



**HAL**  
open science

# Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité “ pour toutes ” est devenue une égalité pour certaines

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité “ pour toutes ” est devenue une égalité pour certaines. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2022, N° 241, pp.16-35. 10.3917/arss.241.0016 . halshs-03663629

**HAL Id: halshs-03663629**

**<https://shs.hal.science/halshs-03663629>**

Submitted on 16 Dec 2022

**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.

**Sophie Pochic**

**Le féminisme de marché, ou comment la demande d'égalité « pour toutes » est devenue une égalité pour certaines**

**Version pre-print de l'article paru dans *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°241.**

L'exigence éthique d'égalité semble avoir été adoptée par le discours gestionnaire depuis les années 2000, alors que le « nouvel esprit du capitalisme » était jusque-là silencieux sur les inégalités entre les femmes et les hommes<sup>1</sup>. Certaines auteures l'interprètent comme un dévoiement du principe juridique d'égalité au travail ou du principe politique d'égalité entre citoyennes et citoyens car cet objectif est intégré à des dispositifs de gestion sous condition de rentabilité et de performance – financière, commerciale, organisationnelle<sup>2</sup>. D'autres y voient la marque d'un « féminisme de marché<sup>3</sup> », d'un « féminisme corporate<sup>4</sup> » ou d'un « féminisme modéré<sup>5</sup> », nouvelles normes transnationales portées par les élites féminines. Ces dernières exigent en priorité une « gouvernance partagée », un accès égal aux postes à responsabilités et aux hautes rémunérations, exigences progressivement relayées par les pouvoirs publics et économiques. Dix ans après la loi Copé-Zimmermann qui avait imposé des quotas de sexe de 40% aux conseils d'administration, la loi Rixain visant à « accélérer l'égalité économique et professionnelle », votée en octobre 2021, en est un symbole récent puisqu'elle étend pour la première fois en Europe des quotas de sexe de 40% aux comités de direction des grandes entreprises<sup>6</sup>. Nommer « féminisme de marché » cette rhétorique permet de souligner qu'elle

---

<sup>1</sup> Luc Boltanski, Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard NRF, 1999.

<sup>2</sup> Alain Amintas, Annie Junter, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, 47, 2009, p. 103-122 ; Bereni Laure, « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise'. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, 35, 2009/3, p. 87-105 ; Réjane Sénac, *L'égalité sous conditions : genre, parité, diversité*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015.

<sup>3</sup> Johanna Kantola, Judith Squires, « From state feminism to market feminism? », *International Political Science Review*, 33(4), 2012, p. 382-400 ; Sophie Pochic, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? », in Margaret Maruani (dir.), *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, 2018, p. 42-52.

<sup>4</sup> Cinzia Arruzza, Tithi Bhattacharya, Nancy Fraser, *Féminisme pour les 99% : un manifeste*, Paris, La Découverte, 2019.

<sup>5</sup> Patricia Lewis, Maria Adamson, Ingrid Biese, Elisabeth Kelan, « Moderate feminism(s) », *Gender, Work & Organization*, 26, 2020/8 ; Clémentine Comer, « L'égalité professionnelle en agriculture : Un féminisme modéré au service du patronat familial », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 223, 2018 p. 58-71.

<sup>6</sup> Quotas à atteindre d'ici 2030. Soutenue par le Haut Conseil à l'égalité, cette mesure était portée par une coalition de 40 réseaux de femmes du secteur public et du secteur privé créé pour faire du lobbying à cette occasion : Gender & Gouvernance Action Plateforme – 2GAP. Voir HCEFH, *Dix ans de la loi Copé-Zimmermann 2011-2021. Accès des femmes aux responsabilités. De la parité à l'égalité professionnelle*, Rapport, 2021.

prône des techniques néolibérales de gouvernement et qu'elle ne comporte aucune dimension critique sur les effets sociaux du capitalisme financier<sup>7</sup>.

Si stimulantes soient-elles, ces analyses centrées sur les discours, les parcours et les mobilisations collectives de ces élites féminines peinent à éclairer les facteurs expliquant l'intégration tardive par les grandes entreprises de revendications féministes traditionnelles et les effets induits sur les inégalités au travail en général. En effet, plusieurs éléments manquent pour comprendre les conditions de possibilité et les conséquences de cette nouvelle équation entre égalité et profit. Tout d'abord, ces analyses adoptent rarement une perspective de longue durée et elles se centrent sur les discours de personnes ou de collectifs apparus dans les années 2000 et surtout, 2010<sup>8</sup>. Or, ces grandes patronnes, consultantes ou femmes de réseaux reprennent souvent sans le savoir des propositions qui étaient défendues par des syndicalistes-féministes dès les années 1980, mais au nom de la justice sociale, comme la mixité des formations destinées aux métiers techniques<sup>9</sup>. En outre, les multinationales qui emploient et sponsorisent ces élites féminines sont peu étudiées alors même qu'investir dans l'égalité femmes-hommes peut servir différents objectifs stratégiques pour les directions : faire face à des évolutions organisationnelles, technologiques ou commerciales ; résoudre des problèmes de gestion du personnel (fidélisation, attractivité ou reconversion), améliorer son image auprès des client-es, candidat-es à l'embauche, actionnaires ou pouvoirs publics. Enfin, ces travaux manquent souvent d'ancrage organisationnel ; ils analysent rarement ensemble le processus de négociation collective de l'égalité professionnelle (avec les syndicats), la parité économique (nominations au conseil d'administration), deux régulations imposées par la loi française respectivement depuis 1983 et 2011 et la politique de gestion de la diversité et plus largement de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), menée de manière volontaire par la

---

<sup>7</sup> Cette vision de l'égalité statique et numérique passe ainsi sous silence leur imbrication avec d'autres rapports sociaux de pouvoir (de classe, de race et de sexualité notamment), tend souvent à re-naturaliser la catégorie des femmes autour de l'expérience partagée de la maternité et questionne peu la dynamique de production des inégalités par les organisations elles-mêmes. Voir S. Pochic, 2018, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? », *op. cit.*

<sup>8</sup> À l'exception de Marion Rabier, *Entrepreneuses de cause : contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, Thèse de doctorat en sciences de la société, EHESS, 2013.

<sup>9</sup> Clotilde Lemarchant, *Unique en son genre. Filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*, Paris, PUF, 2017.

direction<sup>10</sup>. Ces registres de « *soft law* » et « *hard law* » coexistent pourtant au sein des grandes entreprises implantées sur le territoire français<sup>11</sup>.

C'est précisément l'objectif de cet article que d'éclairer le rôle respectif et les rapports de force entre deux types d'acteurs collectifs, qui sont rarement saisis de concert : les syndicalistes, en tant qu'intermédiaires du droit contre les discriminations<sup>12</sup>, et les managers « militant-es de l'intérieur » pour plus d'égalité – soit par leurs fonctions, notamment dans les Ressources Humaines et la RSE, soit par leur participation à un réseau professionnel affinitaire<sup>13</sup>. Une enquête sociohistorique sur une grande entreprise publique française d'énergie devenue une multinationale financiarisée [voir encadré « Une monographie de longue durée, combinaison d'enquêtes à plusieurs échelles »] permet de montrer en pratique comment l'égalité a changé de registre sur une quarantaine d'années. Le croisement d'archives et d'entretiens permet de souligner que la demande syndicale d'égalité « pour toutes » a longtemps été déniée par les dirigeants (masculins) et qu'elle est désormais portée par des « féministes de marché » qui assument leur sélectivité sociale. La politique de « diversité de genre » qui se met en place, de manière concomitante aux transformations économiques de l'entreprise, participe aussi à neutraliser les revendications syndicales dans des espaces de « dialogue social » sous contrôle managérial. Si cette politique tend à conforter les aspirations de carrière des plus dotées, elle laisse les salariées subalternes sans défense face aux restructurations financières contribuant à dégrader leur condition.

---

<sup>10</sup> À l'exception des enquêtes récentes d'Hélène Demilly ou de Haude Rivoal. Dans une société d'assurances, la responsable diversité s'appuie sur des « indicateurs mixité » afin d'imposer une vision managériale de l'égalité (féminisation des cadres), euphémiser les écarts de salaire et ainsi concurrencer l'accord négocié avec les syndicats. Voir Hélène Demilly, « (Dé) chiffrer la 'mixité'. Usages et appropriations de la quantification dans un programme managérial d'égalité professionnelle », *Sociologies pratiques*, 40, 2020/1, p. 95-104. Dans une entreprise de logistique, à l'inverse, la direction préfère continuer à recruter des hommes dans les métiers subalternes très pénibles et choisit de ne pas signer l'accord égalité intégrant un objectif de « mixité » au recrutement, élaboré par le service (féminisé) des ressources humaines. Voir Haude Rivoal, *La fabrique des masculinités au travail*, Paris, La Dispute, 2021.

<sup>11</sup> Anne-Françoise Bender, « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, 151, 2004/4, p. 205-217 ; Jacqueline Laufer, « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, 53, 2003/1, p. 143-173.

<sup>12</sup> Jérôme Pélisse, *Le travail du droit. Trois études sur la légalité ordinaire*, Mémoire original pour l'Habilitation à diriger les recherches, Institut d'Études Politiques de Paris, 2014 ; Vincent-Arnaud Chappe, Jean-Michel Denis, Cécile Guillaume, Sophie Pochic, *La fin des discriminations syndicales ? Luites juridiques et pratiques négociées*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant, 2019.

<sup>13</sup> En reprenant ici la notion « d'insider activists » issue de la sociologie des mouvements sociaux, qui désigne les professionnel·le·s à l'interface entre normes gestionnaires et d'autres ordres normatifs associés au juste et au bien. Voir Laure Bereni, Dorothée Prud'Homme, « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu » *Revue française de sociologie*, 60, 2019/2, p. 175-200 et Lisa Buchter, « Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy », *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 2021, p. 521-565.

