

Opérationnaliser l'égalité entre les femmes et les hommes : compter ou faire compter ?

Operationalizing gender equality: counting equality or making it count?

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en sciences de gestion
par

Marianne STRAUCH

dirigée par
Mme Claire DAMBRIN, Professeure – ESCP Business School.

Soutenance le 22 Juin 2021

Devant un jury composé de :

Rapporteurs :

Mme Marie-Astrid LE THEULE
Maîtresse de conférence, HDR qualifiée par le CNU aux fonctions de Professeure des Universités, CNAM

M. Jérémy MORALES
Reader – King's College London (HDR)

Suffragants :

Mme Andrea MENNICKEN
Associate Professor – London School of Economics and Political Science

M. Jean-Luc MORICEAU
Professeur – Institut Mines-Telecom Business School

Mme Sophie POCHIC
Directrice de recherche – CNRS

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements :

Une thèse ne s'écrit pas seule, elle s'écrit au gré des échanges, des contacts, et surtout des soutiens (nombreux) dont j'ai pu bénéficier pendant cette aventure de quatre ans. C'est à toutes ces personnes, nommées ou non ici, que je souhaite adresser mes profonds remerciements pour l'aboutissement de ce travail.

Je souhaite remercier l'ensemble de mon jury de thèse, et tout particulièrement Marie-Astrid Le Theule et Jérémy Morales, d'avoir acceptés d'être la rapportrice et le rapporteur de cette thèse. Leurs commentaires, compréhensifs, bienveillants, constructifs, auront, je pense, réussi à faire de cette version du manuscrit une version plus aboutie que celle de la pré-soutenance. Je tiens aussi à les remercier pour avoir fait de cette pré-soutenance un moment chaleureux, une bulle hors du temps ; que ce soit grâce à la rose que vous êtes allée acheter de bon matin, Marie-Astrid, ou par les encouragements de Jérémy à poursuivre mes pistes de recherche. Merci également à toutes et tous les suffragants de ma thèse, Sophie Pochic, Jean Luc Moriceau, et Andrea Mennicken, d'avoir accepté de revoir et évaluer ce travail.

Je souhaite également remercier vivement la Fondation ESCP pour le soutien financier de ma thèse, sans lequel celle-ci n'aurait pu voir le jour.

Mais que seraient ces remerciements sans un mot pour ma directrice de thèse, Claire Dambrin ? Claire, lorsque j'ai fait mon mémoire GDO sous ta direction, je ne voyais déjà pas d'autres personnes pour encadrer mon travail de thèse. Aujourd'hui, non seulement je suis extrêmement heureuse d'avoir fait ce choix, que tu aies accepté de suivre mon travail, mais surtout mon admiration pour toi n'a fait que croître. Merci, merci pour tes conseils avisés, bienveillants, pour ton rire solaire et ta confiance en mon travail. Merci pour nos échanges, pour les tasses de thé bues, pour ces projets que l'on a d'écrite

ensemble. Merci d'être un modèle, d'intégrité, de persévérance, d'ouverture d'esprit. J'ai eu, grâce à toi, la direction de thèse dont tout doctorant peut rêver, et tu en as fait une réalité. J'ai hâte que l'on continue de travailler ensemble.

Merci à Mar Peretz, qui a éveillé en la jeune étudiante à l'EMLYON que j'étais l'envie de faire de la recherche, et merci pour tes encouragements à poursuivre une carrière dans ce domaine et à me lancer dans la thèse, merci pour tes indications, tes conseils. Léa, merci d'avoir répondu à mes (nombreuses) interrogations sur la recherche, le féminisme, la thèse. Merci à Hervé Laroche d'avoir cru en moi dès GDO, merci pour tes conseils, ta compréhension, ton rire, et merci de m'avoir permis de faire mon doctorat à l'ESCP !

Merci à Christine Rocque, pour ton soutien, nos échanges, nos cafés (nombreux), les déjeuners à la cantine (presque tout aussi nombreux), ta bonne humeur, et pour avoir toujours fait en sorte que la thèse soit l'expérience la plus agréable possible au sein de l'ESCP.

Merci à Françoise Giraud et Laurence Lemmet de m'avoir fait confiance pour le Talent Spring, et ainsi d'avoir financé ma quatrième année de thèse. J'ai été ravie et honorée de faire partie de cette aventure. Françoise, merci pour ta bienveillance, ton ouverture d'esprit, tes remarques toujours fines. Que ce soit au tout début de ma thèse, en tant qu'observatrice, ou plus tard pour l'organisation du talent spring, travailler avec toi aura été un vrai plaisir. Laurence, merci pour ta franchise, ta compréhension, et pour nos échanges, merci d'avoir contribué à la fin de ma thèse ! J'en profite ici pour remercier toute la famille Talent Spring, avec qui j'ai adoré échanger : Loïc, Philippe, Alissa, Thomas, Jean-Pierre, Damien. Merci à tous et toutes pour vos remarques, pour nos riches discussions, pour avoir cru en ce magnifique programme qu'est le Talent Spring.

Merci au département CPO, d'avoir contribué à inclure les doctorants dans le département, d'avoir fait de nos thèses des expériences complètes. Merci tout particulièrement à Olivier Saulpic, encadrer

les étudiants de Re Think avec toi pendant trois ans a été une expérience vraiment nouvelle pour moi dans l'enseignement ! Merci aussi à Philippe Zarlowski, pour son soutien dans l'enseignement, à Annie Mouquet, pour son aide toujours appréciée, merci aussi à Szusanna Vargha, notamment pour avoir organisé tous les séminaires de recherches, à Emmanuel Zilberberg et Fabien de Geuser. Merci aussi à Aurélien Acquier et Valentina Carbone de m'avoir fait confiance dans le cadre de la majeure Rethink !

Merci à toutes les personnes que j'ai pu rencontrer sur le chemin de mon terrain de thèse, terrain qui m'a changée, dans ma façon de voir la recherche, mais aussi plus personnellement. Cette expérience n'aurait pas pu être ce qu'elle a été sans ces personnes qui ont donné plusieurs heures de leur temps pour mon travail. A vous toutes et tous, merci, merci pour tout.

My PhD journey was profoundly transformed by my LSE visiting. I would firstly like to thank Andrea Mennicken, who has welcomed me, made me feel like I belonged. Andrea, thank you for our exchanges, for our discussions, and for your advice which have completely changed the way I view research. I would like to thank all the AC500 participants, for rich exchanges, discussions, meetings. Especially, a big thank you to Michael Power and to Tommaso Palermo for their remarks, always useful, on my work. Thanks to Finia, Charlotte, Ejona, Per, for making the office experience at LSE an amazing one. Finia, thanks for (many many) coffee, cinnamon rolls, more coffee, along with great discussions (and coffee). Per, thank you for our amazing book conversations, I hope you enjoy the many pages of the Fool's Assassin. Charlotte, thank you for your solar presence and your amazing optimism. Meeting you all has been a great chance during my PhD, and I am deeply grateful that I had the opportunity to come to London. Lukas, I hope all is well in Germany, you made the living experience in that weird Airbnb a nice one. I very much enjoyed our Sunday pies & mash and pints at the Dog & Truck pub. Jérémy, merci pour nos échanges londoniens, pour tes conseils mais aussi pour nos supers discussions autour des pintes anglaises.

Mon expérience de thèse a été marquée par mes co-doctorant·e-s, que ce soit aux Bluets ou après. Je pense notamment à toutes les personnes du bureau des bluets, qui ont changé le début de ma thèse. Venir au bureau, travailler à vos côtés était un vrai plaisir. Merci Caro, pour ce kouign-amann partagé à Landrellec ; Alban, je pense à tous ces gâteaux disparus de mon bureau, mais aussi aux bières à la Fine Mousse ; Olivier, nos discussions ciné du lundi matin me manquent beaucoup depuis que tu es parti à Montréal (et aussi les bières à la Fine Mousse) ; Cylvien, tu n'étais dans le bureau que pendant un an avant de partir vers Toulouse, mais merci pour nos discussions et pour les schtroumfs qui piquent. Arthur, merci pour les pauses café (cafetière à piston ou rien !) et les nombreux gouters. Merci à Sophie pour nos dej agrémentés de discussions yoga ; merci aussi à José, Anna, Moira, Janssen, Gabriel, et tous les autres. Pénélope, tu as été bien plus qu'une collègue de bureau pendant ces années aux Bluets, j'ai été ravie et honorée de marcher dans tes pas.

J'ai eu la chance de faire cette aventure de thèse bien entourée, que ce soit par des personnes rencontrées à GDO ou rencontrées lors de la thèse. Je souhaite remercier toute notre « promo » de thèse, pour avoir fait notamment de la première année de thèse une année heureuse, de partage et d'échanges. Je pense tout particulièrement à Anne-Sophie, Giovanni, Dejan, Maxime, Rochdy, Chang, et tous les autres. Juliette, j'ai hâte de te retrouver à Toulouse, merci pour nos échanges, nos discussions, nos cafés.

Cette thèse aurait eu un autre visage sans mes piliers, les personnes qui ont éclairé cette thèse comme nulles autres. Yaëlle, j'ai été plus que ravie de retrouver en thèse ta personnalité, ton ouverture d'esprit, ton sourire après GDO. J'espère que très vite, tu pourras aller refaire le monde en surf, à la plage et au soleil. Sophie, Élise, comment mettre des mots sur ce que vous avez représenté pour moi pendant cette thèse ? On a commencé l'aventure ensemble et on a appris à découvrir la recherche ensemble, autour de cafés, de bières, de diners. Vous avez permis que cette thèse soit un partage, un

échange. Élise, j'ai eu tant de chance d'évoluer dans le même département que toi, nos discussions ont été un enrichissement continu, et j'ai hâte que l'on continue d'écrire ensemble, mais aussi de reprendre nos diners, nos cafés, tout. J'admire ton éthique, ton intégrité, ton sens du partage. Merci pour tout. Sophie, depuis GDO j'ai adoré nos discussions, nos façons de refaire le monde, j'ai été si heureuse que l'on commence cette thèse ensemble, et ça a vraiment été une expérience incroyable. Merci pour ton rire, ton sens de l'humour, mais aussi de l'échange, de l'analyse. Aujourd'hui, je pense fort à toi, à Milo, et à Hugo. Yaëlle, Élise, Sophie, vous m'avez permis de découvrir dans la recherche un monde de partage, d'ouverture d'esprit, d'optimisme. Pour ça, pour tout le reste, un merci inconditionnel.

