, de moyens financiers et de temps, vont continuer à augmenter. Nous espérons avoir contribué à la prise de conscience que l'égalité et la diversité professionnelles étaient au cœur du management.

RÉFÉRENCES

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization. *Gender and Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (2000). Gendered contradictions on organizational equity projects. *Organization*, 7(4), 625-632.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51(2), 199–217.
- Adler, N. & Izraeli, D. (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge: Blackwell.
- Adler, R. D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3).
- Aggeri, F. & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Agyris, C. (1995). *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.
- Ainsworth, S., Knox, A. & O'Flynn, J. (2010). 'A blinding lack of progress': management rhetoric and affirmative action. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 658-678.
- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique*, 53(2), 489-514.
- Alvesson, M. & Billing, Y. (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Amintas, A. & Junter, A. (2009). L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale. *Cahiers du Genre*, (47), 103-122.
- Angeloff, T. & Laufer, J. (2007). Genre et organisations. *Travail, genre et sociétés*, (17), 21-25.
- Angeloff, T. & Mosconi, N. (2014). Enseigner le genre : un métier de Pénélope. *Travail, genre et sociétés*, (31), 21-27.
- Arena, L. (2009). *Adoption, implantation et généralisation d'une nouvelle technologie : une interprétation en termes de changement stratégique*. Thèse de doctorat, université de Nice Sophia Antipolis,
- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement-Comment passer du discours à l'action: Comment passer du discours à l'action*. Paris : Dunod.

- Avenier, M.-J. & Gavard-Perret M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 11-62). Montreuil : Pearson.
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue française de gestion*, (183), 201-219.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*, Paris : PUF.
- Barth, I. (2007). La face cachée du management de la diversité. In I. Barth & C. Falcoz (eds.). *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* (pp. 273-292), Paris : L'Harmattan.
- Barth, I. (2013). Ne dites pas à mes parents que je suis doctorant en management, ils croient que je cherche un emploi, Billet de blog, 10 juin 2013. <http://blog.educpro.fr/isabelle-barth/2013/06/10/ne-dites-pas-a-mes-parents-que-je-suis-doctorant-en-management-ils-croient-que-je-cherche-un-emploi/>, consultation le 1er septembre 2014.
- Barth, I., & Mahieu, C. (2011). La fabrique de la diversité et de l'organisation. *Humanisme et Entreprise*, (5), 5-20.
- Beauvoir, S. D. (1949). *Le deuxième sexe*, tome 2. Paris, Gallimard.
- Becker, G. S. (1985). Human capital, effort, and the sexual division of labor. *Journal of labor economics*, 3(1), 33-58.
- Belghiti-Mahut S. & Landrieux-Kartochian, S. (2009). Le plafond de verre, encore et toujours. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (eds.). *GRH et Genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 105-124), Paris : Vuibert.
- Belle, F. (1990). Les femmes cadres – Quelles différences dans la différence ? In J.-F. Chanlat (éd.). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 431-466). Ste Foy/Paris : Les Presses de l'Université Laval/ESKA.
- Bellini, S. (2010). Le calibrage anthropologique. Une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail. In I. Barth & C. Falcoz (eds.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité. Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi* (pp. 31-46). Cormelles-le-Royal : EMS Management & Société.
- Bender, A.-F. & Pigeure, F. (2003). L'égalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH. *Actes de l'AGRH*, pp. 283-304.
- Bender, A.-F. & Pigeure, F. (2009). Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti-Mahut (eds.). *GRH et Genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp. 85-104), Paris : Vuibert.
- Bender, A.-F. (2004). « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité ». Quels enjeux pour l'égalité des chances ? *Revue française de gestion*, (151), 205-217.
- Bender, A.-F., & Pigeure, F. (2010). Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion. In I. Barth & C. Falcoz (éds.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité*.

- Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi (pp. 83-100), Cormelles-Le-Royal : EMS Management & Société.
- Benschop Y., Mills, H. J., Mills, A. & Tienari, J. (2012). 'Editorial: gendering change: the next step. *Gender, Work and Organization*, 19(1), 1-9.
- Bereni, L. (2011). Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations. *Sociologies pratiques*, (23), 9-19.
- Bereni, L. (2012). Le Genre. *Les Cahiers français*, (366), 73-76.
- Berg, H. M., & Ferber, M. A. (1983). Men and women graduate students: Who succeeds and why?. *The Journal of Higher Education*, 629-648.
- Bevelander, D. & John Page, M. (2011). Ms. Trust: Gender, networks and trust. Implications for management and education. *Academy of management learning & education*, 10(4), 623-642.
- Bierema, L. L. (2005). Women's networks: a career development intervention or impediment?. *Human Resource Development International*, 8(2), 207-224.
- Bishop, V., Cassell, C., & Hoel, H. (2009). Preserving masculinity in service work: An exploration of the underreporting of customer anti-social behaviour. *Human Relations*, 62(1), 5-25.
- Blakemore, A. E., & Low, S. A. (1984). Sex differences in occupational selection: The case of college majors. *The Review of Economics and Statistics*, 66(1), 157-163.
- Blanchard, S. (2013). De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2012). Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 2.
- Blanchard, S., Boni-Le Goff, I. & Rabier, M. (2013). Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique. *Sociétés contemporaines*, (89), 101-130.
- Blatter, R. (2002a), *L'emploi des femmes dans les transports, Rapport du Conseil National des Transports (CNT)*, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/024000647/0000.pdf>, consultation le 22 février 2013.
- Blatter, R. (2002b), *Mutations des métiers du transport, problèmes d'emploi et adaptation des dispositifs d'insertion et de formation*, Rapport du Conseil National des Transports (CNT), http://temis.documentation.equipement.gouv.fr/documents/temis/3397/3397_2000_2_2.pdf, consultation le 22 février 2013.
- Boffa-Comby, P. (2008). Impératif mixité dans l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, (128), 86-93.
- Boni le Goff, I. (2010). «Au nom de la diversité». Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Pratiques* (21), 83-95.