### Une monographie de longue durée, combinaison d'enquêtes à plusieurs échelles

Cette monographie d'une entreprise appelée *Gazella* jusqu'en 2008, puis *Power* après sa fusion avec une holding financière *Financia*, a tout d'abord commencé comme une recherche partenariale avec la direction de *Gazella*. La responsable diversité avait lancé un appel d'offre en 2004 pour une étude sur les stéréotypes de genre pensés comme les principaux freins aux carrières des femmes cadres. En résistant partiellement à la commande, avec Cécile Guillaume, nous avons proposé d'étudier la « fabrication organisationnelle des dirigeant·e·s », à partir de récits de vie de cadres supérieur·e·s et dirigeant·e·s (75 au total, 45 femmes et 30 hommes) et d'une analyse secondaire des statistiques du personnel<sup>14</sup>. Cette première étude, qui a participé à légitimer en interne la responsable diversité et a facilité l'obtention du label Égalité en 2007, a permis ensuite de négocier une enquête indépendante sur les effets des restructurations sur l'égalité dans deux filiales de *Gazella*, en Angleterre et en Hongrie<sup>15</sup>. Après la fusion en 2008 avec une holding financière, *Financia*, l'accès à la nouvelle entreprise *Power* nous a été fermé pendant trois ans. Mais en 2011, nous avons été sollicitées par d'anciennes cadres du réseau *MixFem* de *Gazella* pour réactualiser l'étude sur les carrières des femmes cadres dans un contexte de tension entre équipes de direction, ce qui nous a permis d'interviewer 30 femmes, dont 10 non-cadres, une extension du périmètre de l'enquête antérieurement refusée.

Dans un second temps, j'ai souhaité revenir sur ce terrain, dans le cadre d'une habilitation à diriger les recherches (HDR) et d'une enquête sur la négociation collective de l'égalité professionnelle<sup>16</sup>. J'ai interviewé 20 négociatrices et négociateurs des cinq syndicats représentatifs de *Gazella* puis *Power* (CFE-CGC, CGT, CFDT, FO et CFTC) ayant eu des mandats entre 2004 et 2014. Surtout, ont pu être reconstitués les débats entre directions et syndicats à propos de l'égalité professionnelle de 1983 à 2003, grâce aux archives du Comité Central d'Entreprise<sup>17</sup> (CCE) de *Gazella*, complétés par des archives

---

<sup>14</sup> Voir Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, 17, 2007, p. 79-103 et « Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise », in Delphine Naudier, Maud Simonet (dir.), *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte, 2011, p. 117-133.

<sup>15</sup> Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? », *Sociologie du Travail*, 51(2), 2009, p. 275-299.

<sup>16</sup> Sophie Pochic, Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, Susan Milner et Marion Rabier, *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015*, Documents d'études de la DARES, 131 et 132, 2019.

<sup>17</sup> De 1946 à 2007, l'instance nationale représentative du personnel s'appelle exactement le Conseil supérieur consultatif des comités mixtes à la production, réglementée par l'article 33 du statut des industries électriques et gazières. Par commodité de langage, je parlerai dans cet article de « Comité central d'entreprise ».

syndicales ou privées. Les profils d'une partie des syndicalistes s'exprimant au CCE ont été identifiés grâce au dictionnaire biographique du mouvement ouvrier des industries électriques et gazières<sup>18</sup>.

## UNE DEMANDE DE JUSTICE SOCIALE PORTEE PAR LES SYNDICATS, MAIS LONGTEMPS DENIEE

Le vote d'une nouvelle loi peut être un levier dont se saisissent des femmes, syndicalistes et/ou cadres, pour obliger les directions – majoritairement masculines – à avancer sur un sujet longtemps considéré comme secondaire. Mais les règles et dispositifs d'entreprise dépendent surtout de la volonté politique de la direction et de la manière dont elle retraduit les contraintes légales en enjeux organisationnels et pragmatiques, en hybridant normes légales et normes gestionnaires<sup>19</sup>.

Le droit de l'égalité femmes-hommes en entreprise repose sur un instrument particulier, le rapport de situation comparée (document obligatoire, complémentaire au bilan social, comportant des statistiques sexuées), considéré par l'ancienne ministre des droits de la femme Yvette Roudy comme une « pièce maîtresse » de la loi du 13 juillet 1983, mais resté longtemps un instrument faible peu standardisé<sup>20</sup>. Contrairement à d'autres entreprises, le rapport de situation comparée (RSC) existe à *Gazella* depuis 1983, ce qui a autorisé un débat annuel au comité central d'entreprise pendant vingt ans – dont les archives ont conservé les verbatims *in extenso*. Ce diagnostic chiffré, de plus en plus étoffé, et complété par plusieurs études qualitatives, dans la tradition des grandes entreprises publiques ouvertes aux sciences sociales<sup>21</sup>, ne débouche cependant sur aucun plan d'action avant 2004. Le rapport de force momentanément favorable aux syndicats (et notamment à la CGT alors majoritaire), dans un contexte de conflit social contre la privatisation, leur permet d'obtenir en 2004 un premier accord égalité offensif, avec un budget conséquent pour mettre en œuvre une action positive de rattrapage salarial. Mais, une fois la privatisation entérinée, et avec la financiarisation du groupe, le rapport de force redevient nettement moins favorable aux syndicats CGT et CFDT, qui régressent aux

---

<sup>18</sup> Paul Boulland (dir.), *Dictionnaire biographique des militants des industries électriques et gazières, de la Libération aux années 2000*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier, 2014.

<sup>19</sup> Lauren B. Edelman, Sally Fuller, Iona Mara-Drita, « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology*, 106(6), 2001, p. 1589-1641.

<sup>20</sup> Voir Vincent-Arnaud Chappe, « Pièce maîtresse de la loi ou simple état statistique ? Genèse, vie et mort du Rapport de situation comparée (1967-2015) » in Soline Blanchard, Sophie Pochic, *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, PUR, 2021, p. 45-70.

<sup>21</sup> Hélène-Yvonne Meynaud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise, cinquante ans de recherche à EDF*, Paris, La Découverte, 1996 ; Sabine Fortino, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002.

élections professionnelles face à la CFE-CGC en croissance. Le « dialogue social » en matière d'égalité professionnelle devient plus conflictuel, la direction le considérant comme une forme de contractualisation des stratégies managériales, avec des priorités qui s'imposent du groupe aux filiales.

### ***Mesurer n'est pas suffisant : quand la direction justifie les écarts (1983-2003)***

Les archives et témoignages recueillis permettent de comprendre pourquoi, malgré la mobilisation de certain·es syndicalistes, la direction temporise pendant vingt ans, se contentant de quelques actions ponctuelles et symboliques envers la « mixité » dans les métiers techniques. Vincent, le directeur du personnel et des relations sociales ayant négocié le premier accord égalité signé en juillet 2004, nommé en 2002, reconnaît la lenteur du processus : « On était les rois du bilan, car le rapport annuel présenté depuis 1983 en comité d'entreprise avait été sans cesse amélioré, surtout élargi, approfondi, agrandi, toujours par des indicateurs supplémentaires... ». Ayant fait toute sa carrière dans les ressources humaines dans une direction technique, il avoue d'ailleurs « n'avoir jamais travaillé sur ce dossier avant ». Anna, négociatrice côté CGT du premier accord négocié en 2004, qui siège dans cette instance depuis 1993, incarne le courant du féminisme ouvrier-syndical<sup>22</sup>, qui a fait évoluer la ligne de certaines fédérations de la CGT et la CFDT dans les années 1970 et 1980<sup>23</sup>. Anna dit avoir toujours eu le souci de l'égalité, même si elle n'a jamais été membre d'une association féministe : « Moi, je considère que quand on milite contre l'injustice et bien, obligatoirement, on est un peu féministe ». Selon elle, ce sont surtout les différences de point de vue qui expliquent cette inaction : « Ça a mis quinze ans pour que la direction accepte qu'il y ait effectivement des inégalités dans l'entreprise entre les hommes et les femmes. Au début on nous a contesté le constat qu'on faisait nous, les organisations syndicales. La direction n'avait pas la même vue, elle trouvait toujours de bonnes raisons pour justifier les écarts ». Cet écart entre la production de statistiques sexuées (le RSC) et l'action sur les inégalités (plan d'action) se constate dans la majorité des entreprises des années 1980<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Anna, employée d'un centre de distribution, est détachée comme permanente en 1987, d'abord dans un syndicat local de l'entreprise puis au niveau de la fédération CGT Énergie. Elle est l'animatrice du collectif femmes-mixité de sa fédération entre 1999 et 2004, et participe aussi à la commission femmes du PCF.

<sup>23</sup> Voir Margaret Maruani, *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*, Paris, Syros, 1979 ; Fanny Gallot, *En découdre. Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*, Paris, La Découverte, 2015 ; Eve Meuret-Campfort, *Lutter « comme les mecs »*. *Le genre du militantisme ouvrier dans une usine de femmes*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant. 2021.

<sup>24</sup> Dix ans après la loi Roudy, Annette Jobert dénombre à 40 seulement le nombre total de plans d'action adoptés en France, alors qu'un tiers des entreprises réalisent leur RSC. Voir Annette Jobert, « L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France », *Travail et emploi*, 63, 1994, p. 77-87..