Je voudrais aussi remercier Bruno et Ludivine d'avoir lancé les ateliers CBF, quelle chance nous avons eu de pouvoir discuter de nos papiers dans cet environnement si bienveillant et constructif. Merci à Stéphane, Nhung, Marion, Sébastien, Wafa. Merci Caecilia, pour nos échanges à Alternative Accounts, j'ai hâte de partager bientôt un bureau avec toi ! Merci à Nathalie, j'ai appris à te connaître surtout après ta soutenance, et j'ai découvert en toi une personne ouverte, bienveillante, positive. J'ai hâte de poursuivre nos projets d'écriture avec Ludivine.

A mes futurs et futures collègues de TBS, merci, de m'avoir fait confiance, d'avoir cru en moi. J'ai hâte de venir à Toulouse.

Cette aventure de thèse a aussi été marquée par la présence de mes ami-e-s hors du monde de la recherche. Maryne, tu m'as vue à Lyon me questionner sur mes choix de carrière, tu as été là derrière toutes mes décisions, et j'ai hâte que l'on se retrouve dans le Sud-Ouest, pour reprendre nos soirées vin rouge – pain – roquefort. Pauline, promis, je lancerai un projet permaculture sur mon balcon, j'ai hâte que tu viennes déguster un café à la maison. Mirna, Adrien, Juliette, Camille, Clémentine, Ugo, Marie, tous et toutes les autres, merci. Eléonore, tu as d'abord été un pilier pendant mes débuts de

thèse, j'espère, à mon tour, pouvoir être un soutien pour la tienne ! J'ai hâte que tu découvres tout ce que la recherche a à offrir. Merci d'avoir été présente constamment, sans condition, merci d'avoir été une amie en or. Théodore, merci pour tes blagues, pour le Brillat Savarin, pour les parties de Monopoly. Paul, Clémence, merci pour vos attentions et pour nos discussions, j'ai hâte qu'on se retrouve à votre mariage en septembre. Vincent, Naoil, Thomas, merci pour les discussions, les bières, les anecdotes SNCF. Vivement les prochains weekends !

Leslie, Ludivine, Judicaëlle, toujours là depuis Balzac, merci pour votre soutien pendant la thèse, merci d'être venues me voir à Londres, j'ai hâte que vous veniez à Toulouse, et de retrouver nos escapades dans nos villes respectives.

Florent, Sarah, merci pour tout, pour votre écoute, nos diners, les bouteilles de vin, les cafés, mais aussi les rires de Lou et Mia. J'espère être une marraine à la hauteur. J'ai hâte que l'on puisse de nouveau partir en vacances tous ensemble.

Gwen, Alice, Laurine, merci pour votre soutien pendant la thèse. Merci aussi à Manu, Kouan, Myrtille et Elliot.

Salomé, merci pour nos fous-rires, nos discussions, nos débats, merci pour ton écoute, ta patience et ta bienveillance. Je suis très fière du chemin que tu empruntes. Nathan, merci pour tes remarques pince-sans-rire, pour ta nonchalance, merci d'accepter de faire moniteur d'auto-école à tes heures perdues. C'est un plaisir de te voir grandir. Papa, merci pour le modèle universitaire et professionnel que tu m'as donné, pour l'art de la discussion. Maman, merci pour tout, pour toi, ta gentillesse, ton premier degré (dont j'ai hérité), ta patience infinie, ton cœur grand comme ça.

Quentin, mon amour, c'est dur de trouver des mots pour te remercier à la hauteur de ce que je pense. Merci, pour ton écoute sans condition, ta compréhension, ton empathie sans faille, ta bienveillance.

Merci d'avoir fait de la thèse une aventure à deux, j'ai hâte que l'on ouvre un nouveau chapitre de cette aventure à Toulouse.

Mimine, j'aurais tant aimé que tu lises ces lignes, je les gardais exprès pour toi. Je sais que tu aurais été fière de moi. Cette thèse je te la dédie, merci pour le modèle que tu as été, merci pour ton humour, ton incapacité à cuisiner, ton amour des jeux de cartes, ton sale caractère, ta passion du café et du fromage. Tu me manques.

Table des matières

Remerciements :	5
Introduction :	19
Schéma de la thèse	35
Chapitre 1 : L'égalité professionnelle femmes-hommes : définitions et contextualisation .	37
1. Introduction :	37
2. Égalité et égalité professionnelle : une articulation complexe	39
2.1. Approches philosophiques de l'égalité :.....	39
2.2. Comprendre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	43
2.3. Égalité et parité au service d'une (re)production des rapports de pouvoir	45
3. Égalité professionnelle et niveaux d'action :	46
3.1. Égalité et parité :	46
3.2. Égalité, parité et quotas :	48
3.3. Égalité et diversité :	49
4. Égalité professionnelle et mouvements féministes en France : aperçu	50
4.1. Féminisme libéral, égalité et équité :	52
4.2. Gender mainstreaming et approche systémique des discriminations :	53
4.3. Critiques féministes de l'égalité :	55
4.4. Approches radicales de l'égalité et l'opérationnalisation en question :	57
Résumé du chapitre 1 :	60
Chapitre 2 : Faire compter l'égalité ou compter les femmes et les hommes ?	63
1. Introduction	63
1.1. Rendre compte : accountability des parties prenantes.....	64
1.2. La RSE ou le « dépassement » des thématiques législatives ?	65

1.3.	Ritualisation de la reddition de compte et perte de sens	68
2.	Égalité quantifiée, commensurée, ou laissée pour compte ?	71
2.1.	Égalité de genre dans les organisations : quantifier femmes et hommes.....	72
2.2.	La commensuration : mettre en accord des chiffres.....	75
2.3.	Compter et faire compter : le cas du statactivisme.....	77
3.	L'égalité professionnelle et les syndicats : une relation complexe	80
3.1.	Une relation complexe et récente à l'égalité professionnelle.....	80
3.2.	Syndicalismes et questions d'égalité professionnelle	81
3.3.	Réseaux de femmes et syndicalismes	83
3.4.	Un ancrage politique et sociologique avec les nombres	85
3.5.	Le paradoxe syndical : utiliser ou résister à la quantification ?	88
	Résumé du chapitre 2 :.....	91
	Chapitre 3 : Réguler et contrôler aux marges de la comptabilité	93
1.	Introduction :.....	93
2.	Opérationnaliser l'égalité : champs, frontières et circularité	95
2.1.	Définir les champs pour comprendre leurs frontières	95
2.2.	Articuler différents modes de contrôle : de la loi à l'opérationnalisation.....	101
2.3.	Opérationnaliser dans les organisations : modes de contrôle et décentralisation	107
2.4.	Endogénéisation et régulation : fusionner les champs ?.....	109
3.	Opérationnaliser l'égalité : articuler sociologie de la quantification et sociologie des champs	114
3.1.	La quantification comme outil de légitimation du champ.....	115
3.2.	Quantification en tension : passer les marges sous silence ou leur donner une voix ?.....	118
	Résumé du chapitre 3 :.....	124
	Chapitre 4, Cadre théorique : Dorothy Smith et les relations of ruling	127
•	Préambule	127
1.	Les relations of ruling : penser le pouvoir comme relationnel et dynamique	130

1.1.	Les relations of ruling et les enjeux d'égalité de genre :	132
1.2.	Smith et les perspectives critiques sur la quantification	141
2.	Opérationnaliser les relations of ruling :	146
2.1.	Opérationnaliser l'égalité de genre dans les relations of ruling	146
2.2.	Le rôle de la comptabilité dans l'opérationnalisation	149
	Résumé du chapitre 4 :	152
	Chapitre 5 : Méthodologie et design de la recherche.	155
1.	Introduction :	155
3.	Collecte de données : le cas du HCE.	156
3.1.	Contexte du cas	156
3.2.	Le fonctionnement du HCE :	159
3.3.	Justification méthodologique du cas	161
3.4.	Analyse préliminaire :	163
4.	Collecte de données : le cas SNCF.	172
4.1.	Brève histoire contemporaine de la SNCF	172
4.2.	Égalité femmes-hommes et SNCF	174
4.3.	Syndicalisme et égalité	179
4.4.	Les syndicats et l'égalité femmes-hommes à la SNCF	183
4.5.	La SNCF et l'opérationnalisation de l'égalité	184
4.6.	Récolte des données et analyses préliminaires :	186
5.	Cadre méthodologique : l'ethnographie institutionnelle	202
5.1.	Méthodologie : analyse de documents	203
5.2.	Analyser un document : produit d'un réseau d'acteurs	206
5.3.	L'analyse de documents et le champ de la comptabilité et du contrôle :	209
5.4.	L'account et la production du savoir :	211
5.5.	Se réappropriier un « savoir idéologique » :	213

6. CONCLUSION DU CHAPITRE :.....	222
Résumé du chapitre 5 :.....	224
RESULTATS	227
Chapitre 6 : Négocier et décentraliser les perspectives sur l'égalité.....	229
1. Introduction	229
2. « Nous, on veut négocier » : les syndicalistes face à SNCF au féminin	232
2.1. SNCF au féminin, « ce n'est pas le réseau qui se substitue à la DRH ».....	233
2.2. « Y a pas de tensions, du tout du tout avec la DRH »	246
2.3. Syndicats et DRH : les chiffres qui donnent corps	253
3. Le temps de la négociation et le temps de l'action	260
3.1. Agir et négocier en même temps ?	261
3.2. Hors des frontières de la négociation.....	263
Résumé du chapitre 6 :.....	269
Chapitre 7. Tensions dans la quantification : comment faire compter l'égalité ?	271
1. Introduction	271
2. Déployer différents types d'indicateurs, les RSC et l'index :	273
2.1. Mise en place de stratégies de numération :	278
2.2. L'index, ou la commensuration par l'extérieur.....	283
3. Quantifier et rendre des comptes : le rôle des outils quantifiés dans la création d'une accountability	293
3.1. Rendre des comptes aux syndicalistes : le langage commun des nombres	294
3.2. La quantification, un langage codé parfois sans clef	300
Résumé du chapitre 7 :.....	306
Chapitre 8: Le HCE, promouvoir l'égalité par les outils comptables.....	309
1. Introduction :.....	309
2. Opérationnaliser l'égalité professionnelle : mesurer, évaluer, monitorer.....	311
2.1. Opérationnaliser par la mesure : comment recueillir la donnée ?.....	311