- Bonnet, M. (2003). Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel, Actes du congré annuel de l'AGRH, Grenoble.
- Borgatti, S. & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Brachet, S. (2007). Les résistances des hommes à la double émancipation. *Sociétés contemporaines*, (1), 175-197.
- Brass, D. (1985). Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization, *Academy of management journal*, 28(2), pp. 327-343.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47 (6), 795-817.
- Brasseur, M. (2009). Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire. *Management & Avenir*, (28), 380-391.
- Britton, D. (2000). The epistemology of the gendered organization. *Gender and society*, 14(3), 418-434.
- Brugailles C. & Cromer, S. (2005). *Analyser les représentations du masculin et du féminin dans les manuels scolaires*, Paris : CEPED.
- Bruna, M. G. (2013). Réflexivité collective et endogénéisation du changement dans le portage d'une politique transformative pro-diversité.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work & Organization*, 11(4), 406-429.
- Buchanan, D., Boddy, D. & McCalman, J. (1988). Getting In, Getting On, Getting Out, and Getting Back. In A. Bryman (éd.). *Doing Research in Organizations* (pp. 53-67), Londres/New York : Routledge.
- Burrell, G., & Hearn, J. (1989). *The sexuality of organization*, London : Sage.
- Butler, J. (1999). *Gender trouble*. New York: Routledge.
- Cacouault-Bitaud, M. (2001). La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? *Travail, genre et sociétés*, (5), 91-115.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1996). From 'the woman's' point of view: Feminist approaches to organization studies. *Handbook of organization studies*, 218-257.
- Calvès, G. (2008). « Sanctionner ou réguler » L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations. *Informations sociales*, 4(148), 34-45.
- Catalyst (2004). *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity*. <http://www.catalystwomen.Org>, consulté en septembre 2012.

- Cayado, V. & Almudever, B. (2011). Insertion des femmes dans un métier « masculin » : transfert d'acquis d'expériences et stratégies identitaires. *Psychologie du travail et des organisations*, 17(2), 143-159.
- Charbeau, L. (2009). Inégalités de carrières entre hommes et femmes. Une approche par les conventions d'évaluation. Analyse des trajectoires professionnelles des cadres et ETAM chez un constructeur automobile. Thèse de doctorat, Université de Nanterre.
- Chardon, O. & Estrade, M.-A. pour la Dares (2007). Les métiers en 2015. Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications. Paris : DARES CAS.
- Charreire, S. & Huault, I. (2001). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(3), 31-55.
- Charreire, S. & Huault, I. (2008). From practice-based knowledge to the practice of research: revisiting constructivist research. *Management learning*, 39(1), 73-91.
- Chauvel, L. (2004). Vers l'égalité de genre : les tendances générationnelles sont-elles irréversibles ? *Revue de l'OFCE*, (90), 69-84.
- Coleman, G. & Rippin, A. (2000). Putting feminist theory to work: collaboration as a means towards organizational change. *Organization*, 7(4), 573-587.
- Collinson, D., & Hearn, J. (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, 1(1), 2-22.
- Condon, S., Lieber, M. & Maillochon, F. (2005). Insécurité dans les espaces publics : comprendre les peurs féminines. *Revue française de sociologie*, 46, 265-294.
- Connell, R. & Messerschmidt, J. (2005), Hegemonic masculinity: rethinking the concept. *Gender and Society*, 19(6), 829-859.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Cambridge : Polity Press.
- Constantidinis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, (202), 127-143.
- Cornet, A. (2002). Gender mainstreaming et approches différenciées selon les sexes : quels impacts pour la gestion. *Management international*, 7 (1), 1-11.
- Cornilleau, G. (1993). Le marché du travail en Europe. *Revue de l'OFCE*, 43(1), 169-181.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- CTUE (2004). "Le conducteur de transport urbain en France. Marché du travail et définition de l'emploi ", <http://www.ctue-project.org/fra/index.php?page=publications>, consultation le 22 février 2013.

- Dares (2012). Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes. *Dares Analyses*, (16),
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS, 23 pages.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 7 - 44). Paris : Vuibert.
- David, A. (2000b). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?. Communication IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 au 26 mai 2000.
- De Singly, F. (2013). Le masculin pluriel. *Travail, genre et sociétés*, (29), 161-168.
- De Vaujany, F. X. (2005). *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (123456789/9674). Paris Dauphine University.
- De Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, (9), 109-126.
- Dejours, C. (1993). Travail, usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris : Bayard.
- Deslauriers, J.-P. (1991). Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal : McGraw-Hill.
- Deutsch, F. M. (2007). Undoing gender. *Gender & Society*, 21(1), 106-127.
- DGCS (2013). Les chiffres clés 2012 de l'égalité entre les femmes et les hommes, Dicom.
- DGCS (2014). Les chiffres clés – Edition 2014. Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Dicom.
- Duchène, C. (2011). Transport et parité des sexes. Document de référence n° 2011-11, Forum international des transports.
- Di Méo G. (2012). Éléments de réflexion pour une géographie sociale du genre : le cas des femmes dans la ville. *L'Information géographique*, 76, 72-94.
- Due Billing, Y. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm ? *Gender, work and organization*, 18(3), 298-317.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.
- Duru Bellat, M. (2010). Ce que la mixité fait aux élèves. *Revue de l'OFCE*, (114), 197-212.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573-598.

- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256.
- Edelman, L., Riggs, S. & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American journal of sociology*, 106(6), 1589-1641.
- Ely, R. & Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in organizational behaviour*, 22, 103-151.
- Ely, R. & Meyerson, D. (2006). Unmasking manly men: organizational reconstruction of men's identity, *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Ely, R. & Meyerson, D. (2010). An organizational approach to undoing gender: the unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, (30), 3-34.
- Ely, R. & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143.
- Ely, R. (1999). Feminist critiques of research on gender in organizations. Working paper n° 6, Center for gender in organizations, Simmons School of Management, 40 pages.
- Ely, R., Ibarra, H. & Kolb, D. (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493.
- Epstein, C. F. (1988). *Deceptive distinctions: Sex, gender, and the social order*. New York: Russell Sage Foundation.
- Erkut, S., Konrad, A. & Kramer, V. (2008). Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards, *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Eurostat (2012). Online statistics: employment (main characteristics and rates). Consulté en mars 2012.
- Eurostat, LFS (2013). Labour force survey overview 2012. Author: Martin TEICHGRABER. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Labour_force_survey_overview_2012. Consulté en avril 2013.
- Falcoz, C. (2004). Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations. Le point de vue des cadres homosexuel-le-s. *Travail, genre et sociétés*, (12), 145-170.
- Fassin, D. (2002). L'invention française de la discrimination. *Revue française des sciences politiques*, 52(4), 403-423.
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 82(4), 50-60.
- Ferguson, K. E. (1991). Interpretation and genealogy in feminism. *Signs*, 322-339.
- Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006. *Travail, genre et sociétés*, (23), 181-190.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford Press.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22(1), 257-282.
- Fortino, S. (2009). Mixité au travail, genre et conditions de travail : la construction sociale d'un processus. In F. Chappert (éd.). *Genre et conditions de travail* (pp. 24-33), Lyon : ANACT Editions.
- Gagliardi, E. & Michelon, C. (2013). Réseaux au féminin, Guide pratique pour booster sa carrière, Paris : Eyrolles.
- Gallioz, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe, *Sociologies pratiques*, 1(14), 31-44.
- Gallioz, S. (2009). La féminisation dans les entreprises du bâtiment : une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins ? *Cahiers du Genre*, 2(47), 55-75.
- Gavard-Perret, M-L. & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 275-308). Montreuil : Pearson.
- Gavard-Perret, M-L. et al. (2012). Collecter les données par l'enquête. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 275-308). Montreuil : Pearson.
- Genin, E. (2009). L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle. *Gestion*, 34(3), 128-135.
- Gherardi, S. & Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of world business*, 36(3), 245-259.
- Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591-610.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge : Harvard University Press.
- Gilligan, C. (2009). Le care, éthique féminine ou éthique féministe ? *Multitudes*, (37-38), 76-78.
- Giordano, Y. & Jolibert, A. (2012). Spécifier l'objet de la recherche. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 63-105). Montreuil : Pearson.
- Girin, J. (1981). Quel paradigme pour la recherche en gestion? *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, 15(2), 1871-1889.
- Glaserfeld (von), E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (Ed.), *L'Intervention de la réalité. Contributions au constructivisme*. Paris : Seuil.