L'analyse des arguments échangés pendant vingt ans (1983-2003) révèle la résistance des cadres dirigeants masculins à des actions positives appelées « *quotas* », mais aussi leur relative satisfaction face à la progressive féminisation de l'encadrement. Cette féminisation ne découle pas d'une stratégie explicite de la direction, mais est liée à deux mécanismes structurels : des besoins croissants sur des fonctions tertiaires qualifiées (ressources humaines, commercial, marketing, services juridiques et financiers) dans cette industrie technique, qui favorisent le recrutement de femmes diplômées ; un recrutement des cadres tourné vers les grandes écoles, qui permet l'entrée de femmes par le haut sur le critère de l'excellence scolaire, qu'elles soient diplômées d'écoles de commerce ou, dans une moindre mesure, d'ingénieurs<sup>25</sup>. Les directeurs commentent les évolutions du RSC toujours positivement, en saluant la féminisation du recrutement des cadres. Dans les années 1980, période du développement de la mixité scolaire, dans cette entreprise comme dans le débat public, on ne retrouve plus de discours ouvertement sexiste et antiféministe délégitimant l'entrée des femmes dans les professions supérieures au nom de leur « nature »<sup>26</sup>. En revanche, les directeurs masculins justifient toujours les écarts chiffrés – de salaire, de promotion, d'accès à la formation continue – par une cause extérieure : l'orientation scolaire initiale des femmes qui les détournent des métiers techniques ou les mentalités des (autres) hommes. Surtout, l'argument récurrent est qu'en comparaison des autres, cette entreprise publique industrielle serait « dans la moyenne » tandis que le « statut » des industries électriques et gazières dont bénéficient les agents protégerait les femmes des discriminations<sup>27</sup> et de la précarité. Commentant le RSC de 1995, qui confirme l'existence d'inégalités importantes dans différents domaines (salaire, promotion, formation), le directeur du personnel se défend ainsi :

« La direction s'est contentée, les années précédentes, de réaliser une photographie de la situation sans faire de propositions. Mais la discrimination n'étant pas réelle, et les inégalités n'étant pas flagrantes, il pouvait paraître difficile de définir une politique et une stratégie dans ce domaine. [...] Nos entreprises sont dans la moyenne des entreprises comparables et la direction ne pratique ni une politique de ségrégation, ni de précarisation de l'emploi féminin, bien au contraire ». Ce directeur est opposé à la proposition syndicale défendue par la CGT et la CFDT d'un quota de femmes au recrutement et souhaite davantage agir « en douceur » par la communication et la sensibilisation des cadres : « Dans cette

---

<sup>25</sup> Hélène-Yvonne Meynaud, « La lente montée des électriciennes dans les postes de pouvoir », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, 19-20, 1992, p. 185-198 ; Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 2004.

<sup>26</sup> Juliette Rennes, *Le mérite et la nature. Une controverse républicaine : l'accès des femmes aux professions de prestige (1880-1940)*, Paris, Fayard, 2007 ; Sylvie Schweitzer, *Femmes de pouvoir. Une histoire de l'égalité professionnelle en Europe (XIX<sup>e</sup>- XXI<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Payot, 2010.

<sup>27</sup> Notamment pour les mères de famille qui disposent de nombreux droits à congés spécifiques.

opération, l'important est de faire évoluer les mentalités dans l'entreprise, de manière que petit à petit il soit considéré comme tout à fait normal de choisir soit un homme, soit une femme, pour la totalité de nos métiers. Ceci ne se fait sans doute pas par des décrets ou des lois, mais plus par des actions exemplaires et par des actions permanentes d'évolution des mentalités, ce que nous essayons de faire par un certain nombre d'actions de communication<sup>28</sup>. »

Même si la négociation spécifique sur les droits des femmes est reléguée à cette période au « second rang » des revendications syndicales, les rares femmes syndicalistes présentes dans les instances nationales de représentation du personnel se sont emparées dès 1983 de ce dossier, parfois au prix de tensions avec leurs propres camarades. Minoritaires dans leur syndicat (CGT – le syndicat majoritaire, CFDT ou FO), elles sont souvent membres du collectif féminin de leur fédération, ou même parfois, l'experte égalité professionnelle de la fédération invitée uniquement à l'occasion de séances spéciales<sup>29</sup>. Elles rappellent régulièrement le texte de la loi Roudy, qu'elles maîtrisent parfaitement, pour demander à la direction de se mettre en conformité et proposer un plan d'action. Après les commentaires satisfaits de la direction sur le RSC de 1988, Josiane, élue CFDT, employée au service commercial et « féministe convaincue<sup>30</sup> », intervient, désabusée, de manière laconique : « Si nous n'avions droit qu'à une seule annotation, ce serait : Une grande indifférence au problème. Tout se passe comme si la loi Roudy n'existait pas<sup>31</sup>. » Permanente responsable des conditions de travail et de l'égalité professionnelle de sa fédération, elle rappelle depuis cinq ans que les plans d'égalité sont une obligation légale et demande en vain une commission égalité professionnelle. Quinze ans plus tard, la séance de 1999 se finit également par l'adoption à l'unanimité d'un avis demandant une commission égalité professionnelle, un plan d'action, avec un calendrier et des points d'étape.

### ***Des syndicats divisés sur les dispositifs de rattrapage : sine quota non ?***

Derrière un apparent consensus syndical, de fortes divergences existent entre syndicats quant aux dispositifs à mettre en place pour résorber les inégalités sexuées. Dès les années 1980, les élu-es CGT et CFDT sont favorables à la mise en place d'actions de rattrapage et de « quotas » à l'embauche, pour l'avancement et la formation interne tandis que les élus CFE-CGC et FO y sont réticents. Ces prises de position locales renvoient en réalité aux différentes

---

<sup>28</sup> Séance du Comité central d'entreprise, 27 novembre 1996, PV n°96/9.

<sup>29</sup> Les droits syndicaux supplémentaires attribués à cette entreprise à statut permettent en effet le détachement d'un nombre élevé d'agents dans les structures syndicales.

<sup>30</sup> Ancienne « enseignante ménagère », après sa rencontre avec mai 1968 et le mouvement féministe sur les questions d'avortement, elle quitte l'enseignement et rentre à *Gazella* comme « conseillère ménagère » au service commercial en province en 1975 et adhère à la CFDT.

<sup>31</sup> Séance du Comité central d'entreprise, 17 novembre 1989, PV n°105.

politiques de féminisation des organisations syndicales au niveau national, qui acceptent (ou non) des quotas et des structures séparées pour femmes<sup>32</sup>. Les représentants – tous masculins – du syndicat des cadres, la CFE-CGC, apparaissent quant à eux alignés avec les directeurs de l'entreprise, demandant en priorité des actions de sensibilisation visant à faire évoluer les « mentalités » des responsables hiérarchiques. Ils réaffirment régulièrement leur opposition aux quotas de promotion, comme en 2002<sup>33</sup>, privilégiant « une évolution 'sans tapage' liée à l'obtention de diplômes de haut niveau par les femmes, porteur à long terme pour l'avenir de nos entreprises. Un vivier peut ainsi se constituer sans recours à des quotas discriminants. » Ils interpellent cependant régulièrement la direction sur les retards de carrière des femmes cadres, leurs adhérentes<sup>34</sup>.

Lors de leurs interventions, les rares élues représentant la CGT ou la CFDT, dont certaines sont d'anciennes employées et secrétaires attentives au sort des femmes non-cadres (comme Anna ou Josiane déjà citées), rappellent quant à elles systématiquement la légalité des « actions positives » – mesures temporaires pour combler retards et obstacles auxquels sont confrontées les femmes et ainsi rétablir l'égalité des chances<sup>35</sup> – mais surtout la nécessité de prévoir un budget pour les financer. Alors qu'en 1984, la direction propose seulement comme actions deux formations non-mixtes ciblant une vingtaine de femmes pour l'ensemble de l'entreprise (de 150 000 personnes à l'époque) afin de les soutenir dans leur promotion ou leur reconversion vers un métier technique, un ingénieur élu CFDT, chercheur au département R&D, appuie les demandes de ses camarades féminines de transformation en profondeur des dispositifs de gestion et de formation avec une déclaration à tonalité féministe :

« Nous pensons qu'il est temps que *Gazella*, souvent considérée comme à la pointe du progrès social, prenne des mesures importantes, volontaristes, voire contraignantes pour combler le retard pris en matière d'égalité. [...] Il est assez scandaleux de citer en exemple comme mesure déjà prise par la direction l'accès des jeunes filles aux écoles de métier. Il faut se rappeler que la proportion de jeunes filles recrutée ces dernières années dans ces écoles est environ de 2%. [...] Pour réussir, il faudrait un vaste mouvement qui permette aux femmes de sentir qu'elles ont leur place dans la filière technique sans être des cobayes ou

---

<sup>32</sup> La CFDT s'est dotée d'une politique mixité et de quotas pour ses instances exécutives nationales dès 1982, tandis que la CGT organise les travailleuses via des collectifs féminins et édite de 1955 à 1989 un journal féminin : *Antoinette*.

<sup>33</sup> Séance du Comité central d'entreprise, 24 octobre 2002, PV n°2/12.

<sup>34</sup> Après avoir examiné, une étude de cohorte (demandée par la CGT) qui démontre ces retards de carrière, un élu CFE-CGC propose en 1987 de refaire ces courbes de carrière comparées au niveau des unités pour que les directeurs « arrivent presque à mettre des noms derrière, cela va les frapper ». Cette initiative ne sera réalisée qu'en 2005, soit 18 ans après...