2.2.	Évaluer les politiques d'égalité	321
3.	Maintenir une vision au long terme au travers des objectifs	327
4.	L'égalité et la stabilisation du HCE en tant qu'organisation	332
4.1.	Le HCE, une organisation frontière ?	333
4.2.	Le(s) processus de stabilisation et déstabilisation du HCE	335
	Résumé du chapitre 8.....	343
	<i>Chapitre 9 : Comptabiliser les corps : besoins physiologiques et besoins techniques en tension</i>	<i>345</i>
1.	Introduction :.....	345
2.	Contraintes physiologiques : la question de l'accès aux toilettes à la SNCF et ses enjeux .	352
2.1.	L'accès aux toilettes pour les personnels de la voirie.....	355
2.2.	L'accès aux toilettes pour le personnel roulant.....	361
3.	La comptabilité comme contrainte	366
3.1.	Contraintes budgétaires, spatiales et temporelles.....	366
3.2.	Le cas H00.....	376
4.	La comptabilité comme solution	380
4.1.	Aborder la question des toilettes : de la gêne partagée à discussions de budgets.....	380
4.2.	Dégager et négocier des budgets	386
	Résumé du chapitre 9 :.....	394
	<i>Chapitre 10 : discussion. Opérationnaliser l'égalité aux marges de la comptabilité.</i>	<i>397</i>
1.	Introduction :.....	397
2.	Comptabiliser aux marges, comptabiliser les marges. Le rôle ambivalent de la comptabilité :	400
2.1.	Opérationnaliser l'égalité :	402
2.2.	Sortir de l'extralocal comme outil théorique d'investigation des marges.....	404
2.3.	Rôles et fonctions de la comptabilité sur ces marges :	408
2.4.	Le tabou ; mise à la marge du dicible :	412

3. Solubilité de la lutte féministe pour l'égalité dans la comptabilité	416
3.1. Adopter une perspective féministe dans le recueil et l'analyse des données comptables :	417
3.2. 3.2. Quels effets à attribuer une performance à l'égalité ?.....	421
3.3. (Im)possible réappropriation des outils comptables à des fins de lutte sociale ?.....	424
4. Sur la nature des organisations frontières : jeux d'influence	427
4.1. Entre influence et coercition : le cadre d'action utilisé par le HCE et les OS.....	428
4.2. L'ethnographie institutionnelle pour investiguer les organisations frontières	432
5. Conclusions de la discussion	434
<i>Conclusion générale :.....</i>	<i>437</i>
1. Enjeux et contributions :	437
2. Limites et perspectives de recherche :	439
<i>Bibliographie :</i>	<i>441</i>
<i>Tables et annexes</i>	<i>453</i>
1. Table des figures :.....	453
2. Table des tableaux :.....	454

Introduction :

La question de l'égalité entre les femmes et les hommes en France n'est pas qu'une question d'actualité, comme les mouvements MeToo, dans le cinéma, la presse, la musique. C'est un sujet qui traverse les combats politiques, et qui demande que l'on s'intéresse à la fois à des problématiques légales, organisationnelles, ou encore culturelles pour parvenir à proposer des solutions à une inégalité systématique et structurelle. Si l'égalité est bien souvent définie à partir de l'inégalité, et donc à partir de différences de traitement, il nous paraît nécessaire de revenir à une définition de ce que peut être l'égalité en tant que telle. En effet, l'égalité est bien souvent une notion prise pour acquise, rarement précisée, souvent dépolitisée (Roux, Pannatier, Parini, Roca, & Michel, 2003). Il est donc nécessaire, pour tout travail de recherche qui vise à questionner la mise en place de mesures d'égalité, de définir et contextualiser ce qu'est l'égalité, et pourquoi, en l'occurrence, il est intéressant pour la recherche en comptabilité et contrôle de mobiliser cette notion.

Cette thèse s'intéresse plus particulièrement à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cela dit, comprendre l'égalité sous son angle professionnel n'empêche pas de conserver une perspective systémique et structurelle. C'est à travers cette perspective structurelle que nous pouvons questionner le rôle des outils comptables dans l'opérationnalisation de l'égalité et dans la structuration du sens même de l'égalité (Bereni & Lépinard, 2003). Et dans cette opérationnalisation, qui comprend plusieurs volets que nous allons détailler, plusieurs visions de l'égalité peuvent même coexister, lutter l'une contre l'autre, occuper des espaces différents — et être ainsi mises en place de manière différenciée (Pochic & Guillaume, 2008). La comptabilité, ici, permet d'analyser comment l'égalité est contrôlée, mais également de voir ce qu'elle produit, la vision de l'égalité qu'elle performe. Il nous paraît donc essentiel dans cette thèse qui s'inscrit dans le champ de la comptabilité et du

contrôle d'analyser la manière dont différents outils, comme les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance, mais aussi les budgets, peuvent être tour à tour mobilisés pour l'égalité, devenir un objet de négociation, ou encore limiter certaines perspectives sur l'égalité.

En France, les politiques pour l'égalité professionnelle, comme la loi Zimmerman-Copé de 2011, ont souvent été concernées avant tout par les thématiques du plafond de verre et de la parité aux plus hauts niveaux des organisations, adoptant une posture du ruissellement de l'égalité, où les femmes qui accèdent aux plus hauts postes sont ensuite érigées en modèles (Laufer, 2009). Cette posture, liée à un féminisme que l'on peut qualifier de libéral, et qui rend chaque femme responsable de parvenir elle-même à un poste haut placé, ne permet pas de questionner les dynamiques sous-jacentes qui structurent l'inégal accès des femmes aux postes à responsabilité, qui structurent également l'inégalité entre les femmes et les hommes en France. Ces politiques sont toutefois un bon angle d'entrée pour comprendre les enjeux liés à l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il est donc important de préciser que cette thèse ne se limitera pas à l'analyse des seules lois sur l'égalité professionnelle, mais adoptera une perspective plus large.

La loi Zimmermann-Copé est une loi qui vise à atteindre la parité dans les conseils d'administration des entreprises, notamment en contraignant les conseils d'administration à avoir au moins 40 % de « personnes du sexe le moins représenté ». Cette loi, qui a été votée en 2011, a été suivie dans sa mise en place à la fois par l'État — la loi dite « pour l'égalité réelle » de 2014 vient préciser les contours de la loi Zimmermann Copé — mais aussi par d'autres instances, par exemple le HCE, le Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, ou encore des groupements professionnels. Ces instances évaluent la mise en place de la loi, peuvent aussi émettre des recommandations, ou définir des plans d'action plus spécifiques dans un champ donné. L'opérationnalisation, qui vise ici la mise en pratique de politiques, la manière dont elles sont rendues

pratiques, sera conceptualisée dans cette thèse. Cette mise en pratique se produit à différents niveaux, légal, réglementaire, organisationnels notamment. Ces différents éléments nous permettent de dégager un premier point propre à l'opérationnalisation : celle-ci ne peut être le fruit d'un seul acteur, mais elle est plutôt au contraire la résultante de plusieurs étapes et du travail de plusieurs organisations.

Dans le cadre de la loi Zimmermann-Copé, il est intéressant de voir par exemple que c'est le chiffre de « 40 % du sexe le moins représenté dans les conseils d'administration » qui a été l'objet central des discussions dans cette loi. De fait, cet objectif est formulé sans faire mention du sexe concerné, alors qu'il s'agit, dans 100 % des cas en France, de femmes. Si cette formulation pose question, le chiffre même de 40 % — et pas de 50 % pour un objectif de parité — pose question, et a été longuement débattu à l'Assemblée. Cette volonté d'atteindre les 40 % pose aussi la question de ce qui se passe en cas de non-respect de la règle. Cela a, là aussi, généré de nombreux débats au moment du vote de la loi, mais surtout dans son application dans les organisations : certaines entreprises ont par exemple, décidé de changer de forme sociale pour éviter de tomber sous le coup de la loi. Différents rôles sont aussi attribués aux administrateurs et administratrices, ce qui n'est pas détaillé dans la loi. Ces différentes fonctions permettent, malgré la loi, de maintenir une domination masculine au sein des Conseils d'Administration, quand bien même l'argument de cette loi était justement de rééquilibrer ces conseils. La quantification permet donc de mettre en chiffre des éléments, certes, mais elle est plus que ça, puisqu'elle est objet de négociations, de discussions, de contournements : c'est donc qu'elle « produit » des choses, et nous clarifierons dans la thèse ce que la quantification produit, et son rôle plus précisément. Mais, par ailleurs, cet aspect de la quantification nous permet également d'interroger comment certains aspects d'opérationnalisation de lois, comme celui des quotas, posent des problèmes, comme les choix politiques et d'évitement que nous avons détaillés ci-dessus.

L'analyse de l'opérationnalisation se fait au travers de différents outils, notamment des outils du contrôle de gestion, à différents niveaux de la mise en place d'une politique ou d'une loi (Kurunmäki & Miller, 2011). Kurunmäki et Miller mobilisent l'opérationnalisation, pour répondre justement à la manière dont des politiques sont mises en pratiques : « Nous cherchons à démontrer comment des relations hybrides et interorganisationnelles ont récemment été articulées de manière discursive comme un objectif de politique publique, et comment une initiative politique particulière a cherché à les opérationnaliser à travers des techniques spécifiques de contrôle de gestion ». (ibid., p.221). Toutefois, si l'on comprend que les techniques du contrôle de gestion servent à la mise en pratique, et que cette mise en pratique cherche à articuler plusieurs dimensions, le concept d'opérationnalisation n'est pas en lui-même, spécifié. Il nous sera donc essentiel de clarifier comment ces différents niveaux fonctionnent entre eux, comment ils peuvent participer dans l'opérationnalisation de l'égalité, et ce que leur intervention dans l'opérationnalisation produit. Nous cherchons donc ici à comprendre comment les politiques sont rendues pratiques et praticables à différents niveaux d'analyses qui coexistent, et ainsi regarder comment l'opérationnalisation impacte l'objet de la politique lui-même.