- Grésy, B. (2009). *Petit traité contre le sexisme ordinaire*. Paris : Albin Michel.
- Grésy, B. (2013). Négociier au sein de l'entreprise. *Alternatives Economiques Poche*, (63), 39-41.
- Grimand, A. (2006). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Management & Avenir*, (3), 141-157.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, (54), 237-257.
- Grosser, K. (2011). Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective. Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy
- Guichard-Claudic, Y., Kergoat, D. & Vilbrod, A. (2008). *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin...et réciproquement*. Rennes : PUR.
- Guillaume, C. & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés*, (17), 79-103.
- Guittet, A. (2008). *L'entretien: techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin.
- Haas, L. & Hwang, P. (2007). Gender and Organizational Culture: Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden. *Gender and society*, 21(1), 52-79.
- Halford, S. (2007). Changement organisationnel et stratégies identitaires. Le cas de cinq infirmières britanniques. *Travail, genre et sociétés*, (17), 27-48.
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris : Economica.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprise et Histoire*, (7).
- Hatchuel, A., (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, (eds.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 7-43), Paris : Vuibert.
- Haynes, K. (2013). Sexuality and sexual symbolism as processes of gendered identity formation: An autoethnography of an accounting firm. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(3), 374-398.
- Hearn, J., & Parkin, W. (1992). Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. *Organization Studies*, 46-66.
- Hebson, G., & Cox, A. (2011). The gendered implications of corporate value change. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 182-201.
- Hecker, D. E. (1995). Earnings of college graduates, 1993. *Monthly Lab. Rev.*, 118, 3.

- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81.
- Héritier, F. (1996). *Masculin/feminin I : la pensée de la différence*. Paris : Odile Jacob.
- Hersby, M., Ryan, M. & Jetten, J. (2009). Getting together to get ahead: the impact of social structure on women's networking. *British Journal of Management*, 20, 415–430.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative science quarterly*, (37), 422-447.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of management review*, 18(1), 56-87.
- Ibarra, H., Carter, N. & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Havard business review*, 80-85.
- Jonas, I. (2010). Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant. *Travail, genre et sociétés*, (23), 205-211.
- Journé, B. (2012). Collecter les données par l'observation. In. M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (eds.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 165-206). Montreuil : Pearson.
- Junter, A. & Ressot, C. (2010). La discrimination sexiste : les regards du droit. *Revue de l'OFCE*, (114), 65-94.
- Junter, A. (2004). L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: une exigence politique au cœur du droit du travail. *Travail, genre et sociétés*, (2), 191-202.
- Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kelan, E. (2009). Gender Fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, (26), 197-210.
- Kelan, E. (2010). Gender logic and (un)doing gender at work. *Gender, Work and Organization*, 17(2), 174-194.
- Kelan, E., Dunkley Jones, R. (2010). Gender and the MBA. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), pp. 26-43
- Kerfoot, D. & Korczynski, M. (2005). Editorial gender and service: new directions for the study of 'front-line' service work. *Gender, Work and Organization*, 12(5), 387-399.

- Kergoat D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré & D. Senotier (Ed.). (pp.), Dictionnaire critique du féminisme, Paris: PUF.
- Knight D. & Kerfoot, D. (2004). Between Representations and subjectivity: gender binaries and the politics of organizational transformation. *Gender, work and organization*, 11(4), 430-454.
- Korvajärvi, P. (2002). Locating gender neutrality in formal and informal aspects of organizational cultures. *Culture and Organization*, 8(2), 101-115.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change. *HBR's 10 must Reads on Change*, 2.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Landrieux-Kartochian, S. (2003). Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines. *Les cahiers du CERGOR*, (03/01), 1-25.
- Landrieux-Kartochian, S. (2004). La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature, *Document d'études DARES*, (83).
- Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique. *Travail et Emploi*, (102), 11-20.
- Landrieux-Kartochian, S. (2007). Les organisations face au plafond de verre. *Revue française de gestion*, (173), 15-30.
- Landrieux-Kartochian, S. (2010). Femmes au commande, entreprises performantes ? *Travail, genre et sociétés*, (23), 171-179.
- Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, (21), 91-106.
- Lapeyre Nathalie et Le Feuvre Nicky, « 36. Avocats et médecins : féminisation et différenciation sexuée des carrières », in Didier Demazière et Charles Gadéa , Sociologie des groupes professionnels, La Découverte « Recherches », 2010 p. 424-434.
- Lapeyre, N. & Le Feuvre, N. (2010). Avocats et médecins : féminisation et différenciation sexuée des carrières. In D. Demazière & C. Gadéa (éds.), *Sociologie des groupes professionnels* (pp. 424-434), Paris : La Découverte « Recherches ».
- Laroche, H., & Nioche, J. P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, (1), 81-105.
- Latiri-Dardour, I. (2006). Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile. D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat, Ecole des Mines de Paris.
- Laufer, J. (2003). Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle. *L'Année sociologique*, 53(1), 143-173.

- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, genre et sociétés*, 1(21), 29-54.
- Laufer, J., & Silvera, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. *Revue de l'OFCE*, (2), 245-271.
- Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (2010). *Le travail du genre: les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*. Paris : La Découverte.
- Le Feuvre, N. & Laufer, L. (2008). Introduction. In Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (éds.). *L'inversion du genre : Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement* (pp. 207-213), Rennes : PUR.
- Le Feuvre, N. (2008). La féminisation des professions 'masculines' : enjeux sociaux et approches sociologiques. In Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (éds.). *L'inversion du genre : Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement* (pp. 307-324), Rennes : PUR.
- Le Feuvre, N. et Guillaume, C. (2007). Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre ». *Sociologies pratiques*, (14), 11-15.
- Le Moigne J-L (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.-C. Martinet (éd.). *Epistémologies et Sciences de Gestion* (pp. 81-140), Paris : Economica.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris : PUF.
- Lee Gosselin H. & Ann H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, (305), 65-80.
- Legault, M.-J. & Chasserio, S. (2010). Discretionary power of project managers in knowledge-intensive firms and gender issues. *Canadian journal of administrative sciences*, 27(3), 236-248.
- Lemière Séverine, Silvera Rachel, 2010, Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale, Paris, La documentation française, 144 pages.
- Lépinard, E. (2007). *L'égalité introuvable. La parité, les féministes et la République*. Paris : Presses de Sciences Po « Académique ».
- Letablier, M.-T. & Perrier, G. (2008). « La mise en oeuvre du gender mainstreaming dans les politiques locales de l'emploi ». L'exemple du Fonds social européen en Île-de-France. *Cahiers du Genre*, (44), 165-184.
- Maier, M. & Messerschmidt, J. W. (1998). Commonalities, conflicts and contradictions in organizational masculinities: exploring the gendered genesis of the challenger disaster. *Canadian Review of Sociology*, 35, 325-344.
- Mainguené, A. pour l'INSEE (2011). Couple, famille, parentalité, travail des femmes. Les modèles évoluent avec les générations. *Insee Première* (1339).