<sup>35</sup> J. Laufer, « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *op. cit.*

des objets de curiosité placés derrière une vitrine. Il faudrait aussi une formation décentralisée, sur le tas, compatible avec les obligations de tous ordres qu'elles continuent à rencontrer. Des dispositions doivent être prises pour permettre aux intéressées d'y participer, notamment en dégageant par exemple des moyens *ad hoc* pour organiser la garde des enfants. Il faut adapter les textes et circulaires qui ont une connotation sexiste et reflètent une ségrégation entre femmes et hommes. [...] Notre confédération est plutôt favorable aux quotas, je rappelle que la CFDT a pris des mesures administratives pour améliorer la mixité de ses propres structures<sup>36</sup>. »

Depuis 1983, les syndicalistes CGT et CFDT de *Gazella* soulèvent enfin régulièrement la faible reconnaissance des métiers féminisés de la filière administrative (où la majorité des femmes exercent), qui n'ont pas les mêmes perspectives de progression de carrière, ni les mêmes primes fonctionnelles que les métiers à dominante masculine de la filière technique. En 1987, un élu CGT, ingénieur, s'insurge ainsi qu'on renvoie le problème du côté des « mentalités » des chefs d'unité (il a lui-même exercé cette fonction), car « certains sont conscients des discriminations, tous ne sont pas des machos, et pourtant ne peuvent pas obtenir de rattrapage notoire. Car leur action s'inscrit dans une politique générale des établissements, par exemple pour la filière secrétariat, il est quasiment impossible de devenir cadre. C'est le problème le plus notoire, sur lequel aucune action n'est prise ! Pourquoi ? » Dans sa réponse, le directeur du personnel reconnaît ainsi lui-même l'enjeu financier des mesures : il « a rappelé en commission formation professionnelle qu'il n'était pas question d'ouvrir un débat sur les évolutions de carrière dans le secteur secrétariat, car cela entraînerait des dépenses de personnel qui sont tout à fait incompatibles avec les limitations fixées en matière de dépense de personnel de façon générale et les dépenses de formation professionnelle en particulier<sup>37</sup>. »

En effet, les orientations stratégiques de l'entreprise sont décidées par la direction et discutées dans d'autres commissions du CCE, sans prise en compte de l'impact différencié des transformations sur les femmes. La « logique commerciale » qui supplante progressivement la « logique industrielle » dans la stratégie des dirigeants participe à soutenir la tendance à la féminisation « par le haut » de cette entreprise, qui progresse lentement dans les années 1980 et 1990, de 18,6% en 1983 à 19,7% en 1991 et 22,4% en 2001, comme dans l'ensemble du secteur de l'énergie en Europe<sup>38</sup>. Les femmes diplômées profitent de l'augmentation des postes de cadres (25% de femmes parmi les cadres en 2004 contre 12% en 1990 et 6% en 1983) et de

---

<sup>36</sup> Séance du Comité central d'entreprise, 30 octobre 1984, PV n°66.

<sup>37</sup> Séance du Comité central d'entreprise, 4 mars 1987, PV non numéroté.

<sup>38</sup> C. Guillaume, S. Pochic, *La fin des discriminations syndicales ? Lutttes juridiques et pratiques négociées*, *op. cit.*

maîtrise, notamment dans les services commerciaux et fonctions techniques de bureau. À l'inverse, les métiers d'exécution sont en réduction et sujets à externalisation (comme le relevé des compteurs par exemple), et la filière administrative très féminisée a perdu près de la moitié de ses postes en dix ans (notamment les sténos-dactylos) ; la proportion de femmes parmi les agents d'exécution diminue légèrement depuis 1983 (20% en 1990). La progressive féminisation du management a pour effet indirect qu'à partir des années 2000, certaines femmes cadres accèdent, comme dans d'autres entreprises, à des postes à responsabilités, notamment dans les fonctions ressources humaines, communication et marketing, et pour les ingénieures, davantage en R&D que sur des fonctions opérationnelles de « chefs d'unités »<sup>39</sup>.

### ***La progressive managérialisation de « l'égalité négociée » (2004-2018)***

Cette entreprise publique signe finalement son premier accord égalité professionnelle en 2004, soit près de vingt ans après la loi Roudy, avec une mesure-phare concernant l'égalité salariale (un budget de rattrapage salarial de 3 millions d'euros est prévu sur 3 ans), qui la positionne alors comme une entreprise pionnière en la matière<sup>40</sup>. Comment expliquer ce passage à l'acte ? Cet accord volontariste s'inscrit dans un contexte favorable, avec quatre influences convergentes : la pression de l'État à travers la loi Génisson (2001) qui oblige désormais les branches et entreprises à ouvrir des négociations triennales sur ce thème ; une rare unité syndicale, avec des négociatrices qui travaillent de manière unitaire depuis deux ans dans une commission égalité professionnelle, et ont négocié ensemble le premier accord de branche en la matière<sup>41</sup> ; un président-directeur général qui a commencé sa carrière par une thèse aux États-Unis et semble convaincu par la nécessité de « moderniser » l'entreprise sur un modèle américain incluant des actions positives pour féminiser les cadres supérieur-es ; des directeurs des relations sociales (masculins) qui acceptent enfin tactiquement cet accord afin de « *nourrir le dialogue social* » dans un contexte de conflit social contre la privatisation de l'entreprise décidée par le gouvernement Raffarin – anticipant la dérégulation des marchés de l'énergie en 2004 pour les clients professionnels et en 2008 pour les particuliers. L'égalité femmes-hommes devient alors l'objet d'un « échange politique », la contrepartie de l'ouverture du capital,

---

<sup>39</sup> H-Y. Meynaud, « La lente montée des électriciennes dans les postes de pouvoir », *op. cit.*; C. Marry, *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, *op. cit.*; C. Guillaume, S. Pochic, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *op.cit.*

<sup>40</sup> Jacqueline Laufer, Rachel Silvera, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 97, 2006/2, p. 245-271.

<sup>41</sup> La négociatrice de la CFE-CGC refuse d'ailleurs de signer l'accord de branche, car il ne contient que des grands principes, et menace de faire de même au niveau entreprise s'il ne contient pas des mesures ambitieuses.

comme en témoigne sa signature symbolique le jour d'une grève intersyndicale et la médiatisation de cet accord.

Toutefois, après la privatisation, lors de la renégociation de l'accord égalité en 2007, la direction de *Gazella* remet en cause la mesure-phare de l'accord antérieur, le budget supplémentaire pour augmenter les salaires des femmes potentiellement discriminées. Les directeurs masculins ont fortement critiqué cette action positive qu'ils jugent « stigmatisante » pour les femmes et source de tensions dans leurs équipes. De nombreuses femmes cadres, qui en ont pourtant bénéficié, s'en sont plaintes aussi : elles veulent être rémunérées « pour leur mérite » et non au nom de leur appartenance de sexe<sup>42</sup>. Le pôle rémunération, dirigé par deux ingénieurs masculins, propose alors une nouvelle méthode de calcul qui semble montrer que les écarts femmes-hommes ont été en grande partie résorbés, sauf en haut de la hiérarchie salariale, mais que ces derniers « s'expliqueraient » par une moindre ancienneté dans l'entreprise des femmes cadres. Même si cette méthode est contestable<sup>43</sup>, elle s'impose dans le nouvel accord d'entreprise triennal signé en 2008, qui présente désormais comme une « action » en faveur de l'égalité salariale la réalisation d'études de cohorte pour affiner l'étude des écarts salariaux, mais sans y associer de budget<sup>44</sup>. Surtout, la responsabilité de l'action passe des managers (obligés de comparer les salaires dans leur service et d'organiser le rattrapage de toutes les femmes en « retard injustifié » par rapport à leurs homologues) aux femmes elles-mêmes, qui doivent déposer une réclamation, ce qui néglige la question des ressources nécessaires pour oser braver la hiérarchie et obtenir gain de cause. L'accord de *Gazella* de 2008 met surtout en valeur des initiatives de la direction en faveur de la sensibilisation aux stéréotypes de genre, en particulier des managers (premier article de l'accord, ce qui était une demande de la CFE-CGC). Comme dans d'autres grandes entreprises<sup>45</sup>, les deux domaines d'action prioritaires deviennent la promotion des femmes aux postes à responsabilités, et « l'équilibre » entre la vie professionnelle et la vie familiale (crèche d'entreprise au siège, chèques CESU, allongement du congé paternité) auquel les cadres, hommes et femmes, sont sensibles.

---

<sup>42</sup> La CFE-CGC est partagée sur cette mesure, car des adhérentes leur ont fait remonter que lorsque des managers considèrent qu'il s'agit d'augmentation « *indue* », ils ne les augmentent pas l'année suivante.

<sup>43</sup> Nous réalisons alors une « contre-expertise », pour la responsable diversité, qui montre comment ces écarts s'inscrivent dans des carrières salariales inégales et dans une sous-valorisation des emplois féminisés.

<sup>44</sup> Voir C. Guillaume, S. Pochic, « Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise », *op. cit.*

<sup>45</sup> Voir S. Pochic, D. Brochard, V-A. Chappe et al., *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? op. cit.*

Surtout, à partir de 2011, le « dialogue social » en matière d'égalité devient plus conflictuel, avec une direction qui tient la plume et utilise les accords comme des instruments de communication externe et de politique centralisée de groupe. La directrice des ressources humaines de *Power* est à l'initiative d'un accord européen signé en 2012 envisagé comme un « instrument de pilotage<sup>46</sup> » des politiques des filiales et sociétés qui composent ce conglomérat financier ; toutes les entités doivent se focaliser sur la « mixité » parmi les cadres, notamment autour de deux objectifs chiffrés (voir infra). L'avantage d'un accord européen est qu'il est moins encadré et contrôlé par une instance publique et surtout, qu'il peut être présenté comme une « avancée sociale » à des syndicalistes provenant de pays où la législation en matière d'égalité est moins contraignante qu'en France. Dans le même temps, ce groupe financier traverse des difficultés économiques inattendues sous l'effet de la crise économique de 2009, de la baisse rapide du prix du gaz<sup>47</sup>, d'acquisitions onéreuses de sociétés productrices d'électricité à l'international et enfin de la concurrence accrue dans ce secteur. Le chiffre d'affaires du groupe baisse d'un tiers entre 2012 et 2015. Pour maintenir des dividendes élevés à ses actionnaires, la « logique financière » étant désormais prédominante dans la stratégie, la direction réalise des plans réguliers de réduction des coûts et de suppression de postes, particulièrement ressentis sur le territoire français, avant de réaliser une restructuration majeure du groupe annoncée en 2016, avec la vente d'une partie des activités industrielles historiques de *Gazella*, l'externalisation de services support et clientèle à l'étranger et l'investissement dans les services numériques. Ces réorganisations génèrent une pression à tous les échelons, et des difficultés nouvelles pour les femmes, notamment peu qualifiées, pour continuer à progresser dans un contexte de fermeture de sites en régions et d'externalisation de services<sup>48</sup>. La fusion et les filialisations qui s'ensuivent déstabilisent également les instances de dialogue social. Les

---

<sup>46</sup> Pauline Barraud de Lagerie, Arnaud Mias, Camille Phé et al., « L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux », *La Revue de l'Ires*, 101-102, 2020/2-3, p. 127-148.