L'opérationnalisation peut être définie comme « le passage d'une idée conceptuelle à des pratiques et procédures organisationnelles concrètes » (Ben Khaled, 2021, p.5). L'opérationnalisation permet de rendre pratique, et Ben Khaled s'intéresse ici à la mise en pratique de l'éthique. Ici, nous nous intéressons à cette opérationnalisation dans le cadre des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Pour comprendre l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes, nous allons observer celle-ci avant tout au travers de trois outils et techniques qui sont mobilisés pour rendre l'égalité « pratique ». Et, pour que l'on puisse passer d'une idée conceptuelle de l'égalité à des pratiques et procédures organisationnelles (et, en l'occurrence ici, également extraorganisationnelle), nous allons nous intéresser aux dynamiques de quantification, de régulation, d'évaluation, et de négociation. Ces techniques et outils déployés dans le cadre de l'opérationnalisation nous permettent

alors de comprendre ce qui est priorisé, ce qui importe dans le concept d'égalité, pour les acteurs et actrices qui souhaitent ici rendre cette égalité « pratique ».

La quantification formate les outils utilisés pour opérationnaliser l'égalité, et donne quelques aperçus de la manière dont l'égalité est conceptualisée par différents acteurs (Espeland & Stevens, 2008). De fait, quantifier comprend les processus de « mesurer et convenir » (Desrosières, 1993). Opérationnaliser l'égalité n'est donc pas neutre, mais peut offrir des moyens de transformer les organisations et de promouvoir les changements sociaux (Marx, 2019). La quantification comprend une activité de commensuration, par laquelle des nombres issus d'échelles différenciées sont rendus comparables, et synthétisés dans des classements ou des notes par exemple (Mehrpuoya & Samiolo, 2016). Dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle en France, nous pouvons citer par exemple le cas de l'Index d'Égalité Professionnel, mis en place en 2019, et qui impose aux entreprises de calculer leur score sur cet index, par un système uniformisé de barèmes. Ces scores, sur 100, sont ensuite censés être rendus publics, notamment pour les entreprises qui n'atteignent pas la note de 75/100. Cette technique du « name and shame » est proposée comme une technique efficace pour contraindre les entreprises à agir dans différents domaines, comme celui de l'égalité (Krook & Norris, 2014).

Nous mettons aussi en avant, dans ce travail de recherche, le travail mené par les organisations syndicales (OS) qui se sont saisies de la question des politiques d'égalité, ici au sein de la SNCF. Si les OS sont aujourd'hui des relais de la mise en place des politiques d'égalité centraux au sein des organisations, elles sont aussi, encore aujourd'hui, des actrices de l'égalité « pas toujours exemplaires » (Guillaume, Pochic, & Silvera, 2015; Silvera, 2012). Toutefois, les OS sont intéressantes dans le cadre de la mise en place des politiques d'égalité notamment parce qu'elles offrent un point de vue décentralisé, par exemple par rapport aux DRH. Lorsque l'on parle d'égalité femmes-hommes,

ce n'est pas automatiquement aux organisations syndicales auxquelles on pense en tant que relai de cette égalité (Silvera, 2012). Dans l'imaginaire collectif, les organisations syndicales sont plus présentes sur des négociations plus industrielles, que ce soit sur la qualité de vie au travail ou l'organisation du travail en tant que tel (Andolfatto, 2004). Or, les OS sont aujourd'hui des relais particulièrement importants de l'égalité dans les organisations (Pochic & Guillaume, 2008; Silvera, 2012). Les OS apparaissent donc comme des actrices décentralisées de l'égalité, certes, mais qui interviennent de manière centrale dans la mise en œuvre de cette égalité. Nous verrons dans le cadre de ce travail que la manière dont les OS se saisissent de la question de l'égalité, notamment au sein de la SNCF, met en avant des ambiguïtés au sein même de ces structures, que nous allons également explorer.

Dans cette thèse, nous verrons les effets produits par la commensuration sur les utilisateurs et utilisatrices, qui doivent faire sens des chiffres parfois regardés comme tout-puissants, mais qui peuvent leur apparaître incompréhensibles ou sans fondement. Nous mobilisons également la sociologie de la quantification plus largement pour faire sens de la manière dont les chiffres, les statistiques sont mobilisés et servent notamment à « faire des choses qui tiennent » (Desrosières, 1989). Nous mobilisons dans cette thèse l'étude de différents processus de quantification dans le cadre large des évaluations des politiques publiques. Nous développons ici une relation entre quantification et évaluation, et nous expliciterons dans la thèse comment l'évaluation peut-être une des techniques d'opérationnalisation de l'égalité.

Les processus de quantification sont donc également étudiés dans le cadre large des évaluations des politiques publiques, car l'évaluation, qu'elle dise ou non son nom, est nécessaire aux acteurs et actrices qui prennent en main les outils d'opérationnalisation de l'égalité (McCartney & Stittle, 2017). Également, nous mettons au cœur de la quantification cette idée que les chiffres se négocient, créent du dialogue. Nous allons, dans le cadre de la thèse, développer cet aspect sur la

négociation et chercher à expliciter comment négociation et quantification s'articulent. De ce fait, nous cherchons ici à problématiser les modes d'opérationnalisation de l'égalité, et à articuler ces différents modes avec les effets produits sur l'égalité.

La littérature comptable s'est saisie de longue date de la manière dont des questions sociales peuvent être déclinées dans des dispositifs de contrôle. Miller et Rose, par exemple, proposent d'étudier les technologies de gouvernement, et notamment les inscriptions et les calculs, les statistiques (Rose & Miller, 1991, p.185). Ces technologies, qui sont associées entre elles au travers d'un « programme » de gouvernement, permettent de rendre pratique ce qui doit être gouvernable. Ainsi, il nous est possible de rapprocher la notion d'opérationnalisation de celle de programme, qui traverse les travaux de Miller, et plus largement ceux du département de comptabilité de la LSE depuis les années 1990. Ce concept de programme, qui émerge des travaux foucaaldiens, nous permet de resituer comment peut-être mobilisée notre notion d'opérationnalisation et à quoi elle peut servir. Miller analyse notamment les décisions d'investissements des organisations sous cet angle du programme : c'est une manière politique de gérer un problème économique, et la réponse politique à ce problème réside dans la comptabilité. Le programme est décliné sous ces techniques comptables (Miller, 1991 ; Rose & Miller, 1991). Nous argumentons ici que l'opérationnalisation est une notion proche de cette notion de programme, mais qu'elle en diffère, notamment parce qu'elle inclut des outils liés à la négociation. Le concept de programme mis en avant par Miller nous semble tout particulièrement intéressant, car il comprend une certaine idée de mise en pratique des politiques. Toutefois, elle diffère également de l'opérationnalisation par un certain nombre d'aspects que nous investiguerons dans la thèse. La négociation intervient au cœur même du processus de quantification et d'évaluation, puisqu'elle permet de discuter les racines mêmes de ce qui doit être évalué et mesuré, et qu'elle permet de conférer à la quantification un rôle de langage commun pour les différentes parties (Desrosières & Kott, 2005). Cette notion de négociation fait aussi partie du cœur des travaux

de plusieurs auteurs et autrices en comptabilité-contrôle, notamment chez Joni Young (Young, 2003), qui étudie comment les standards comptables sont construits au travers de dynamiques récursives de persuasions, d'échanges, bref ; de négociation. Toutefois, cette négociation n'est pas mobilisée par Young pour parler d'opérationnalisation en tant que telle.

Nous discuterons, dans le chapitre théorique de cette thèse, l'articulation entre les travaux de Miller et ceux de Dorothy Smith, notamment au travers de cette notion d'opérationnalisation, ainsi que de l'apport possible des travaux en comptabilité-contrôle sur la négociation vis-à-vis de notre définition de l'opérationnalisation. Ces différents constats nous permettent à présent de proposer une question de recherche, qui structurera cette thèse, et que l'on peut formuler en deux temps, avec ; tout d'abord, une question empirique, et une seconde, plus théorique.

Ainsi, une première question empirique émerge : comment les politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes sont-elles opérationnalisées dans les organisations ?

Ces éléments sont explorés dans cette thèse à travers une ethnographie institutionnelle (Smith, 1987), conduite à la SNCF et au HCE (Haut Conseil à l'Égalité), c'est-à-dire une approche longitudinale du terrain, avec une combinaison d'analyse de documents et d'entretiens et observations. Le HCE est présenté comme « l'organe en charge de l'évaluation des politiques publiques d'égalité » par Najat Vallaud-Belkacem, ancienne ministre des Droits des Femmes et en poste lors de la création du Haut Conseil, et « a pour mission d'assurer la concertation avec la société civile et d'animer le débat public sur les grandes orientations de la politique des droits des femmes et de l'égalité ». En d'autres termes, il a pour mission l'évaluation des politiques publiques, l'étude d'impacts

des lois, mais aussi l'émission de recommandations et d'avis. Pour ce terrain de recherche, nous avons tout d'abord travaillé par l'analyse de documents, à savoir l'analyse de plusieurs rapports sur l'égalité et la parité en France. Ces rapports, qui vont du « guide de la parité » à un rapport sur « la parité économique » en passant par un rapport de travail fait pour le Sénat sur l'état des lieux de l'égalité en France, ont été d'abord codés puis analysés. J'ai complété cette approche par deux observations de réunions du HCE, lors de la présentation de deux rapports, un premier sur la question de « quel budget contre les violences faites aux femmes » et le deuxième sur l'état des lieux de l'égalité en France, avec un angle marqué sur la lutte contre les stéréotypes. Enfin, ce terrain a été complété par une netnographie (Kozinets, 2009) : j'ai été abonnée pendant plus de trois ans à la page twitter du HCE, ainsi qu'aux pages de certain-e-s de ses membres les plus actifs, j'ai récolté les données du site web du HCE, et j'étais abonnée à leur newsletter. Cette combinaison de documents et réunions non participative comme matériaux sur le cas HCE m'a permis à la fois de saisir leur positionnement quant à l'égalité, mais également leur positionnement organisationnel unique en tant qu'organe de régulation sans prérogatives coercitives, et ce notamment grâce à l'utilisation des outils comptables.