- Malbois, F. (2011). Déplier le genre. Enquête épistémologique sur le féminisme antinaturaliste. Zurich : Seismo.
- Malochet, G. (2007). Des femmes dans la maison des hommes. L'exemple des surveillantes de prison. *Travail, genre et sociétés*, (17), 105-121.
- Marini, M.M. & Brinton, M.C. (1984). Sex stereotyping in occupational socialization. In B.F. Reskin (Ed.). *Sex segregation in the workplace: Trends, explanations, remedies* (pp. 192-232). Washington, DC : National Academies Press.
- Marolda, M.-C. & Dupont, A. (2014). She moves. Women's issues in transportation. Bruxelles : DG Move.
- Marry Catherine, 2003, Genre et professions académiques : esquisse d'un état des lieux dans la sociologie, in Réflexions sur l'accès, la promotion et les responsabilités des hommes et des femmes à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, Actes de la journée du 24 février 2003, 16 pages.
- Martin, P. Y. (2003). "Said and done" versus "saying and doing": gendering practices, practicing gender at work, *Gender and Society*, 17(3), pp. 342-366.
- Martin, V. (2010). Une lecture critique de la diversité au regard du genre. La diversité au féminin dans des grandes entreprises françaises. *Revue Française de gestion*, (202), 47-60.
- Maruani, M. (2011). *Travail et emploi des femmes*. Paris : La découverte.
- Maruani, M. (2014) *Alternatives Economiques Poche*, (63), 39-41.
- Mazur, A. (2004). La France est-elle toujours le pays des réformes symboliques ? *Travail, genre et sociétés*, (12), 173-181.
- McIntosh, P. (1988). *White privilege: Unpacking the invisible knapsack*.
- McKinsey, (2012). Women matter: Making the breakthrough. Rapport consulté en 2013. Lien url: www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_mar2012_english.ashx
- McKinsey, (2013). Women matter: Moving corporate culture, moving boundaries. Rapport consulté en janvier 2014. Lien url : www.mckinsey.com/~/_/media/McKinsey/dotcom/homepage/2012_March_Women_Matter/PDF/WomenMatter%202013%20Report.ashx
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. & Cook, J. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks, *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- Méda, D. & Wierink, M. (2005). Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? *Travail et Emploi*, (102), 21-29. Attention dans le texte à meda et wierink

- Méda D. (2008). Pourquoi et comment mettre en oeuvre un modèle à « deux apporteurs de revenu/deux pourvoyeurs de soins ? ». *Revue Française de Socio-Économie*, (2), 119-139.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: the Finnish case, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230-243.
- Messner, M. (2005). Still a Man's World? In M., Kimmel, Hearn, H. & R., Connell, (Eds.). *Handbook of studies on men and masculinities* (pp. 315 – 325). London : Sage.
- Meulders, D. (2010). Le sexe et la bourse. *Travail, genre et sociétés*, (23), 201-204,
- Meyerson, D. & Kolb, D. (2000). Moving out of the « armchair »: developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7(4), 553-571.
- Meynaud, H. Y., Fortino S. & Calderón, J. (2009). La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance Introduction, *Cahiers du Genre*, (47), 15-33.
- Milewski, F. (2013). *Le travail à temps partiel* (No. info: hdl:2441/6ggbvnr6munghes9oe80935b4). Paris : Sciences Po.
- Mills, A. J., Tancred, P., & Korabik, K. (1993). Gendering organizational analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 14(7), 705–707.
- Mills, A. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: concerns, issues and strategies. *Gender, work and organization*, 9(3), 286-307.
- Mills, J. (2005). Organizational change and representations of women in a North American utility company. *Gender, Work and Organization*, 12(3), 242-269.
- Mincer, J., & Polachek, S. (1974). Family investments in human capital: Earnings of women. In T. Schultz (Ed.). *Marriage, family, human capital, and fertility* (pp. 76-110). NBER.
- Moisdon, J. C. (1997). Du mode d'existence des outils de gestion. Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, 5-38.
- Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, (1-2), 213-226.
- Molinier, P. (2003). Et maintenant... que vais-je faire ? Incidences du progrès technique sur le travail des mécaniciens d'autobus. *Travailler*, (10), 129-151.
- Morand, E. (2011). Agir sur les discriminations en entreprise, *Sociologies pratiques*, (23), 83-94.
- Motte-Baumvol, B., Bonin, O. & Belton-Chevallier, L. (2014). Gender differences in escorting children among dual-earner families in the Paris region. 5th International Conference on Women's Issues in Transportation, 14-16 Apr 2014 Paris - La Défense (France).

- Moulin, Y. & Point, S. (2013). Les administratrices des grands groupes français cotés. Quels « atouts » privilégier ? *Revue française de gestion*, (233), 15-32.
- Muller, L. pour la Dares (2012). Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14 % à celui des hommes. *Dares Analyses*, (16), 1-14.
- Murcier, N. (2008). Petite enfance et rapports sociaux de sexe : la formation des professionnel(le)s de la petite enfance, idéologies et représentations sociales. In Y. Guichard-Claudic, D. Kergoat & A. Vilbrod (pp. 215-230). *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin...et réciproquement*. Rennes : PUR.
- Murphy R. (1988). *Social Closure: the theory of monopolisation and exclusion*, Oxford: University Press.
- Nixon, D. (2009). 'I can't put a smiley face on': working-class masculinity, emotional labour and service work in the 'new economy'. *Gender, Work and Organization*, 16(3), pp. 300-322.
- Nobre, T. (2013). Désapprendre ce qui n'a pas été appris. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 19(47), 151-163.
- Noël, A. (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur*. Montréal : JFD Editions.
- Noguera, F. (2010). Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts, *Revue de gestion des ressources humaines*, (78), 32-58.
- Oiry, E. (2011). Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences. *Management international*, 15(2), 11-22.
- Olgati, E. & Shapiro, G. (2002). *Promoting gender equality in the work place*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolution lexicale aux États-Unis, *Travail, genre et sociétés*, (24), 111-128.
- Pailhé, A. & Solaz, A. (2010). Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? *Travail, genre et sociétés*, (24), 29-46.
- Parsons, D.B., Sanderson, K., Mills, J.H., Mills, A.J. (2012). Organizational logic and feminist organizing: stewardesses for women's rights., *Equality, Diversity & Inclusion*, 31(3), 266-277.
- Perez, Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, n° 288, pp. 101-113.
- Perret, V., & Robert-Demontrond, P. (1997). Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des changements: Nécessité d'une approche alternative.