<sup>47</sup> Le prix du gaz connaît une baisse drastique sur les marchés financiers (étant parfois négatif), en raison de l'autorisation en 2008 de l'exploration et de la production du gaz de schiste aux États-Unis qui exporte massivement depuis, et rend peu rentable la production de gaz naturel liquéfié dans laquelle s'était spécialisée *Gazella*. La France a prohibé en 2011 ce mode d'exploration et production d'énergie très polluant.

<sup>48</sup> D'autres anciennes entreprises publiques privatisées ont été soumises à des processus comparables. Par exemple, dans le transport aérien en France, l'introduction de la promotion au choix au côté de la promotion à l'ancienneté renforce les inégalités femmes-hommes dans la hiérarchie interne. Voir Anne Lambert, Delphine Remillon, « Une marche vers l'égalité professionnelle en trompe-l'œil. Disponibilité biographique et inégalités de carrière des hôtesses et stewards », *Travail et emploi*, 154, 2018/2, p. 5-41. Dans l'industrie gazière en Angleterre, après la privatisation et la « managérialisation » de la politique d'égalité, des mesures en faveur d'une meilleure « articulation » travail-famille sont proposées aux femmes qualifiées seulement. En même temps, les restructurations financières entraînent des licenciements, affectant particulièrement les femmes peu qualifiées. Voir Trevor Colling, Linda Dickens, « Selling the case for gender equality: deregulation and equality bargaining », *British Journal of Industrial Relations*, 36(3), 1998, p. 389-411.

commissions égalité professionnelle dans chaque société et filiale tardent à se mettre en place et y participent de nouvelles négociatrices et négociateurs qui « découvrent » le dossier égalité, sans formation ni expérience pour contrer les initiatives portées désormais unilatéralement par la direction.

Signe des tensions générées par ces transformations et des désaccords de fond, les accords égalité professionnelle de 2012, 2015 et 2018 de la société-mère *Power SA*<sup>49</sup> ne sont pas signés par certaines organisations syndicales : la CFDT n'en signe qu'un, et la CGT n'en signe aucun des trois. En 2012, les objectifs annoncés ne sont associés à aucun budget, sauf en matière de « mixité » : communication et animation d'un réseau féminin ; formations de développement personnel et *mentoring* pour les femmes cadres supérieures et dirigeantes (voir infra). L'accord de 2015 est tellement formaliste et minimal – un copié-collé de l'accord de 2012 qui n'intègre aucune des multiples propositions des organisations syndicales –, que la CGT le dénonce à l'inspection du travail. Cette dernière met l'entreprise en demeure de renégocier l'accord sous six mois et d'intégrer les nouvelles exigences légales (décret de décembre 2012 et loi pour l'égalité réelle d'août 2014), en menaçant la société d'une pénalité financière de 1% de la masse salariale. Même si l'entreprise se met en conformité procédurale, le nouvel avenant n'intègre que des objectifs chiffrés modestes ou peu coûteux : faire prendre à 100% des pères leur congé paternité (taux initial de 85%) ou augmenter de 11% à 13% le taux de femmes dans les actions de formation qualifiante. L'accord de 2018, signé uniquement par la CFTC et FO, se présente comme « ambitieux » mais ne fait que constater que « des marges de progrès existent », en réaffirmant l'objectif de 100% pour la prise des congés paternités (taux initial de 75%, en baisse par rapport à 2015), ou l'objectif de mixité à l'embauche de 40% de femmes pour les cadres (taux initial de 31%, lui aussi en baisse), dans un contexte de diminution globale des recrutements. Au final, le « dialogue social » en matière d'égalité professionnelles paraît formaliste, avec des syndicats qui peinent à infléchir les priorités managériales décidées au niveau du groupe<sup>50</sup>.

En parallèle de la négociation collective entravée, comme dans d'autres grandes entreprises, se met en place depuis les années 2000 et particulièrement 2010, une politique managériale de diversité qui se focalise, en termes d'actions effectives, principalement sur deux

---

<sup>49</sup> Société de 6 500 salariés, qui regroupe principalement les activités du siège, les fonctions support du groupe et les activités de R&D.

<sup>50</sup> Baptiste Giraud, Rémy Ponge, « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La Nouvelle Revue du Travail*, 8, 2016, p. 38-50.

dossiers : le « plafond de verre » auquel sont confrontées les femmes cadres (au niveau de la France et de l'Europe) et le handicap (à l'échelle de la France uniquement). Dimension souvent négligée, cette conversion de l'égalité femmes-hommes à la rhétorique du marché s'accompagne aussi d'une restriction du public-cible vers des minorités dites de « talent » ou à « potentiel », les cadres supérieures.

## **UNE POLITIQUE DE « DIVERSITE DE GENRE » A LA SELECTIVITE SOCIALE ASSUMEE**

Les politiques de diversité portées par les directions d'entreprise en France se focalisent sur les difficultés des femmes cadres « à potentiel » à traverser le plafond de verre, au nom de leurs talents et de la performance économique. Les réseaux de femmes cadres deviennent alors des partenaires soutenus et valorisés par les directions<sup>51</sup>, groupes d'intérêts qui se tiennent à distance des syndicats (sauf éventuellement du syndicat de l'encadrement, la CFE-CGC). Le féminisme de marché assume de fait sa sélectivité sociale avec des dispositifs, événements et formations réservés aux femmes de la bourgeoisie des affaires.

### ***Des femmes pour avoir une gouvernance « diversifiée » adaptée au marché***

À partir de 2003, dans un contexte de transformation de l'entreprise publique *Gazella* en multinationale privée sur un marché de l'énergie bientôt ouvert à la concurrence, et à l'initiative d'une minorité de femmes diplômées de grandes écoles, quadragénaires en milieu de carrière, le groupe développe une politique managériale de féminisation des cadres dits « à potentiel », dont certaines pourraient devenir à terme cadres dirigeantes. En 2004, Sandrine, la responsable diversité, diplômée de Sciences Po Paris, spécialiste en communication (et mariée à un cadre dirigeant de l'entreprise, ce qui lui permet d'avoir des alliés puissants), justifie de commencer à traiter le dossier de la diversité « *par le haut* », « pour une question d'exemplarité, mais aussi de visibilité et de signe ». En 2004, l'entreprise n'a que 8% de femmes dirigeantes, et aucune femme dans son comité exécutif, ni dans son conseil d'administration. Mais cette politique managériale de « diversité de genre » ne descend ensuite jamais dans les échelons.

---

<sup>51</sup> Isabel Boni-Le Goff, « Au nom de la diversité. Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies Pratiques*, 21, 2010/2, p. 83-95.

Cette responsable diversité développe un argumentaire alliant risques et opportunités de la mixité, éthique et marché<sup>52</sup>, par un phénomène de mimétisme organisationnel, en s'inspirant de multinationales françaises ou anglo-saxonnes du secteur de l'énergie (Schlumberger, Total, Air Liquide, Shell ou British Petroleum) dont elle découvre les « bonnes pratiques » dans divers réseaux et forums spécialisés. Lors d'un entretien en 2005, elle justifie ce choix : « Par rapport à des concurrents sur le marché, il y a des risques d'image, de réputation, des risques juridiques liés à la discrimination et des risques de l'ordre de la notation sociale. Et puis il y a des opportunités pour assurer nos transformations managériales et culturelles qui sont nécessaires pour réussir ce qu'on a à faire. Pour être un groupe concurrentiel et international, dont le capital est ouvert ; ma théorie, c'est que ça passe par là. ». Sandrine reconnaît cependant au bout de deux ans qu'elle a des difficultés à sortir d'une seule logique symbolique sans grande prise sur la réalité des normes organisationnelles. « En travaillant avec des groupes d'expression sur les stéréotypes, on sensibilise. En allant voir les gens, on communique. Mais on n'est pas rentré pour l'instant dans le cœur de l'action qui interroge les processus de ressources humaines, de gestion de carrière ou d'organisation du travail ». Les quelques actions menées permettent quand même à *Gazella* d'obtenir en 2007 le label Égalité délivré par l'AFNOR<sup>53</sup>.

Cette idée de « diversité de genre » bonne pour les affaires, qui était déjà présente dans l'entreprise publique en voie de privatisation, est encore plus marquée après la fusion avec la holding financière en 2008. Elle est aussi portée par des grands cabinets de conseil anglo-saxons qui accompagnent la fusion-restructuration de *Financia* et *Gazella*, et présentent la diversité comme une valeur clé. Parler des bénéfices économiques de l'égalité, plutôt que de valeurs morales ou de risques juridiques, est une stratégie efficiente dans le monde des affaires. Le comité de groupe européen de *Power* commande ainsi un « Diagnostic égalité, non-discrimination et diversité » en 2009, réalisé par une consultante irlandaise, Jane Pillinger, qui a déjà élaboré un guide des « bonnes pratiques » en matière d'égalité des chances et de diversité pour les partenaires sociaux européens de l'électricité<sup>54</sup>. Après sa nomination, la nouvelle directrice des ressources humaines de *Power*, une française issue de la holding financière *Financia*, présente en anglais, lors d'une convention RH en 2011 en Espagne, les cinq « *keys drivers* » de la fonction ressources-humaines : « *diversity, develop talent (every talent), boost*

---

<sup>52</sup> A-F. Bender, « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *op.cit.* ; L. Bereni, « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise' », *op.cit.*

<sup>53</sup> L'association française de normalisation.