À la SNCF, le terrain a été centré auprès des travailleurs et travailleuses syndicales de l'entreprise de chemin de fer, chargées de renégocier l'accord trisannuel d'égalité, accord qui est en négociation depuis janvier 2018, et qui n'est toujours pas signé à ce jour. J'ai conduit mon terrain auprès de trois des quatre organisations majoritaires de la SNCF, à savoir CGT, UNSA-Ferroviaire, et CFDT, ainsi qu'auprès de la DRH, et du réseau SNCF au féminin. Le cœur du terrain est centré autour de la négociation de l'accord égalité mixité, censé régir les dispositions en vigueur sur l'égalité à la SNCF. Le terrain a démarré en janvier 2018 et s'est achevé en mai 2020. Pour la collecte de données, j'ai conduit 15 entretiens, parmi lesquels jusqu'à quatre entretiens de deux heures en moyenne avec la même personne, j'ai également participé à deux réunions de travail autour de l'accord, par exemple à la CFDT. Ces entretiens longs et répétés avec les organisations syndicales, mais aussi la DRH m'ont

permis de clarifier à la fois les enjeux organisationnels et personnels liés à la négociation, mais aussi le rôle des outils comptables dans cette négociation et dans l'établissement d'une politique d'égalité volontariste.

Le HCE et la SNCF sont des organisations au centre de bouleversements à la fois politiques et structurels (changement de gouvernement en 2017 en France, approche des questions de parité et d'égalité radicalement différente sous le gouvernement actuel), mais également sociaux et économiques (libéralisation intense du marché, ouverture à la concurrence du rail qui transforme la SNCF). Ce contexte est central dans cette recherche longitudinale, où la récolte des données sur les différents terrains a duré plus de trois ans.

Nous avons fait le choix de centrer cette recherche sur deux organismes a priori bien différents, c'est-à-dire la SNCF, avec un focus tout particulier sur les syndicats, et le HCE, organisme de régulation cherchant à formuler des recommandations en matière d'égalité femmes-hommes en France. Toutefois, cette recherche est également structurée par les liens entre ces organismes, et leurs différences. Un des présupposés de ce travail, qui a été rapidement déconstruit, a été la relation presque hiérarchique existant entre les organismes de régulation et la mise en place des normes ou lois dans les organisations. Je souhaitais ainsi observer ces relations qui me semblaient descendantes. J'ai néanmoins très rapidement pu observer que les relations n'étaient pas tant descendantes que circulaires, ce qui m'a amené à interroger les relations entre les organes de régulation et les organisations, mais aussi plus avant la forme (notamment la structure et la légitimité d'action) bien particulière qu'ont les syndicats, et qui peut être rapproché de la forme du HCE. Également, les relations de pouvoir se sont avérées être un des éléments particulièrement frappants de cette étude terrain et au cœur des problématiques de cette thèse. Ces relations de pouvoir, que je prenais pour « simples » au début de cette thèse, c'est-à-dire descendantes, pyramidales, me sont en fait apparues

bien plus circulaires que je ne le pensais. Les structures de pouvoir n'étaient pas si évidentes, ni au sein même de la SNCF ni du HCE, ni entre la SNCF et l'État, le HCE et l'État, ni même entre la SNCF et le HCE. Il m'a donc fallu comprendre ces interactions, ces jeux de pouvoir, afin de pouvoir clarifier la mise en place, la mise en pratique, de l'égalité professionnelle pour le HCE et pour la SNCF, au travers du travail des organisations syndicales.

Pour pouvoir expliciter ces relations de pouvoir, j'ai mobilisé le cadre théorique proposé par Dorothy Smith des relations de domination (Smith, 1987, 1990), qui justement envisage le pouvoir comme un élément circulant, à différents niveaux, mais également comme un élément intrinsèquement genré. Smith est nourrie des travaux de Foucault (Smith, 1987), mais elle envisage le pouvoir sous le prisme d'une société inscrite dans un capitalisme et une structure patriarcale qui ne peut être enlevée du spectre d'analyse du pouvoir. Elle s'intéresse tout particulièrement aux marges, à ce qui se situe habituellement « hors » de ce que les documents peuvent mettre en lumière (Smith, 1987). Nous construisons donc également sur la littérature et les travaux sur la gouvernementalité pour questionner la notion d'opérationnalisation dans le cadre des relations de domination. Pour investiguer ces structures de pouvoir, je me suis aussi appuyée sur une méthodologie proposée par Dorothy Smith à savoir l'ethnographie institutionnelle (Smith, 1974 a, 1974 b, 1987), qui permet de prendre en compte la question de l'égalité dans une perspective systématique et contextualisée. Dans cette thèse, je mobilise ainsi le cadre théorique proposé par Dorothy Smith, les relations de domination (Smith, 1987), couplé à la méthode de recherche et d'investigation qu'elle propose pour remettre les expériences des femmes au cœur de la recherche (ibid.). Ce mode d'enquête permet selon Smith de mettre au jour la « mise en silence des femmes, qui [...] supprime non seulement les femmes, mais aussi le travail qu'elles effectuent » (Smith, 1987, p.85). Le travail de Smith, centré autour des expériences des femmes, permet de redonner du poids à leurs vécus, notamment en nous intéressant aux expériences de travail quotidiennes des cheminotes au travers de la négociation de l'accord tout

en investiguant à la fois le contexte et la structure qui contribuent à cette silenciation — mais aussi, possiblement, à une dé-silenciation à travers l’ethnographie institutionnelle. Ce mode d’enquête s’est ainsi avéré être celui qui permettait de faire des liens entre les deux terrains investigués dans le cadre de cette thèse, mais aussi de comprendre l’égalité professionnelle dans un contexte plus vaste, plus systématique.

Par ailleurs, le travail de Smith permet de mettre en avant un des atouts de cette recherche, à savoir la combinaison de deux études de cas longitudinales, qui se situent à deux niveaux bien distincts, à savoir d’un côté, un organe de régulation, et de l’autre, une organisation ferroviaire (et tout particulièrement ses organisations syndicales). Cette approche méthodologique par l’ethnographie institutionnelle permet d’argumenter à la fois sur la manière d’opérationnaliser, mais également sur les effets de cette opérationnalisation, sur ce que les outils mobilisés viennent produire pour parler d’égalité.

Ainsi, une deuxième question de recherche émerge de notre ancrage théorique : comment l’opérationnalisation de l’égalité agit-elle sur les marges (individus à la marge, organisations à la marge, luttes) ?

Le premier chapitre de ce travail détaille donc différentes perspectives sur l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en France, ainsi que les différentes manières dont la littérature en gestion, et plus spécifiquement en comptabilité, a pu se saisir de la question. Cette ouverture sur l’égalité professionnelle permet non seulement de dresser un état des lieux de la situation en France, mais aussi de commencer de problématiser la question de l’opérationnalisation

de l'égalité entre les femmes et les hommes. Je détaille ainsi différentes perspectives féministes sur l'égalité, et articule ces perspectives avec le cas particulier de l'égalité professionnelle.

Le second chapitre de notre revue de littérature est centré sur de premières dimensions de l'opérationnalisation, et donc sur les acteurs qui sont, en partie, responsables de l'opérationnalisation, ainsi que sur les manières spécifiques de mettre en œuvre l'égalité professionnelle. Ce second chapitre s'articule directement avec le premier sur cette perspective corrélée à l'égalité professionnelle, et tire des liens entre égalité professionnelle et égalité comprise plus globalement. De fait, je fais ici quelques premiers liens théoriques sur la manière de parler, dans les organisations, de l'égalité professionnelle tout en gardant une perspective genrée, et non essentialisée, des rapports entre les femmes et les hommes en France. Nous introduisons dans ce chapitre des acteurs clés de l'égalité, comme les départements de RSE ou les organisations syndicales. Dans le troisième chapitre, nous allons clarifier l'articulation entre les différents niveaux possibles de l'opérationnalisation, ainsi que l'utilisation qui est faite des outils comptables pour contrôler l'égalité.

Le troisième chapitre conceptualise l'opérationnalisation et ses différents niveaux, et ce faisant met en avant le rôle des outils comptables dans la mise en œuvre de l'égalité en France. Ce chapitre reprend donc les premiers éléments de définition de l'opérationnalisation, les organise et les précise et fait émerger le problème théorique des marges. Nous questionnons comment l'opérationnalisation peut se faire aux marges, tout en proposant une première définition de ces marges.

Le quatrième chapitre de la thèse détaille le cadre théorique de ce travail en revenant à la notion de relations de domination proposée par Dorothy Smith pour explorer la question de l'opérationnalisation de l'égalité. Nous cherchons notamment à préciser comment le cadre des relations de domination peut contribuer à la compréhension du concept d'égalité, mais aussi

contribuer à enrichir notre compréhension de ce que peut être l'opérationnalisation, notamment vis-à-vis de la notion de programme telle que développée par Miller (Rose & Miller, 1991).

Le cinquième chapitre présente la méthodologie utilisée (le cadre de l'ethnographie institutionnelle telle que proposée par Smith). Les travaux de Smith nous permettent de poser les premiers axes d'analyse empiriques de ce travail de recherche, et d'annoncer nos espoirs de contributions à la littérature comptable, mais aussi sociologique. Ces axes d'analyse, au nombre de quatre, structurent les quatre chapitres de résultats.