- Perret, V. (2003). Les paradoxes du changement organisationnel. In V. Perret & E. Josserand (Eds.). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, (p. 253-297), Paris : Ellipses.
- Piaget J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.
- Pichault F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XII, 63-96.
- Pigenet, M. (2002). A propos des représentations et des rapports sociaux sexués : identité professionnelle et masculinité chez les dockers français (XIXe - XXe siècles). *Le Mouvement Social*, (198), 55-74.
- Pigeyre, F. & Vernazobres, P. (2013). Le 'management au féminin' : entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international*, 17(4), 194-209.
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris : L'harmattan.
- Plane, J-M (2005), Recherche-intervention et innovations managériales. In. P. Roussel & F. Wacheux (éds.). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 139-157), Bruxelles : De Boeck.
- Plane, J. M. (2012). *Théorie et management des organisations - 3e ed.* Paris : Dunod.
- Poilpot-Rocaboy, G. & Kergoat, M. (2010). Contribution des entreprises à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (75), 30-40.
- Polachek, S. W. (1978). Sex differences in college major. *Industrial and Labor Relations Review*, 498-508.
- Ponchut M., Barth, I. (2012). La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public. *@GRH*, (4), 11-31.
- Ponchut, M., Barth, I. (2013). Urban transport driver: a male occupation? The difficult change in the professional gender identity. EDI Conference, Athens, 2013.
- Prokos, A. & Padavic, I. (2002). "There oughtta be a law against bitches": masculinity lessons in police academy training. *Gender, Work and Organization*, 9(4), 439-459.
- Proulx, S. (2001). Usages des technologies d'information et de communication: reconsidérer le champ d'étude?. *Emergences et continuité dans les recherches en information et communication*, 10-13.
- Pruvost, G. (2008). Le cas de la féminisation de la Police nationale. *Idées économiques et sociales*, (153), 9-19.
- Rabier, M. (2009). Analyse des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle signés depuis la loi du 23 mars 2006. In Ministère du Travail, Dares, *La négociation collective en 2008* (pp. 425-459).

- Raibaud Y. (2012). Introduction : « Géographie du genre : ouvertures et digressions ». *L'Information géographique*, 76, 7-17.
- Ramboarison-Lalao, L. (2008). Genre et gestion des ressources humaines : étude prospective de l'approche différenciée selon le genre. Thèse de doctorat, EM Strasbourg.
- Rapport OPTL (2012). <http://www.optl.fr/parution/rapport-annuel/OPTL-RA-30J.pdf>, consulté en janvier 2013
- Rhodes, N., & Pivik, K. (2011). Age and gender differences in risky driving: The roles of positive affect and risk perception. *Accident Analysis & Prevention*, 43(3), 923-931.
- Ribault, T. (2008). Les absences au travail des femmes suédoises, *Travail et emploi*, (116), 19-32.
- Ricroch, L. & Roumier, B. pour l'INSEE (2011). Depuis 11 ans, moins de tâches ménagères, plus d'Internet, *Insee Première* (1377).
- Rodriguez, A.C. (2010). Des femmes conductrices de poids lourds. Parcours de vie et rapport au métier d'une portion croissante de la main-d'œuvre dans un métier en mutation. Thèse de doctorat, Université Paris-Est.
- Romelaer, P. (2006). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137), Bruxelles : De Boeck.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*, 3-10.
- Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: overcoming resistance and changing organizational cultures*. London: Palgrave Macmillan.
- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-383.
- Saguy, A. (2012). " Les conceptions juridiques du harcèlement sexuel en France et aux États-Unis » Avant et après l'affaire DSK, *Travail, genre et sociétés*, (28), 89-89.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact?. @ *GRH*, (1), 13-38.
- Salle, M. (2014). Formation des enseignants : les résistances au genre. *Travail, genre et sociétés*, (31), 69-84.
- Savall, H. et Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau*, Paris : Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*. Paris : Economica.
- Savall, H. et Zardet, V. (2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.

- Scambor, E., Wojnicka, K. & Bergmann, N. (2012). The role of men in gender equality - European strategies & insights. Study on the role of men in gender equality, Luxembourg : Publications Office of the European Union.
- Scheller L., (1996). Les bus ont-il un sexe? Les conductrices de bus : approche psychodynamique de la division sexuelle du travail à la RATP. *Mission Prospective* n°108 – Ratp.
- Scheller, L. (2009). Le temps des conductrices de bus, *Temporalités*, n° 9.
- Scheller, L. (2010). Transformations, temps, travail : l'œuvre souterraine des conductrices de bus, in Y. Clot et D. Lhuillier, (Eds.), Travail et santé, « Clinique du travail » (221-231), Toulouse : ERES.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, O. (2011). La pénétration de la « culture psychologique de masse » dans un groupe populaire : paroles de conducteurs de bus, *Sociologie*, 2, 345-361.
- Scott, J. (1998). La citoyenne paradoxale. Les féministes françaises et les droits de l'homme. Paris : Albin Michel.
- Scott, J. (2009). Le genre : une catégorie d'analyse toujours utile ?. *Diogène*, (225), 5-14.
- Scotto, M.-J., Sappe, R. & Boyer, A. (2008). Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes. *Management & Avenir*, (18), 18-41.
- Segrestin, D. (2004). Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible. *Sciences de la Société*, (61), 3-15.
- Sénac-Slawinski, R. (2008). *La parité*, Paris : P.U.F. « Que sais-je ? ».
- Sénac, R. & Dauphin, S. R. (2008). Gender mainstreaming : analyse des enjeux d'un 'concept-méthode'. Introduction. *Cahiers du Genre*, (44), 5-16.
- Silvera R. (2010). Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations, *Travail, genre et sociétés*, (24), 63-88.
- Silvera R. (2013). La course de sauts d'obstacles des femmes, *Alternatives Economiques Poche*, (63), pp. X
- Silvera, R. (2006). Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme, *Mouvements*, (43), 23-29.
- Singh, V., Vinnicombe, S. & Kumra, S. (2006). Women in formal corporate networks: An organizational citizenship perspective, *Women in Management Review*, 21(6), 458–82.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