<sup>54</sup> Jane Pillinger, *Equal opportunities and diversity toolkit. Best practices guide*, 2007, réalisé pour les partenaires sociaux européens du secteur de l'électricité (EURELECTRIC, EMCEF and EPSU).

*initiative and innovation, think toward, embody Company Social Responsibility* »<sup>55</sup>. Le groupe investit la « diversité » comme un enjeu de communication, avec deux priorités affichées (mixité des cadres et handicap), et obtient d'ailleurs le label Diversité en 2012, étendu à l'ensemble des entités en France en 2014.

### ***Le réseau des femmes (cadres), nouveau groupe d'intérêt bien soutenu***

Cette politique s'appuie sur la structuration d'un réseau de femmes, plus ou moins réservé aux cadres supérieures, qui va devenir un groupe d'intérêt avec une certaine influence sur la direction. Les réseaux de femmes, organisés autour de grandes écoles et de grandes entreprises, se fédérant parfois par secteurs ou professions, et mobilisés pour l'accès des femmes au pouvoir<sup>56</sup>, ont explosé dans les années 2000 ; 450 réseaux sont recensés en France en 2015. À *Gazella*, le réseau de « sensibilisation à la mixité », *MixFem* créé en 2003 est une initiative de Sandrine, la responsable diversité, qui l'a imposé à une direction masculine assez réticente, et le fait vivre avec peu de moyens financiers. Avec une dizaine de femmes cadres supérieures et dirigeantes travaillant au siège, elles ont proposé de créer et d'animer un réseau d'entreprises, avec deux objectifs principaux : valoriser le « *management au féminin* » et féminiser les dirigeant-es, avec un objectif de 30%, dans une entreprise qui compte 25% de femmes cadres en 2003<sup>57</sup>. Ce réseau mixte organise des conférences avec des expert-es (consultantes, directeurs·trices des ressources humaines d'autres entreprises, universitaires, comédien·nes), des ateliers de sensibilisation aux stéréotypes et diffuse une lettre interne sur la mixité et l'égalité femmes-hommes réalisée par une stagiaire.

À destination de sensibilisation interne, le réseau *MixFem* existe dans une relative discrétion et avec peu de moyens. Il ne rassemble que 150 cadres en 2007, majoritairement des femmes cadres diplômées et parisiennes, et une minorité d'hommes ouverts à la mixité, plus jeunes et en position de cadres moyens. Vanessa, la directrice de la communication de *Gazella*, débauchée par un chasseur de tête pour mener à bien le dossier d'ouverture du capital et l'entrée

---

<sup>55</sup> Nathalie Mérai, *Fusion entreprise publique française - entreprise internationale : une approche ethnographique des transformations de la gestion des Ressources Humaines (2008-2012)*, Thèse de sociologie, EHESS, 2014.

<sup>56</sup> Soline Blanchard, Isabel Boni-Le Goff, Marion Rabier, « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés Contemporaines*, 89, 2013/1, p. 101-130.

<sup>57</sup> Elles ont ainsi échangé avec Cristina Lunghi, juriste devenue consultante, qui défend l'idée d'un meilleur « équilibre » entre femmes et hommes et l'existence d'un « *management au féminin* ». Voir Cristina Lunghi, *Et si les femmes réinventaient le travail ?* Paris, Eyrolles, 2001. Cette dernière, via une association puis un fond de dotation, Arborus, qu'elle préside est à l'origine du label Égalité en 2004 et d'un label destiné aux multinationales Gender Equality European & International Standard en 2010.

en bourse, n'en fait pas un sujet stratégique. Seule femme du comité de direction, cette directrice de la communication s'avoue, lors d'un entretien en 2006, peu sensible au sujet :

« Je ne sais pas s'il y a des stéréotypes sur les femmes dans cette boîte. Moi, je ne suis là que depuis cinq mois. Je ne suis pas un bon exemple. Des directrices montées en interne, j'imagine qu'elles ont peut-être des choses à raconter sur le machisme. Moi, j'ai été parachutée, donc je ne me rends pas compte de ça. Mais même dans mes anciens postes, je n'ai jamais souffert d'être une femme. Pourtant, j'ai toujours travaillé pour des présidents et c'est toujours des mecs. Mais la com', c'est un métier souvent féminin. »

Surtout, le nouveau président-directeur général, énarque parachuté à la tête de *Gazella* et chargé de sa privatisation, considère le dossier comme secondaire et ne s'est entouré que d'hommes dans son comité de direction – à part la directrice de communication. Si les femmes cadres ont investi progressivement les postes de cadres supérieurs dans les années 2000<sup>58</sup>, elles peinent à accéder au *top management* : *Gazella* compte 8% de cadres dirigeantes en 2007, exactement comme en 2004.

Suite à la fusion avec *Financia* en 2008, après deux ans de latence – le réseau *MixFem* n'ayant plus d'activité officielle, un nouveau réseau de femmes est lancé par le groupe *Power* en 2011. Sur un modèle anglo-saxon, il est non-mixte et pensé comme un lieu d'*empowerment*. L'autre différence avec l'ancien réseau de *Gazella* est sa dimension internationale, puisqu'il rassemble en théorie des femmes issues de tous les pays d'implantation du groupe<sup>59</sup>. Ce réseau appelé *PowerForHer* a pour objectif affiché de sensibiliser au « leadership féminin » et de fait, est réservé aux femmes cadres supérieures et dirigeantes cooptées par la direction<sup>60</sup>. Ce réseau offre un site intranet et une newsletter réalisés par un cabinet-conseil externe, une formation standard pour « renforcer ses capacités de leader<sup>61</sup> » et des conférences avec des partenaires extérieurs, dont une fédération de réseaux féminins de grandes entreprises technologiques. Dans un contexte de conglomérat financier aux multiples filiales, le réseau *PowerForHer* permet aux femmes cadres supérieures des différentes entités du groupe de se rencontrer, de créer des liens

---

<sup>58</sup> Fin 2007, elles sont 15% dans les cadres dirigeants et supérieurs (contre 12% en 2004) et 36% dans le vivier des « Très Hauts Potentiels ». Source interne : *Place des femmes dans l'entreprise Gazella*, 2008.

<sup>59</sup> L'entreprise annonce que le réseau *PowerForHer* rassemble 600 cadres en 2012, 1 000 cadres en 2015 et 2 000 cadres en 2021 (sur un effectif de 150 000 salarié·e·s dans le monde, dont 70 000 en France en 2015). La majorité réside en France, et certaines des femmes en filiales étrangères sont en fait des Françaises expatriées sur des postes de direction.

<sup>60</sup> La demande de participation ou de création d'un groupe local *PowerForHer* est validée par l'assistante de la directrice de la communication, et les refus ne sont pas justifiés.

<sup>61</sup> La formation a pour support pédagogique une vidéo étatsunienne traduite, en quatre modules : « Choisir de prendre la vedette », « Libérer le pouvoir de votre voix », « Composez-vous un texte solide » et « Ayez une présence dynamique »

transversaux et aussi de construire une « culture d'entreprise » commune. Enfin, ce réseau est pensé comme un outil de communication externe, avec par exemple un premier rassemblement en 2012 des 450 membres du réseau, dans un lieu prestigieux, auquel participe la ministre des droits des femmes, Najat Vallaud-Belkacem, et dont les principales interventions sont accessibles en ligne pour la presse. Chantale, la directrice de la communication, présente ainsi le programme de la journée :

« Objectifs mixité, leadership au féminin, *mentoring*... autant de thèmes soulignant la volonté du groupe Power pour qu'accèdent à tous les postes et notamment ceux à hautes responsabilités, les femmes qui en ont les compétences. Ainsi, l'égalité des chances était au centre de cette journée mais les sujets abordés sont allés bien au-delà. Car si l'accès des femmes est un droit, il est aussi et surtout un facteur évident d'innovation et de performance économique. »

Certaines femmes cadres qui ont connu les deux types de réseaux, le réseau *MixFem* de *Gazella* (visant à influencer la direction) et le réseau *PowerForHer* (outil piloté par la direction), en soulignent la différence d'état d'esprit. Nathalie, responsable de communication, reconnaît en 2013 que :

« C'est peut-être plus à l'américaine dans le principe, plus sur l'idée de réseaux pour « celles qui n'en veulent ». Mais c'est important, parce que ça a fait partie des forces aussi des hommes pendant des années, d'avoir ces fameux Lions Club et compagnie... *PowerForHer* est aussi plus actif, car la diversité, c'est quelque chose qui tient très à cœur à la directrice de la com' et au PDG. Je pense que c'est délibéré, ils veulent que l'entreprise soit bien classée sur ce critère, ils appréhendent beaucoup plus le côté financier de la diversité... ».

La plupart des femmes cadres qui y participent sont relativement satisfaites de ces échanges de conseils pratiques pour traverser le plafond de verre et de cette extension de leur capital social, à *Power* comme ailleurs<sup>62</sup>. Cependant, le caractère sélectif du réseau *PowerForHer* est critiqué par celles qui n'en font pas partie, majoritairement des femmes cadres en fin de carrière ou non-diplômées de grandes écoles, et est dénoncé par certaines syndicalistes (CFDT et CGT notamment). Juliette, cadre qui a fait toute sa carrière à la direction financière et a choisi de rentrer à *Gazella* en 1987 pour sa « culture de service public », représentante CGT, s'exprime ainsi lors d'un entretien en 2014 : « Nous, on considère que c'est un réseau élitiste déjà, ça fonctionne par cooptation et adhésion aux valeurs de l'entreprise formatée, c'est presque une secte, *PowerForHer*, faut avoir envie. Et ça ne s'adresse qu'à des femmes cadres d'un certain niveau de responsabilité, moi je ne peux pas cautionner ça ! » Des femmes cadres syndiquées à la CFE-CGC trouvent à l'inverse que le réseau et syndicat sont complémentaires,

---

<sup>62</sup> Lapeyre Nathalie, *Le nouvel âge des femmes au travail*, Paris, Presses de Science Po, 2019.

comme Anna, cadre spécialisée en marketing et négociatrice pour la CFE-CGC en 2014<sup>63</sup> : « Le réseau PowerForHer peut faire la promotion des accords égalité professionnelle, pourquoi pas, mais pas défendre des cas individuels, ce n'est pas son rôle. Un réseau vise à aider à prendre confiance, à s'accepter et à agir, c'est aussi l'idée de PWN (Professional Women's Network), un autre réseau auquel j'appartiens : Awareness, Acceptance and Action ».