Les résultats de la thèse portent tout d'abord sur la manière dont la négociation vient faire de la quantification et des outils comptables des fondations nécessaires aux différentes prises de paroles et prises de position entre le réseau au féminin, la DRH et les organisations syndicales, sur la question de l'égalité, que nous détaillons dans le chapitre 6. La quantification est alors à la fois un outil de légitimation et un outil de discussion, base commune de relations de négociation. En cela, ce résultat contribue aux travaux sociologiques sur la quantification (Mennicken & Espeland, 2019), notamment sur les relations entre action, langage, et outils quantifiés. Pour parler de cette négociation, nous analysons notamment les relations entre le réseau SNCF au féminin, la DRH, et les organisations syndicales. Ces relations parfois tendues et complexes nous permettent de détailler à la fois le contexte de la négociation, mais aussi les outils qui viennent donner corps à ces relations.

Le chapitre 7 de la thèse vient préciser les conséquences de la mobilisation d'outils comptables dans le cadre de la négociation, et fait un focus sur les enjeux pour « faire compter l'égalité » d'utiliser une quantification simple ou des processus de commensuration. Pour ce faire, nous entrons dans les détails de deux outils, les Rapports de Situation Comparée (RSC) de la SNCF, et l'index d'égalité professionnelle. Ces deux outils sont analysés, dans la forme de quantification qu'ils mobilisent, mais aussi dans leur usage, et ce afin d'observer comment ces nombres peuvent commencer d'attribuer

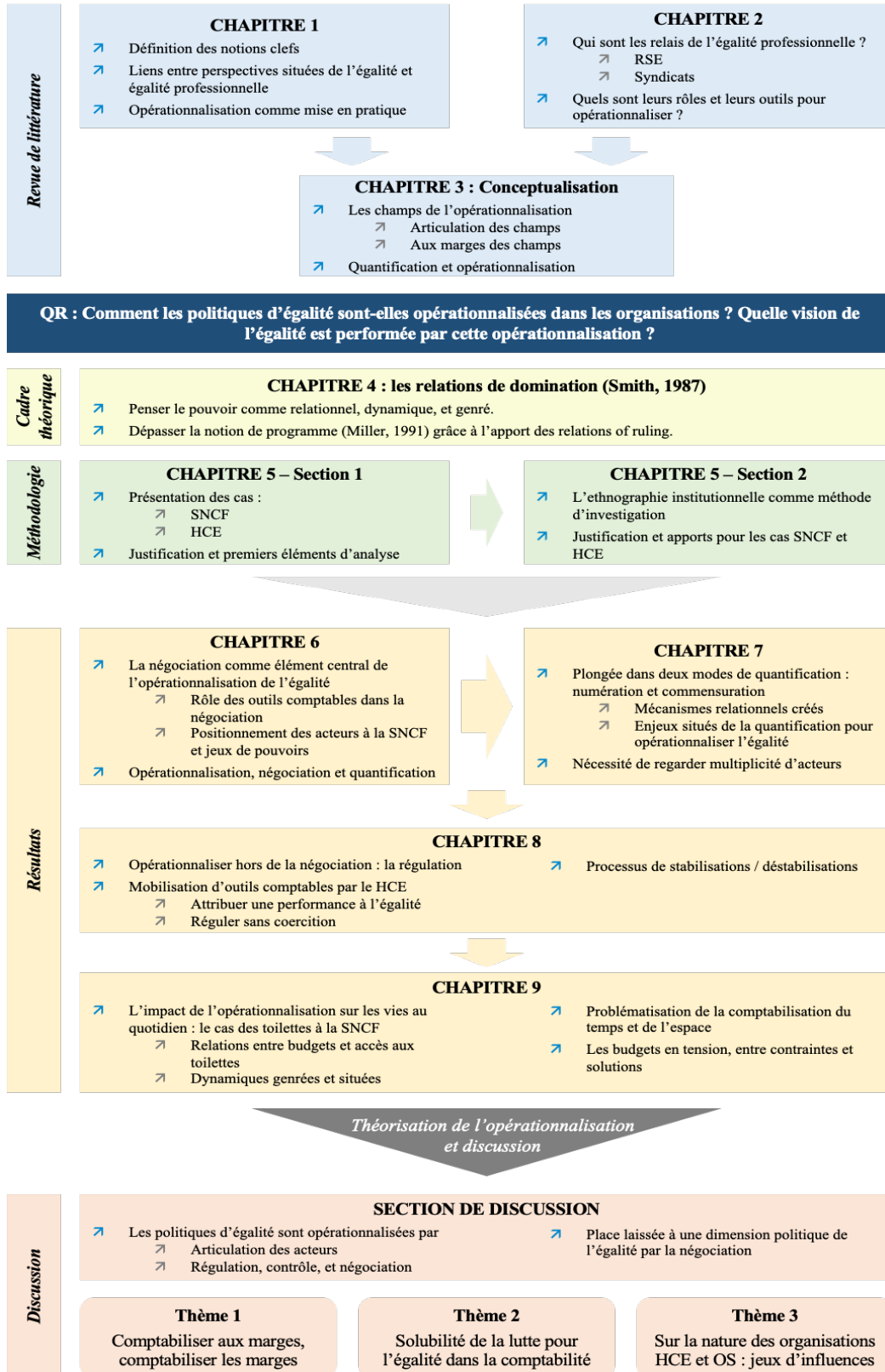
une performance à l'égalité entre les femmes et les hommes. À ce stade, il nous a paru nécessaire de décentraliser notre regard, et de s'intéresser aux relais de l'opérationnalisation hors d'une organisation, et de voir quels sont les outils proposés par le HCE.

Ainsi, le chapitre 8 de cette thèse développe les approches adoptées précédemment, mais les applique au HCE, et notamment revient sur les notions de mesure, évaluation et surveillance, qui sont permises par les outils comptables. Nous constatons que ces outils permettent à la fois d'opérationnaliser l'égalité, mais ils sont aussi une manière pour une organisation telle que le HCE de se stabiliser et de se légitimer. Nous détaillons la notion d'organisation frontrière, et argumentons que les outils comptables permettent à la fois de faire évoluer la notion d'égalité avec laquelle le HCE travaille, mais que se faisant cela fait évoluer les frontières de l'organisation HCE elle-même. Ainsi, si le concept d'égalité est fragilisé, alors l'organisation est fragilisée elle aussi. Réciproquement, si les frontières de l'organisation et sa stabilité sont fragilisées, alors la vision du concept d'égalité qu'en porte l'organisation elle-même peut être fragilisée.

Pour le chapitre 9, nous revenons au cœur de la SNCF. Après avoir explicité les enjeux liés à la comptabilisation de l'égalité, à lui attribuer une performance, revenir au sein de la SNCF nous permet d'expliciter comment ces différents outils, ces différents modes d'opérationnalisation viennent avoir un impact concret et important sur la vie quotidienne des personnes au sein d'une organisation. Ce chapitre détaille donc les conséquences de l'utilisation de différents outils comptables sur l'accès aux toilettes, pour les personnels roulants et les personnels de voirie à la SNCF. Ce chapitre permet de questionner la nature de la comptabilité, ainsi que la manière dont elle peut être mobilisée dans le cadre d'une lutte sociale. De fait, la comptabilité peut à la fois restreindre l'accès aux sanitaires, mais grâce aux budgets, elle peut aussi faire une place à des questions essentielles comme celle de l'accès aux toilettes.

Ces différents résultats nous permettent de questionner à la fois le rôle et la nature de la comptabilité dans le spectre des relations de domination, et la manière dont les outils comptables sont des outils intrinsèquement en tension, qui peut à la fois invisibiliser des marges, mais aussi les éclairer, les rendre visibles et importantes, ce que nous détaillons notamment dans le chapitre 10, qui présente la discussion de cette thèse.

Schéma de la thèse



Chapitre 1 : L'égalité professionnelle femmes-hommes : définitions et contextualisation

1. Introduction :

Cette thèse cherche à clarifier différents modes d'opérationnalisation, de mise en pratique, des politiques d'égalité femmes hommes et leurs impacts sur la manière même de conceptualiser l'égalité. Or, avant d'entrer en détail dans ces impacts, il est nécessaire de définir les différentes politiques d'égalité en France, en partant du cas spécifique de ce que l'on peut nommer l'égalité professionnelle, ce sur quoi va porter ce chapitre. L'égalité professionnelle est un angle bien distinct de l'égalité comprise plus largement (Laufer, 2014). Partir de ce périmètre de l'égalité nous permet de dégager plusieurs enjeux qui traversent cette thèse, que ces enjeux soient liés aux acteurs et actrices de l'égalité professionnelle, aux outils utilisés, ou encore aux conceptions de l'égalité.

Par ailleurs, il est important de souligner l'aspect situé, contextualisé des définitions de l'égalité professionnelle que l'on peut donner (Hennette-Vauchez, Pichard, & Roman, 2014; Lépinard, 2006b; Pochic & Guillaume, 2008). Cet aspect situé demande donc de bien spécifier à quel niveau de la société nous nous situons, et quelles sphères d'influence peuvent entrer en jeu. Par exemple, cette thèse s'intéresse avant tout à ce qui se passe en France, toutefois il est aujourd'hui impossible de définir l'égalité professionnelle en France sans faire mention de l'Europe, et tenter de comprendre l'articulation entre les dynamiques européennes et françaises (Méda, 2008). Par ailleurs, définir

l'égalité professionnelle en France suppose aussi de comprendre les outils qui sont déployés pour « faire compter l'égalité ». Faire compter l'égalité, déployer des outils, c'est d'ores et déjà proposer une définition de l'opérationnalisation de l'égalité, qui sera explorée plus avant dans les seconds et troisièmes chapitres de littérature.

Si ce travail de thèse a comme point de départ l'égalité entre les femmes et les hommes, cette notion est particulièrement large (Bereni & Lépinard, 2003), et peut être utilisée et comprise de différentes manières par les acteurs et actrices en présence. En effet, l'égalité peut être comprise à la fois comme une notion radicale, féministe (Lanquetin, 2009; H. Martin & Roux, 2015) ou bien comme une notion utile, qui peut servir la performance, l'image, des différents acteurs en présence (Bereni and Lépinard, 2003 ; Lévy, 1988 ; Pochic and Guillaume, 2008). Ces deux notions peuvent sembler en opposition : l'une relevant d'un idéal, d'une transformation sociale systématique, l'autre relevant d'une notion qui a été prise en main par des organisations, qui ne nécessite pas de changements sociaux profonds.