- Solakoglu, M. N. (2013). The role of gender diversity on firm performance: a regression quantile approach. *Applied Economics Letters*, 20(17), 1562-1566.
- Squires, J. (2005). Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation. *Social Politics*, 12(3), 366-388.
- Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
- Vandersmissen, M. H., Villeneuve, P., & Thériault, M. (2001). Mobilité et accessibilité: leurs effets sur l'insertion professionnelle des femmes. *L'Espace géographique*, (4), 289-305.
- Verloo, M., & Lombardo, E. (2007). *Contested gender equality and policy variety in Europe: Introducing a critical frame analysis approach. Multiple meaning of gender equality: A critical frame analysis of gender policies in Europe*, Budapest: Central European University Press.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica
- Wacheux, F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In P., Roussel & F., Wacheux (Eds.). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (9-30), Bruxelles : De Boeck.
- Wajcman, J. (2003). 11. Le genre au travail. In J. Laufer & al. (Ed.). *Le travail du genre* (pp. 151-162). Paris : La Découverte « Recherches ».
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343.
- Weber, M. (1971). *Économie et société*, tome I. Paris : Plon.
- Welzer-Lang Daniel, 2010, « La mixité non ségrégative confrontée aux constructions sociales du masculin », *Revue française de pédagogie*, n° 171, pp. 15-29.
- West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.
- Yalenios, J. (2011). L'efficacité des systèmes d'évaluation du personnel : une approche fondée sur la théorie de la structuration, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Zaidman, C. (1992). *Egalité entre les sexes. Mixité et démocratie*. Paris : L'Harmattan.
- Zaidman, C. (2007). La mixité, objet d'étude scientifique ou enjeu politique ? *Cahiers du Genre*, (42), 205-218.
- Zolesio Emmanuelle, 2009, Des femmes dans un métier d'hommes : l'apprentissage de la chirurgie, *Travail, genre et sociétés*, n° 22, pp. 117-133.

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des figures

Figure 1 : Architecture de la thèse. Source : auteur.....	24
Figure 2 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)	79
Figure 3 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)	131
Figure 4 : Les dimensions de la culture organisationnelle genrée. Source : Rutherford (2001)	194

Liste des tableaux

Tableau 1 : Logique de mise en conformité avec la loi pour l'égalité. Source : auteur.	45
Tableau 2 : La logique incitative pour l'égalité. Source : auteur.....	54
Tableau 3 : Les logiques en faveur de l'égalité professionnelle. Source : auteur.....	56
Tableau 4 : Classification des travaux appartenant à la perspective du genre dans l'organisation. Source : auteur.	72
Tableau 5 : Les oppositions séparant métiers masculins et féminins. Source : Fortino (2009).	82
Tableau 6 : Classification des travaux appartenant à la perspective du genre de l'organisation. Source : auteur.....	84
Tableau 7 : Classification des stratégies pour l'égalité professionnelles femmes-hommes. Source : auteur.....	86
Tableau 8 : Eléments structurants et principes de validation du constructivisme. Source : Charreire et Huault (2001)	96
Tableau 9 : Répartition des femmes cadres interrogées selon leur filière-métier. Source : auteur.....	132
Tableau 10 : Répartition des ETAM* interrogés en fonction du sexe et de la catégorie professionnelle. Source : auteur.	134

Tableau 11 : Répartition des personnes interrogées durant la phase d'intervention. Source : auteur.....	142
Tableau 12 : Quatre regards pour penser l'appropriation des outils de gestion. Source : Grimand (2012).....	209
Tableau 13 – Présentation des stratégies pour l'égalité professionnelle hommes-femmes. Source : auteur.....	252

LISTE DE ANNEXES (CONFIDENTIELLES)

Annexe 1 : Communiqué de presse relatif à la signature du plan sectoriel pour la mixité des métiers du transport

Annexe 2 : Extraits du corpus des entretiens semi-directifs

Annexe 3 : Extrait d'un support Powerpoint résumant les principaux dysfonctionnements et points positifs relevés par rapport au sujet de l'égalité professionnelle dans une filiale

Annexe 4 : Argumentaire utilisé pour convaincre les filiales de s'engager dans la démarche égalité

Annexe 5 : Guide méthodologique de la labellisation égalité en douze fiches pratiques

Annexe 6 : Affiche de recrutement ciblant les femmes pour des postes de conduite

Annexe 7 : Poster présentant en version anglaise la démarche égalité de Transco

Annexe 8 : Formations dispensées aux collaborateurs de Transco entre 2010 et 2012

Annexe 9 : Déjeuner-conférence organisé à Lyon avec l'intervention de Christophe Falcoz

Annexe 10 : Formation Transco Pluriel « Développer et valoriser son réseau »

Annexe 11 : Formation Transco Pluriel « Créer et/ou développer son réseau »

Annexe 12 : Formation Transco Pluriel « Gagner en impact et en visibilité »

Annexe 13 : Elaboration d'un programme de mentoring

Annexe 14 : Plan d'action co-construit avec la commission égalité d'une filiale de l'ouest de la France

Annexe 15 : Retroplanning d'une démarche de labellisation pour une filiale du nord de la France

Annexe 16 : Extrait d'une réponse à appel d'offre portant sur la démarche égalité de Transco

Annexe 17 : Annonce de recrutement ciblée vers les femmes

Annexe 18 : Présentation de la pépinière exploitation de Transco

Annexe 19a : Déjeuner-conférence organisé à Bordeaux avec l'intervention de l'ex-présidente de Transco Pluriel

Annexe 19b : Interview de l'ex-présidente du réseau Transco Pluriel

Annexe 20 : Participation d'une représentante du COMEX* de Transco lors du lancement d'un grand réseau féminin pour témoigner sur son parcours

Annexe 21 : Article de presse sur la démarche de Transco

Annexe 22 : Extraits des synthèses d'entretiens

Annexe 23 : Présentation de l'accompagnement des filiales sur les démarches d'égalité

Annexe 24 : Fiche sur les pratiques de recrutement non discriminantes
Annexe 25 : Note de cadrage rémunération
Annexe 26 : Présentation du réseau Transco Pluriel
Annexe 27 : Newsletter dédié à l'avancement de la démarche égalité
Annexe 28 : Communiqué de presse relatif à l'égalité professionnelle
Annexe 29 : Article à l'occasion d'un afterwork Transco Pluriel
Annexe 30 : Groupe de travail Transco Pluriel
Annexe 31 : Dossier sur l'égalité professionnelle
Annexe 32 : Newsletter de l'OPCA présentant le programme T Profession'elles
Annexe 33 : Présentation du co-developpement