Afin de présenter le nouveau groupe *Power* comme « *leader* » sur cette question, Chantale, la nouvelle directrice de la communication, réussit à faire valider en 2011 par le comité de direction quatre objectifs chiffrés à atteindre en quatre ans d'ici 2015 – déclarations d'intention sans obligation de résultat, dix ans après, en 2021, ils sont désormais affichés comme à atteindre d'ici 2030. Ces quatre objectifs de féminisation ont été choisis en accord avec un cabinet de conseil spécialisé dans la comparaison de type *benchmarking* des politiques de mixité des grandes entreprises<sup>64</sup>. Ils sont considérés comme importants par les agences de notation sociale<sup>65</sup> et peu d'entreprises en ont choisi autant : ils visent à augmenter la part des femmes parmi les cadres dirigeants (1 femme nommée sur 3), parmi les cadres dits « à potentiel » (35% – taux initial de 25% en 2010), dans les recrutements (30% – contre 21% en 2010) et dans le stock de cadres (25% - contre 22% en 2010) – ces deux derniers objectifs s'imposant dans l'accord européen. Un programme de *mentoring* de 60 femmes « à potentiel » est lancé en 2012, conceptualisé comme un moyen de conscientiser et d'associer par la pratique les directeurs masculins à la politique de mixité. La communication organisée autour de cet engagement chiffré contre le « plafond de verre » est relayée avec succès dans la presse économique et la presse féminine.

### ***Un groupe champion des « women on boards »***

Par ces différents objectifs et actions focalisés sur les femmes dirigeantes, le groupe se crée une image d'entreprise « championne de l'égalité ». Il devient un allié objectif de la politique du gouvernement de François Hollande, puis d'Emmanuel Macron pour féminiser les conseils d'administration, et est très bien noté dans le classement ministériel des grandes

---

<sup>63</sup> Anna s'est engagée à la CFE-CGC suite la fusion, une réorganisation ayant supprimé son poste pendant son congé maternité, afin notamment de lutter contre le plafonnement de carrière des mères au travail.

<sup>64</sup> Soline Blanchard, « Le *benchmarking* au service de l'égalité ? Sociogenèse du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 », *Gouvernement et action publique*, 7, 2018/4, p. 39-61.

<sup>65</sup> Ces indicateurs sont utilisés par les agences de notation sociale pour comparer les grandes entreprises du CAC 40 entre elles. Cela correspond aussi à l'orientation de la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) de 2001 qui impose dans le bilan financier des indicateurs de performance RH, quantifiables et publiés.

entreprises engagées contre le plafond de verre<sup>66</sup>. Le président-directeur général de *Power* reçoit même un prix spécial en 2015, le *Global Women Leadership Awards*, attribué par le « Global summit of Women<sup>67</sup> » pour son engagement personnel sur ce dossier. Dans ses discours, ce grand patron associe directement féminisation de la gouvernance et réorganisations radicales, comme en témoigne cette intervention lors de la cérémonie de remise du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF120, où l'entreprise est célébrée :

« *Power*, qui est un acteur mondial de la transition énergétique, a démontré sa capacité à se transformer déjà, à innover, à embrasser les grands bouleversements mondiaux. Mais, je suis convaincu qu'il ne suffit pas de prendre de bonnes orientations stratégiques, de développer des nouveaux métiers pour incarner cette nouvelle ambition. Il est au moins aussi essentiel de diversifier nos talents, nos instances de gouvernance. C'est ce que nous avons essayé de faire et ce que nous allons continuer à faire. À un moment où l'entreprise a fait le choix d'une transformation radicale, d'une transformation profonde. Donc, nous sommes très heureux d'avoir pu nommer 100 femmes dans les 330 membres des comités de direction de nos *business units*. Et je suis fier aussi que depuis notre dernière assemblée générale, 62% de femmes siègent désormais au sein de notre conseil d'administration. Des femmes éminemment compétentes, au profil international et qui sont particulièrement actives dans leur rôle, qui vont accompagner cette transformation radicale de notre groupe<sup>68</sup>. »

Cette grande entreprise, comme la plupart des entreprises du CAC 40, s'est en effet conformée très vite aux exigences de la loi Copé-Zimmermann de 2011, alors même que ce dispositif légal n'est associé à aucune sanction, ni contrôle, de la part des pouvoirs publics<sup>69</sup>. Ce quota est en effet facile à atteindre car il concerne un nombre infime de mandats à pourvoir. *Power* dépasse même légèrement le quota, avec 63% d'administratrices en 2014 (soit 12 femmes sur 19), pour revenir à 47% en 2018 (soit 9 femmes sur 19). Comme le montrent des analyses quantitatives, ces administratrices ont un profil proche de leurs homologues masculins en termes de diplôme et d'expérience, sauf qu'elles sont plus jeunes et plus souvent de

---

<sup>66</sup> *Féminisation des instances dirigeantes*, classement réalisé en collaboration par un cabinet Ethics & Boards, le journal économique Challenges et le Ministère des droits des femmes. Pour comprendre la genèse de cet outil inédit d'action publique, voir. S. Blanchard, « Le benchmarking au service de l'égalité ? » *op.cit.*

<sup>67</sup> Un évènement international parfois appelé le « Davos des femmes », fondé par une consultante étatsunienne, Irine Natividad, qui promeut depuis les années 1990, la féminisation des conseils d'administration : <https://globewomen.org/globalsummit/irene-natividad-2/> Elle a été nommée en 2019 membre du Gender Equality Advisory Council du G7 par Emmanuel Macron.

<sup>68</sup> Intervention du président-directeur général de *Power*, le 8 octobre 2015, en présence de Pascale Boistard, secrétaire d'État aux droits des femmes (observations de Soline Blanchard, que je remercie chaleureusement pour ses notes).

<sup>69</sup> HCFEH, *Dix ans de la loi Copé-Zimmermann*, *op. cit.*

nationalité étrangère<sup>70</sup>. Sont ainsi entrées dans ce conseil d'administration, via une procédure de sélection par un cabinet de chasseurs de tête, quatre femmes étrangères avec des expériences professionnelles variées<sup>71</sup>. Les quatre représentantes nommées par l'État, actionnaire majoritaire, ne sont guère différentes en termes de profils : énarques, elles sont toutes hautes fonctionnaires ou dirigeantes d'entreprise, ayant connu des allers-retours entre secteurs privé et public. Cumulant les mandats d'administratrices (entre 8 et 14 chacune), elles incarnent la « logique financière » de la gouvernance d'entreprise par leur passage fréquent par une banque d'affaires.

Pour féminiser rapidement son exécutif, l'entreprise a aussi recruté depuis 2013, trois dirigeantes débauchées d'autres entreprises, directement au niveau du *top management*, ce qui a fait passer de une à quatre le nombre de femmes au comité de direction (sur douze membres). Cette entrée directe par le haut ne fait toutefois pas évoluer les règles de carrière en interne et conforte la place des grandes écoles dans le champ du pouvoir économique en France<sup>72</sup>. Si la porte des états-majors s'ouvre légèrement aux femmes, ne sont autorisées à entrer que celles qui se conforment aux spécialités féminines : finance, ressources humaines, communication et relations publiques. À l'échelon hiérarchique immédiatement inférieur, certaines femmes cadres très diplômées, qui occupent certains métiers porteurs (*trading* d'énergie, finance ou numérique), ont également vu leur situation s'améliorer dans les années 2000 : promotion à des postes à responsabilités et nette augmentation de leur rémunération via une part variable croissante. Les femmes cadres supérieures, notamment si elles sortent d'écoles d'ingénieurs prestigieuses (Polytechnique, Mines, Centrale, Supélec, ENS-Paris Saclay), ont aussi bénéficié de rattrapage de carrière car elles sont une « minorité visible » et une ressource stratégique dont on se soucie et qu'on compare à leurs homologues masculins des grandes écoles. Lors du plan de réorganisation majeure de 2016, les équipes de direction chargées d'élaborer le nouveau projet stratégique sont d'ailleurs composées d'au moins un tiers de femmes<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> Anne-Françoise Bender, Rey Dang, Marie-José Scotto, « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France », *Travail, Genre et Sociétés*, 35, 2016/1, p. 67-85.

<sup>71</sup> En 2014, on y trouve ainsi une femme d'affaire suisse, qui fait partie de nombreux conseils d'administration, sélectionnée par le magazine *Fortune* comme une des femmes d'affaires les plus influentes du monde. Ou une des dirigeantes pionnières du monde de l'énergie, spécialiste du droit de l'énergie, retraitée venant du Québec.

<sup>72</sup> Diplôme des quatre femmes dirigeantes rentrées dans le comité exécutif du groupe en 2011 : Polytechnique et Supélec, Dauphine et MBA, ENS en sciences et corps des Mines, Centrale Paris. Voir François Denord, Paul Lagneau-Ymonet, Sylvain Thine, « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, 2011/5, p. 24-57.

<sup>73</sup> Et une centaine de dirigeants, en majorité des hommes de plus de 50 ans venant de Gazella, sont partis via un discret plan de départ volontaire avec des indemnités confortables.