De ce fait, partir de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes nous permet de situer ce périmètre de l'égalité, afin de préciser les contours de ce que peut être l'égalité, d'un point de vue situé, ainsi que les différents niveaux d'action possibles. En ce sens, nous cherchons ici à articuler l'égalité professionnelle avec la notion plus large d'égalité. Pour articuler ces éléments, nous mobilisons des approches philosophiques, mais également un champ de littérature féministe et sociologique, ainsi que des littératures de sociologie juridique.

Nous verrons donc tout d'abord comment le concept d'égalité et celui d'égalité professionnelle s'articulent et comment il est possible de faire sens de ces concepts ensemble. Puis, nous verrons diverses manières de décliner l'égalité professionnelle, au travers d'outils comme la parité ou les

quotas. Enfin, nous verrons comment l'égalité peut être conceptualisée et perçue par les mouvements féministes, et comment nous nous situons dans ce paysage complexe et multiple.

2. Égalité et égalité professionnelle : une articulation complexe

Les mouvements féministes ont grandement contribué aux définitions de l'égalité professionnelle, et aussi à ses critiques. En effet, la pluralité de conceptions de l'égalité professionnelle va de pair avec la pluralité des mouvements féministes (Laufer, 2014; Lévy, 1988), pluralité qui dépasse ici le simple contexte francophone (Hooks, 1984; D. E. Smith, 1990). Nous allons donc nous arrêter sur ce concept d'égalité professionnelle, afin de chercher (1) en quoi il est spécifique du concept plus général d'égalité et (2) comment il peut être relié aux mouvements et théories féministes, et les impacts pour le concept d'égalité.

2.1. Approches philosophiques de l'égalité :

L'égalité est une notion large, étudiée depuis longtemps en philosophie, et qui ne concerne pas que les rapports genrés. Platon, dans *La République* (Platon, 1995), définit l'égalité par son contraire, l'inégalité. Pour lui, il existe une inégalité de nature entre les Hommes, liée à leurs différences. Mais la société, en ce qu'elle regroupe les Hommes, prescrit l'égalité, car elle est nécessaire nivelatrice. En ce sens, Platon conçoit l'égalité comme une notion de similarité, d'identité. L'égalité est le propre de la société parce qu'elle nivelle les êtres humains. Lorsque les humains sont en société, la corrélation de cette mise en société est donc l'égalité. Ici, l'égalité est théorisée comme une dynamique générale, de fond, qui gouverne la société. Ce principe très général de l'égalité repose sur la tension qui existe chez Platon entre l'être humain hors et en société. C'est bien la société qui fait que les Hommes doivent être regardés comme égaux. Cette conception de l'égalité peut donc être

qualifiée d'égalité sociale, et non pas d'égalité de nature (Melhuus & Muller, 2017). Cela fait de l'égalité une notion fragile, qui repose uniquement sur la société et sa structure.

Aristote a un positionnement différent de Platon dans l'Éthique à Nicomaque : la justice a à voir avec l'égalité. L'égalité doit alors tenir compte de l'inégalité entre les Hommes (ce qu'il qualifie de justice distributive, à la différence de la justice corrective, fondée sur l'égalité des hommes) (Aristote, 1959). Aristote amène ainsi la notion d'équité, en tant que justice pratique concrète. L'équité, c'est tenir compte de la variabilité des circonstances particulières concrètes, qui permet un ajustement pratique. L'inégalité entre les Hommes est théorisée par leurs différences : ce dont l'une est douée, l'autre ne le sera pas, mais possèdera autre chose que la première ne savait pas faire. Cette conception de l'égalité dans la lignée de l'équité permet de mettre en avant la notion de justice, proche, d'ailleurs, de la notion de morale ici. L'équité, c'est une version de l'égalité qui est juste, qui rend justice à chacun dans la mise en société. Quand, dans la version platonicienne, l'égalité est supposée avec la mise en société, le positionnement aristotélicien permet de lier l'équité avec une première notion de l'opérationnalisation, que l'on pourra ensuite développer sur le cas particulier de l'égalité professionnelle. Toutefois, l'équité impose de prendre en compte les différentes situations, les différents cas, et de proposer des solutions pour pouvoir rendre cela concret. C'est dans « rendre cela concret » que l'on va pouvoir définir l'opérationnalisation des politiques d'égalité.

Dans la lignée de la pensée aristotélicienne, John Rawls dans Théorie de la Justice distingue l'équité et l'égalité absolue. L'équité ne cherche pas un nivellement ou une uniformisation. Il distingue dans l'équité deux principes : le principe de différence, qui dit que les inégalités doivent apporter aux plus désavantagés les meilleures perspectives possibles, et le principe d'égalité des chances, qui veut que les inégalités soient attachées à des fonctions et des positions ouvertes à tou-te-s (Rawls, 1971). L'égalité est donc nécessaire à une société juste pour Rawls. L'égalité dans la société implique plusieurs

dynamiques chez Rawls. Tout d'abord, les lois doivent être appliquées de manière impartiale, et ne faire aucune exception d'irrégularité. Les cas doivent être traités de manière semblable. Dans cette lignée, il doit y avoir une identité des droits pour tous les citoyens. Tous les humains doivent avoir accès aux mêmes droits. Enfin, tous les individus doivent être traités et considérés de manière égale devant la loi. Chez Rawls, cette notion de traitement égal est à prendre au sens d'équitable, c'est-à-dire pas une égalité stricte, mais relative, prenant en compte la situation sociale et économique de chacun, et c'est cela qui est juste. Cette relation entre la situation des individus et différents degrés de situation de l'égalité — au niveau légal, social, économique — permet également de détacher plusieurs dimensions de l'opérationnalisation qui seront explorées plus avant par la suite.

Cette perspective philosophique permet de détacher deux grandes notions de l'égalité : l'égalité nivelatrice et l'égalité-équité. L'égalité nivelatrice a aussi pu être qualifiée d'égalité libérale, car elle est le fondement d'une pensée social-libérale, qui prend racine notamment dans la Révolution française.

La notion d'égalité est aujourd'hui l'héritage de mécanismes issus de la Révolution, où la République est garante de l'égalité entre tous les citoyens, notamment à travers ses trois pouvoirs, législatif exécutif et judiciaire (Courtois, 1989). Le principe d'isonomie voulant que « tous les Hommes naissent et demeurent libres et égaux en droit », qui gouverne la DDHC de 1789, montre une vision très platonicienne de l'égalité. La société doit mettre tous les individus, sans distinction, au même niveau. Elle ne distingue pas les individus, qui sont dès leur naissance considérés comme égaux, c'est-à-dire identiques aux yeux de la loi ici. Or, cette conception historique de l'égalité pèse encore largement sur le droit français contemporain. Dans une étude mettant en avant les différences entre le droit communautaire (droit de l'UE) et le droit national français, Marie-Thérèse Lanquetin distingue les visions différenciées de l'égalité qui gouvernent les différentes mises en œuvre de l'égalité

(Lanquetin, 2009). Elle expose l'idée qu'en France le principe d'égalité se définit par la « généralité de la règle » (p.93), et elle ajoute que c'est une « conception formelle et individualiste de l'égalité [...] héritée] d'un contexte où les femmes n'avaient pas leur place dans la DDHC jusqu'à 1946 » (p.93-94).

Aujourd'hui, le Conseil Constitutionnel interprète le principe d'égalité comme signifiant « qu'à situations semblables, il soit fait application de solutions semblables » tout en précisant qu'il n'en résulte pas « que des situations différentes ne puissent pas faire l'objet de solutions différentes », pourvu que de telles différences soient objectives (p.94). Il est intéressant de souligner que les solutions différentes pour les situations différentes sont une simple possibilité, « offerte au nom de l'intérêt général ». Marie Thérèse Lanquetin souligne que la première fois que le Conseil Constitutionnel a admis au nom de l'intérêt général le maintien de dispositions différentes pour les femmes, c'est en 2003 lors de la réforme des retraites.

À l'inverse, en droit communautaire, ce qui n'est qu'une possibilité offerte par le droit français est une obligation. Le droit communautaire s'inscrit alors dans une dynamique plus proche de la dynamique aristotélicienne et de Rawls. Lépinard ajoute à cette idée la volonté de rationalisation importante du droit français (Lépinard 2006), qui met « la doctrine juridique au service d'une reproduction des inégalités sexuées » (p.51). La conception formelle de l'égalité, là aussi analysée par Lépinard, est renforcée par cette volonté de rationalisation du principe d'égalité. En ce sens, la parité instaurée de manière légale est vue mécaniquement comme une « discrimination positive, c'est-à-dire une rupture du principe d'égalité » (p.53). Or, la juriste souligne que cette vision de l'égalité formelle, qui prédomine en France, est toujours sexiste, car elle ne remet pas en cause les dynamiques de pouvoir en jeu.

C'est notamment pour cette raison en France que les statistiques raciales sont interdites, où que les politiques d'égalité fondées sur le mérite soient bien souvent homogènes et non différenciées,

quelles que soient les problématiques rencontrées par les concerné-e-s (Diaz & Mills, 2004). Dans le cas des politiques de parité et d'égalité de genre, la question est également très particulière à la France et son contexte social (Diaz & Mills, 2004), et s'inscrit dans cette conception de l'égalité à l'opposé de l'équité finalement. La question de l'existence de statistiques pour lutter contre les discriminations, quelles qu'elles soient, est prégnante en France où la politique d'interdiction des statistiques raciales vient camoufler les discriminations, quand ces statistiques pourraient être utilisées dans une logique de transformation sociale (Bruno, Didier, & Vitale, 2014; Fernandez, 2015; Lanquetin, 2009).