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Liste des abréviations.....	7
Sommaire	9
Introduction générale.....	13
Partie 1 – Fondements théoriques.....	27
CHAPITRE 1 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DU PRINCIPE D’EGALITE ENTRE HOMMES ET FEMMES.....	29
Introduction	29
Section 1 : Un panorama des inégalités hommes-femmes	30
1. Des disparités hommes-femmes en France dans l’accès à l’emploi	30
2. Des disparités dans les trajectoires professionnelles en France	31
i. Les femmes n’occupent pas les mêmes métiers que les hommes	31
ii. Le plafond de verre	32
iii. La place des femmes dans les instances de représentation syndicale	33
iv. Les écarts de salaire.....	34
3. Mise en perspective de la situation française dans le contexte de l’Europe ..	35
Section 2 : Réaliser l’égalité professionnelle : d’une logique de mise en conformité avec la loi à une logique de promotion de la mixité. Illustration avec l’évolution des politiques publiques pour l’égalité professionnelle	39
1. La logique de mise en conformité avec la loi.....	39
i. Premier stade : l’égalité formelle	39
ii. Deuxième stade : égalité de traitement et égalité des chances	40
iii. Troisième stade : l’égalité négociée et la reconnaissance du principe de non- discrimination.....	42
2. La logique incitative	45

i. Une régulation par la méthode du gender mainstreaming pour prendre en compte l'égalité au moment de l'élaboration des politiques.....	46
ii. L'émergence du discours de la diversité dans les entreprises et les administrations	47
□ La mixité améliore les performances commerciales	49
□ La mixité améliore les performances financières.....	50
□ La mixité améliore les performances managériales	51
iii. Les débats autour de la logique incitative	53
Conclusion du premier chapitre	55

**CHAPITRE 2 : UNE MISE EN ŒUVRE FRAGILE DE L'EGALITE QUI
RENVOIE A DES REPRESENTATIONS DIFFERENTES DU GENRE ET DE SON
ARTICULATION AVEC L'ORGANISATION 57**

Introduction	57
Section 1 : Le genre dans l'organisation	60
1. La stratégie de l'inclusion via l'imitation.....	61
i. Les antécédents des spécialisations sexuées	61
ii. Les conséquences de la socialisation différenciée	62
iii. Les actions recommandées.....	62
2. La stratégie de l'inclusion via la compensation	64
i. L'explication des inégalités selon l'approche de la compensation	64
ii. Les mesures recommandées par l'approche de la compensation.....	64
3. La stratégie du renversement.....	66
i. Présentation de l'approche du renversement.....	66
ii. Préconisations de la stratégie du renversement.....	66
4. Les limites de la perspective du genre dans l'organisation	68
i. Les limites empiriques de la perspective du genre dans l'organisation	69
ii. Les limites théoriques de la perspective du genre dans l'organisation	70
Section 2 : Le genre des organisations	72
1. La stratégie de dissolution des organisations bureaucratiques.....	73
i. Les explications des inégalités entre les femmes et les hommes selon l'approche de la dissolution.....	73
ii. Les implications du fonctionnement genré des organisations.....	74
iii. Les limites de la perspective d'Acker (1990).....	75

2. La stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée.....	77
i. Définition et caractéristiques du masculin et du féminin.....	80
ii. L'application des notions de masculin et de féminin à l'organisation.....	81
iii. Réaliser l'égalité professionnelle adoptant cette approche	82
Conclusion du deuxième chapitre	85

Partie 2 – Fondement épistémologique, méthodologie et dispositif de la recherche..... 89

CHAPITRE 3 : FONDEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET PRESENTATION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION	91
Introduction	91
Section 1 : Le constructivisme comme cadre epistemologique	91
1. Les deux grandes familles épistémologiques	93
i. La famille positiviste	93
ii. Le constructivisme	94
□ Les principes de la réalité connaissable	94
□ Construire la connaissance pour les constructivistes	95
□ Les critères de validité dans une recherche constructiviste.....	96
2. Ancrage épistémologique de notre recherche dans la famille constructiviste.....	97
Section 2 : La recherche-intervention comme methode de recherche.....	98
1. La recherche-intervention	99
i. Définition de la recherche-intervention.....	99
ii. Implications de la recherche-intervention	100
iii. Les atouts et les limites de la recherche-intervention	100
2. L'intervention du chercheur dans l'organisation pour engager les acteurs dans un processus de transformations d'amélioration durables	102
i. Le rôle du chercheur-intervenant dans les organisations	102
ii. Les effets de l'intervention du chercheur dans l'organisation : des vecteurs d'efficacité de l'intervention	104
3. La valeur ajoutée de l'intervention pour la recherche : l'extraction d'informations pertinentes pour élaborer la problématique et les apports de la recherche.....	105
i. Vérifier et objectiver les informations extraites.....	105

ii.	Les mesures de prévention et de correction pour mener un processus de recherche rigoureux : confronter ses résultats avec un groupe de recherche et maintenir la « bonne » distance entre l’immersion et la distanciation	107
4.	La tactique de collecte des informations	108
i.	L’entretien semi-directif.....	108
□	Les trois phases de l’entretien semi-directif.....	109
□	Le nombre d’entretiens et l’effet de saturation	109
□	Les facteurs de conditionnement de l’entretien et la qualité des informations extraites	110
ii.	Le traitement des données issues des entretiens par la technique de l’analyse de contenu	111
iii.	Les autres sources de données.....	113
□	L’observation participante.....	113
□	L’introspection organisationnelle.....	113
□	La démarche conceptive.....	114
□	La formation-action.....	114
□	La pratique réfléchie du conseil	114
□	La collecte de documents	115
	Conclusion du troisième chapitre	116

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU TERRAIN ET DU DISPOSITIF DE LA RECHERCHE

	RECHERCHE	117
	Introduction	117
	Section 1 : Le choix du terrain et la phase de négociation	118
1.	Présentation de notre terrain : Transco, un opérateur de transports publics de voyageurs	118
i.	L’histoire de l’entreprise	119
ii.	Le fonctionnement du secteur des transports publics de voyageurs et structuration du groupe Transco en France	120
iii.	Les métiers de l’entreprise	121
2.	La démarche égalité de Transco	123
i.	La labellisation égalité de Transco	123
ii.	Structuration de la démarche égalité de Transco	125
3.	La phase de négociation	126

i.	L'expression de nos objectifs respectifs.....	126
ii.	Les modalités de la recherche-intervention.....	128
Section 2 :	Le dispositif de la recherche-intervention.....	130
1.	Le diagnostic de la situation : étude exploratoire sur le genre de l'organisation.....	131
i.	La récolte de données issues d'entretiens, de l'observation et de la consultation de documents de l'entreprise.....	132
□	Les entretiens.....	132
□	L'observation	134
□	La consultation des documents de l'entreprise	135
ii.	Compte-rendu sur les critères de validité de nos entretiens et des données récoltées.....	135
iii.	Le traitement des données : une analyse horizontale et verticale du contenu.....	136
2.	Le dispositif de l'intervention	139
i.	Description des actions d'intervention.....	139
□	L'introspection organisationnelle.....	139
□	La démarche conceptive.....	139
□	La formation-action et la sensibilisation à l'égalité professionnelle hommes-femmes	141
□	La pratique réfléchie du conseil	141
ii.	Démarche autoréflexive sur notre rôle, le contenu et le dispositif de notre intervention.....	143
□	Notre statut d'intervenant-chercheur.....	143
□	Les difficultés perçues de la recherche-intervention.....	144
□	Les instances de la recherche-intervention.....	145
iii.	Représentation graphique de la recherche.....	147
Conclusion du quatrième chapitre.....		148