## ***La conscientisation de genre des plus diplômées, loin de leurs subordonnées***

En sociologie du droit, des auteurs ont avancé qu'aux États-Unis, l'important pour les employeurs est avant tout d'afficher et de publiciser leurs efforts pour lutter contre les discriminations ethnoraciales<sup>74</sup> ou le harcèlement sexuel<sup>75</sup>. Cependant, la politique de mixité de *Power* ne peut être qualifiée de simple récupération de la cause des femmes ou « *féminisme washing*<sup>76</sup> » sans impact au sens où elle a participé à faire évoluer depuis les années 2000 le rapport des femmes cadres à l'idée de discrimination positive. Peu soutenue au départ par ces femmes diplômées, qui souhaitaient être promues ou augmentées pour leurs compétences et non leur appartenance de genre, elle semble être désormais acceptée de manière pragmatique ; certaines s'investissent aussi en partenariat avec des associations ou des écoles dans la promotion de l'orientation des filles vers les métiers et le secteur de l'énergie. Les réseaux de femmes, leur expérience antérieure dans d'autres multinationales, notamment anglo-saxonnes, mais aussi les journaux féminins, ont progressivement contribué à faire émerger chez certaines, notamment celles sorties des grandes écoles, une « conscience de genre », c'est-à-dire se sentir discriminée en fonction de son appartenance à un groupe et de ce fait, accepter de manière pragmatique des quotas<sup>77</sup>. Cette sensibilisation à l'inégalité de genre et au sexisme au travail s'avère cependant marquée par un ethos de classe individualiste et méritocratique qui rend ces femmes cadres relativement insensibles au sort de leurs subordonnées hiérarchiques, qui n'ont pas le même « talent », ni la même « ambition », comme l'illustre Marie-Odile, cheffe de projets informatiques, cadre supérieure de 35 ans interviewée en 2011, dans une filiale technique de *Power* :

« Finalement, on se pose toutes les mêmes questions d'avoir la possibilité d'avoir des carrières professionnelles importantes, avec des maris en général qui sont aussi X<sup>78</sup>/Mines/Ponts/ENSAE ou autres avec des carrières importantes aussi. Parce que je ne suis pas la seule à avoir rencontré mon mari à l'École ! Et du coup, à se demander comment on gère des doubles carrières, comment on gère la carrière et ce qui se passe à la maison, jusqu'où on délègue complètement les enfants à l'externe tout en ayant un œil sur leur éducation, enfin toutes ces questions-là finalement beaucoup de femmes se les posent. »

---

<sup>74</sup> Ellen Berrey, « Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors. The Culture and Class Bias of Diversity Management », *American Behavioral Scientist*, 58(2), 2014, p. 347-370.

<sup>75</sup> Frank Dobbin, Erin L. Kelly, « How to stop harassment: Professional construction of legal compliance in organizations », *American Journal of Sociology*, 112, 2007, p. 1203-1243.

<sup>76</sup> Léa Lejeune, *Féminisme washing. Quand les entreprises récupèrent la cause des femmes*, Paris, Le Seuil, 2021.

<sup>77</sup> Laure Bereni, Anne Revillard, « Un mal nécessaire ? Les hauts fonctionnaires et les quotas » *Travail, Genre et Sociétés*, 34, 2015/2, p. 163-68.

<sup>78</sup> X désignant l'école Polytechnique.

Au sein de *Gazella* comme de *Power*, le réseau de femmes est de fait réservé aux cadres supérieures, les femmes non-cadres ne sont pas associées aux conférences ou évènements sur l'égalité<sup>79</sup>. Quand on les interroge sur la « politique égalité » de *Power*, elles ne savent pas toujours qu'il existe un accord qui couvre leur groupe ou leur société et en connaissent rarement le contenu précis. Pourtant leurs chances de promotion et d'accès à la formation continue sont moindres que leurs homologues masculins exerçant les mêmes postes, et leurs risques de suppression de leurs postes dans les restructurations sont plus élevés, car elles sont moins dans le « cœur de métier » que des postes techniques. Une mobilisation intersyndicale en 2018, « PowerEnColère » dénonce ainsi sans succès la suppression programmée de plus de 3 000 postes, sur 15 sites de services clientèle en province. Enfin la qualification et la pénibilité des métiers féminisés de la filière administrative sont moins reconnues (niveaux de rémunération et primes moindres) que celles de la filière technique. Géraldine, gestionnaire de contrats de travail de 35 ans, diplômée d'un BTS tertiaire et non syndiquée, pense cependant en 2011 « qu'il n'existe pas de discrimination systématique contre les femmes chez Power », notamment parce que dans les directions dont elle gère les contrats de travail, les cadres sont souvent des femmes. Les politiques en matière d'égalité centrées sur le haut de la hiérarchie contribuent à invisibiliser, pour les femmes non-cadres elles-mêmes, les inégalités de genre qu'elles subissent.

C'est plutôt le différentiel de traitement qui s'accroît entre les cadres et les non-cadres qui est souligné par les femmes non-cadres et qui choque même Géraldine. Les rémunérations des cadres de *Power* sont à la hausse, notamment par leurs primes et bonus (elle en connaît les montants exacts), tandis que les métiers d'exécution ont toujours des petits salaires (dont elle connaît, là aussi, le montant). Elle a d'ailleurs noté que les demandes d'aides sociales sont en augmentation. Son service a été réorganisé, suite aux préconisations d'un cabinet de conseil, de faire des « services partagés » mutualisés entre plusieurs filiales ou directions, ici les services administratifs des ressources humaines<sup>80</sup>. Pour Géraldine, cela a entraîné une dégradation des conditions de travail et une charge de travail extensive, avec le recrutement et l'encadrement de nombreuses stagiaires et intérimaires. Elle et ses collègues n'ont pourtant eu aucune reconnaissance, ni aucune prime de performance : « Nous, on a eu droit à un joli mug avec écrit 'Power' dessus. » Et avoir une femme directrice ne crée pas davantage d'écoute pour les

---

<sup>79</sup> À la différence de quelques grandes entreprises qui ouvrent leurs réseaux de femmes aux femmes non-cadres, comme par exemple la SNCF, qui a une politique de promotion interne toujours active.

<sup>80</sup> Centraliser des « services partagés » en interne, avec des fermetures de sites, facilite l'externalisation d'activités.

problèmes des femmes subalternes, alors que beaucoup de collègues de Géraldine se plaignent de l'anxiété générée par la plateforme téléphonique appelé « Fonction Contact », par laquelle les salarié·es doivent désormais passer pour les contacter, elles, les ressources humaines, pour avoir des renseignements concernant leurs droits.

« Quand je finis ma « Fonction Contact » en fin de matinée, je suis lessivée, je ne suis bonne à rien l'après-midi. J'ai des collègues qui sont même obligés de prendre des anxiolytiques avant d'y aller en « Fonction Contact ». Comme les gens n'arrivent pas à nous joindre, et bien quand ils y arrivent, ils râlent, on se fait agresser en permanence [...] En ce moment c'est très tendu dans le service du fait de cette réorganisation et du coup, nos dirigeants sont venus nous voir pour prendre un peu la température. Pas notre responsable de centre mais celle du dessus. Mais, quand on lui parlait de stress, de dépression, ça se voyait déjà, à sa manière de se tenir... À un moment, elle s'est même mise à écrire des textos... Ça ne l'intéressait pas, elle ne nous entendait même pas. Elle, sa mission, c'est de mettre en place la « Fonction Contact », point barre. Après les gens... On a senti qu'il y avait une telle distance entre elle et nous ! »

## Conclusion

Cette monographie révèle que la politique d'égalité dans les grandes entreprises peut désormais se décliner dans une version managériale sélective en termes de domaines d'action – mixité dans les espaces de décision, soutien à la parentalité active –, et élitiste en termes d'ayants-droits – en priorité les cadres supérieur·es. Trois conséquences majeures en découlent à la fois matérielles et idéelles. D'une part, les revendications syndicales en matière d'égalité professionnelle se trouvent fragilisées car la demande de justice sociale est progressivement éclatée dans les multiples sociétés qui composent le groupe et surtout se heurte aux plans successifs de réduction des coûts pour maintenir les dividendes validés par un conseil d'administration désormais paritaire... D'autre part, cela soutient, voire accélère, la « logique financière » dominant la stratégie de l'entreprise et les restructurations qui l'accompagnent. Enfin, les actions élaborées par les directions tendent à conforter les aspirations salariales et de carrière des plus dotées, tout en laissant les salariées subalternes sans défense face aux restructurations financières et en invisibilisant les inégalités de genre spécifiques aux dernières.

L'approche « *business case* » justifiant l'égalité au nom de la performance, et non de la justice sociale ou du respect du droit, est « inévitablement contingente, variable, sélective et partielle<sup>81</sup> », pour reprendre l'expression de Linda Dickens. Elle ne s'incarne pas seulement dans les « normes molles » (*soft law*) que sont les labels et les chartes d'éthique, mais s'impose

---

<sup>81</sup> Traduction libre. Linda Dickens, « Beyond the business case: a three-pronged approach to equality action », *Human Resource Management Journal*, 9(1), 1999, p. 9.

aussi progressivement dans la négociation collective, sous contrôle managérial, qui se focalise sur les problèmes des cadres. La grande tendance observée dans cette monographie s'est retrouvée confirmée, avec des variations suivant les secteurs et les organisations, dans une analyse d'un échantillon de près de 200 accords négociés et plans d'action de moyennes et grandes entreprises<sup>82</sup>. La loi Rixain est d'ailleurs le symbole de cette marginalisation du « féminisme-syndical » car la demande de revalorisation des « métiers essentiels » à prédominance féminine, défendue depuis des années par les syndicats (CGT et CFDT en priorité) et rendue encore plus audible avec la crise de la COVID, en a progressivement été exclue<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> S. Pochic, D. Brochard, V-A. Chappe et al., op. cit.

<sup>83</sup> Le projet de loi voté à l'Assemblée intégrait le principe d'un rapport du gouvernement au Parlement sur l'équité salariale, inspiré de l'exemple québécois, qui a été supprimé par le Sénat.