Partie 3 – Les résultats de la recherche : La mise en place d’une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée..... 153

CHAPITRE 5 : TRANSCO, UN GROUPE HISTORIQUEMENT MASCULIN : LA FABRIQUE DES DIFFERENCES SEXUEES DANS L’ORGANISATION..... 155

Introduction	155
Section 1 : L’influence de l’histoire, de l’environnement et de l’architecture.....	156
1. L’historique organisationnel de Transco.....	156
2. Description des artefacts matériels de Transco	159
i. Des locaux nombreux et dispersés	160
ii. La visibilité, une problématique pour les femmes cadres	161
iii. Des aménagements déficients pour les conducteurs	162
Section 2 : L’organisation du travail et du hors travail au sein de transco	163
1. Gestion du temps et investissement professionnel.....	163
i. Des horaires de travail décalés pour les conducteurs.....	163
ii. Des journées de travail extensives pour les cadres et les agents de maîtrise .	164
□ Des raisons économiques et liées à l’activité de l’entreprise.....	165
□ Des raisons culturelles : donner du temps, c’est prouver son engagement et sa motivation	166
□ Incidences sur l’égalité hommes-femmes	168
2. Déconnection de la sphère privée et de la sphère professionnelle.....	169
i. Les responsabilités familiales.....	170
ii. La mobilité géographique pour les cadres.....	172
iii. La sexualité	173
□ Des représentations des femmes et des corps féminins.....	174
□ Le comportement et l’humour.....	174
iv. Des aménagements organisationnels inexistantes ou peu efficaces.....	176
3. Un style de management masculin.....	178
i. Une surreprésentation des hommes en position de management opérationnel	178
ii. Des qualités et des attributs dits masculins	179
□ L’idéal-type du manager	179
□ Le contraste entre l’idéal-type du manager et les attentes envers les femmes	181

iii. Un style de gestion masculin appuyé par les pratiques de gestion de carrière	
183	
Section 3 : La prise en compte de l'égalité hommes-femmes dans l'organisation	187
1. Une entreprise performante mais une culture « vieillissante »	187
2. Un processus de féminisation pour soutenir le projet de modernisation du groupe	
190	
i. Les motivations qui sous-tendent la féminisation des effectifs.....	190
ii. Les impacts des représentations sur le genre sur la démarche égalité.....	193
Conclusion du cinquieme chapitre	194

**CHAPITRE 6 : ANALYSE DES SUCCES ET DES LIMITES DE LA DEMARCHE
EGALITE DE TRANSCO..... 197**

Introduction	197
Section 1 : Mobilité du genre et changement de la culture organisationnelle.....	198
1. Féminisation et déplacement de la frontière entre métiers masculins et métiers fémminins	198
i. Les actions pour féminiser l'entreprise	198
ii. L'entrée des femmes sur les postes de conduite	199
iii. L'accès des femmes au pouvoir	199
iv. L'institutionnalisation de l'égalité professionnelle au sein de Transco	201
2. L'avancée en mixité au service de la transformation de la culture organisationnelle genrée de Transco	203
i. L'importance de la relation-client pour les femmes.....	203
ii. Le développement d'un mode de management participatif	204
3. L'efficacité du label égalité.....	208
i. La perspective appropriative des outils de gestion.....	208
ii. La perspective appropriative appliquée au cas du label égalité de Transco...	210
4. L'amorce de nouvelles réflexions sur l'arbitrage des temps et sur la mobilité féminine.....	212
i. L'émergence d'une nouvelle conception du temps de travail.....	212
ii. Une réflexion sur la prise en compte des caractéristiques de la mobilité féminine.....	212
Section 2 : Les limites constatées de la démarche égalité.....	215

1.	Une avancée en mixité qui ne rythme pas toujours avec une plus grande égalité	215
i.	Une progression inégale de la mixité	215
ii.	Une mixité qui stagne et qui pèse sur les femmes.....	216
	<input type="checkbox"/> Les femmes ETAM	217
	<input type="checkbox"/> Les femmes cadre	220
2.	L'inertie des structures organisationnelles	223
i.	La présentation des métiers	223
ii.	L'uniforme des conductrices	224
iii.	Les incidents et les agressions : le danger bravé au travail et la résistance au stress comme force mentale	224
iv.	Le manque de mesures de conciliation.....	226
3.	Des résistances individuelles face à l'avancée de la mixité qui ne sont pas adressées.....	228
i.	La position des partenaires sociaux.....	228
ii.	La position des opérationnels.....	229
	<input type="checkbox"/> Une faible appréhension des inégalités et la survivance de comportements machistes	230
	<input type="checkbox"/> Un retour sur investissement incertain	231
	<input type="checkbox"/> La peur des conséquences du changement.....	232
Section 3 : Discussions des résultats et propositions de recommandations		233
1.	Les spécificités d'une démarche d'égalité professionnelle	233
i.	La finalité de la démarche égalité : transformer les structures et les comportements organisationnels de manière à donner davantage de pouvoir à une minorité : les femmes	233
ii.	L'opérationnalité de la démarche égalité	234
iii.	Les acteurs de la démarche égalité	236
2.	Les risques associés au déficit de pilotage de la démarche égalité	237
3.	Recommandations : l'amélioration de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation de la culture organisationnelle genrée	240
iv.	Démarrer la conduite de changement par un audit de la culture organisationnelle genré	240
v.	Construire un plan d'action égalité couvrant trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel.....	240

vi. Le positionnement du projet dans l'architecture de l'organisation	243
Conclusion du sixième chapitre	244
Conclusion générale de la thèse.....	247
Section 1 : L'objet de la recherche	247
Section 2 : Contributions clés.....	249
1. Contributions théoriques	249
i. Une typologie des travaux sur le genre et l'organisation	249
ii. Qualifier le genre d'une organisation.....	252
iii. Enrichissement des analyses sur la conduite du changement en faveur de l'égalité professionnelle	253
2. Contributions méthodologiques	254
i. Application et enrichissement de la grille de Rutherford.....	255
ii. Le choix du terrain	256
3. Contributions managériales.....	257
i. Démarrer la conduite de changement par un audit de la culture organisationnelle genré	258
ii. Construire un plan d'action égalité couvrant trois niveaux : structurel, interpersonnel et individuel.....	258
iii. Le positionnement du projet dans l'architecture de l'organisation	260
Section 3 : Limites de la recherche et voies de recherche FutureS	261
Références	267
Listes des figures et des tableaux	287
Liste de annexes (confidentielles).....	289
Table des matières	291