Dans les différentes manières de concevoir l'égalité, de manière générale, se détache donc la nécessité de concevoir des outils qui permettent d'opérationnaliser celles-ci, en la reliant à différents domaines, juridiques, sociaux, et économiques. Or, si l'on parle d'égalité professionnelle, on peut parler d'un cas plus précis et plus aisé à contextualiser dans sa problématisation.

2.2. Comprendre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

2.2.1. L'égalité dans un contexte professionnel

Si l'égalité est une notion complexe et multiple, il est nécessaire de comprendre les enjeux mentionnés ci-dessous lorsque l'on parle d'égalité professionnelle. De fait, l'égalité professionnelle peut apparaître comme un champ, un « morceau » de l'égalité (Laufer, 2014). L'égalité professionnelle implique par ailleurs d'introduire cette notion « professionnelle », qui nécessite de contextualiser encore plus le concept, car la vie professionnelle et les considérations qui l'entourent varient très largement (Laufer, 2009). Une première idée qui entoure l'égalité professionnelle en France est qu'elle est presque atteinte (Laufer, 2014), ou encore qu'elle n'est « qu'une question de temps », ce qui est critiquée par de nombreuses autrices (Belghiti-Mahut, Dambrin, & Lambert, 2008). L'égalité, quand elle est professionnelle, est intimement liée à une notion de réalisation, d'effectivité. En effet, puisque

l'on restreint le concept d'égalité à un secteur, alors cela implique de réaliser et vérifier cette égalité dans ce domaine précis, en l'occurrence le monde professionnel.

L'égalité professionnelle peut concerner plusieurs domaines : l'égalité des tâches au travail, qui impliquerait que certaines tâches ne soient plus considérées comme masculines et d'autres féminines (Laufer, 2014 : p.10). Un second domaine de l'égalité professionnelle souligné par Laufer concerne celui de l'emploi, où l'auteur souligne le surchômage des femmes, leur surreprésentation dans des emplois précaires et mal rémunérés. Cette égalité « professionnelle » est donc protéiforme, concerne plusieurs secteurs de la vie économique et organisationnelle, et n'est bien sûr pas uniquement liée aux organisations privées, mais bien à tous les acteurs et actrices institutionnels du secteur, ce qui implique une compréhension large de cette notion (Bailyn, 2003).

Si cette notion de « professionnelle » vient donc préciser un peu de quelle égalité on parle, elle vient aussi ajouter quelques éléments de contexte, notamment dans la société française. En effet, l'égalité professionnelle est alors intimement liée à un monde du travail néolibéralisé (Chiapello, 2017; Crawford, 2019) duquel l'État se désengage donc progressivement, où le dialogue social change de forme (Bereni & Lépinard, 2003; Chiapello, 2017; Milner, Pochic, Scheele, & Williamson, 2019). Parler d'égalité professionnelle, c'est venir insérer un contexte et une spécification au domaine de l'égalité. C'est aussi faire référence aux multiples « politiques d'égalité professionnelle » qui ont été déployées en France (Lévy, 1988).

Martine Lévy étudie ainsi comment, suite à des demandes de plus en plus importantes des féministes quant au travail des femmes (sur lesquelles nous reviendrons), la pression a résulté en de nombreuses politiques. Cette « intervention institutionnelle de l'État » (Lévy, 1988, p.7) transparaît dans les politiques publiques qui en résultent, et qui, elles-mêmes, témoignent d'une certaine compréhension de ce qu'est l'égalité, mais encore plus de ce qu'est l'égalité entre les femmes et les

hommes dans le contexte professionnelle. Les femmes ont, au travers de plusieurs mouvements féministes, combattu pour parvenir à ce que le monde professionnel leur ouvre une porte, et ce faisant ont contraint l'État à mettre en place des structures administratives spécifiques et à modifier les règles qui régissent la société : c'est une « politique de la porte ouverte » (Lévy, 1988). Plus récemment, de nombreuses politiques publiques, au travers de lois notamment, ont cherché à pousser plus avant cette modification des règles qui régissent la société.

2.3. **Égalité et parité au service d'une (re)production des rapports de pouvoir**

Nous pouvons citer ici les travaux plus récents de chercheuses sur les lois dites « parité », puis nous reviendrons sur cette distinction entre égalité professionnelle et parité. Éléonore Lépinard regarde ainsi les questions de parité comme un terrain privilégié pour « étudier comment le droit produit des normes sociales sur le genre » (Lépinard, 2006).

Elle considère le genre comme un « faire perpétuel d'une suite d'activités micropolitiques ». Lépinard s'intéresse à la manière dont le genre se fait à l'échelle d'une société à travers la question de la parité. Elle écrit ainsi « la parité pose la question de savoir si le droit est forcément le lieu de reproduction des rapports de domination, masqués derrière le voile de l'universel, ou s'il peut au contraire être le lieu de leur transformation » (p.47, *ibid.*). De ce fait, le droit devient le lieu privilégié de l'étude des relations de pouvoir et de la question de l'égalité comprise dans un sens plus large que la simple parité.

Le droit n'est plus un simple outil de légitimation des rapports de domination (Bourdieu, 1987). Il en sert l'expression, mais peut aussi combattre ces rapports. Également, la doctrine juridique s'inscrit dans une historicité et une expression sociale, et le droit, on l'a vu, peut être considéré comme un élément performatif de notre société. Lépinard, en s'intéressant à la loi sur la parité des années 2000

apporte une analyse particulièrement pertinente pour ce présent travail de la naturalisation des rapports de genre opérée par les lois sur la parité. Elle insiste sur la volonté institutionnelle de définir les rapports de genre de manière apolitique (p.54). Dans cette vision, ce sont les femmes qui sont définies et considérées comme différentes par rapport à la norme qui est vue comme neutre, et non masculine. Et cette vision ne remet donc pas en cause la nature de ces normes masculines.

L'égalité professionnelle est donc liée à des notions de reproduction de normes de pouvoir, mais elle peut aussi être associée à une volonté de remise en cause de ces normes de pouvoir. De fait, bien que l'on parle d'égalité professionnelle, il est possible de parler d'une égalité qui vient remettre en cause les normes en place, et pas seulement pratiquer une politique de la porte ouverte. Pour cela, il est important de laisser la place à des acteurs autres que les acteurs législatifs, à d'autres types d'acteurs qui peuvent venir opérationnaliser l'égalité — ce qui peut avoir des conséquences bien différentes en fonction, comme nous l'avons vu, de la définition de l'égalité qui est en jeu.

3. Égalité professionnelle et niveaux d'action :

La question de ces « niveaux d'action » permet de prendre en compte ce qu'il se passe quand plusieurs acteurs institutionnels sont investis, et les différents types d'action possibles lorsque l'on vient parler d'égalité professionnelle. L'égalité professionnelle peut être réduite à différentes dynamiques, qui viennent parfois réduire le concept, parfois aider à l'opérationnalisation, ou au contraire questionner la nature même de l'égalité professionnelle (Laufer, 2009).

3.1. Égalité et parité :

La parité est une des premières notions ou « sous-concepts » que l'on peut évoquer pour parler de l'égalité professionnelle (Bereni & Lépinard, 2003). Les deux autrices tracent la mise en place de la revendication de parité, depuis la fin des années 1990 en France. Cette revendication a révélé plusieurs

paradoxes inhérents à la question de la parité (Allwood & Kursheed, 2000), notamment quant à l'impossible restructuration des systèmes politiques à dominance masculine à travers la seule parité (ibid., pp.12, 16). La parité peut être définie comme l'égalité de la représentation entre deux partis, et en l'occurrence ici entre les hommes et les femmes. La parité suppose donc un angle particulièrement réduit de l'égalité, centré sur cette notion de représentation. La « représentation » ici cache une idée de nombre (Lépinard, 2006a) et doit se traduire dans des pourcentages. C'est cette représentativité dans le nombre que nous viendrons interroger par la suite au travers de la notion de quantification et de stactivisme (Bruno et al., 2014).

La parité vient donc ici apporter un éclairage particulier de l'égalité professionnelle, dans laquelle nous pouvons ramener ici les problématiques comptables au cœur de cette thèse. En effet, par le prisme de la parité, l'égalité est comprise au travers de chiffres et d'objectifs comptables. Ces chiffres se traduisent donc par des pourcentages, par exemple dans la loi dite Zimmerman-Copé (2011), qui impose un quota « de chaque sexe » pour assurer une « représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les entreprises ». Le texte de la loi ne précise pas le genre de cette répartition : 40 % d'un sexe, et 60 % de l'autre, c'est la règle juridique. Toutefois, sur le portail « égalité femmes hommes » du gouvernement, on peut lire : « la loi fixe un quota de 40 % de femmes à l'horizon 2017 ». On comprend bien ainsi que cette politique du quota et de la parité est un prolongement de la « politique de la porte ouverte » citée plus haut. On ouvre la porte des conseils d'administration aux femmes avec la loi de 2011, et la norme reste masculine, on n'interroge pas, réellement et dans sa répartition, l'égalité femmes hommes. On le voit donc, la parité offre un prisme réduit de l'égalité, qui porte sur les nombres, la quantification de la vie sociale et économique, sur laquelle nous allons revenir par la suite. Le travail de Lépinard a fortement marqué les juristes féministes françaises. La prise en compte de ce contexte social et politique pour la production des normes a notamment permis à des chercheuses de poser que les lois ont un genre (Cardi & Devreux, 2014). Cette conception renforce les

rappports étroits entre droit et société ; et empêche donc de considérer le droit comme un système clos, contrairement à ce que de nombreux juristes revendiquent. Nous reviendrons, dans un second chapitre, sur cette idée que le droit est un système clos, neutre et indépendant, ce qui joue un rôle central dans la prise en compte de l'idée d'opérationnalisation des politiques d'égalité.

À l'échelle d'une société, les politiques de parité sont souvent mises en place, de manière coercitive, par les États et leur appareil législatif (Diaz & Mills, 2004). Cette mise en place peut être poussée par l'Union européenne par exemple, ou par d'autres organes plus proches des organes de Soft Law, avant que les mesures de parité ne soient elles-mêmes opérationnalisées au sein des organisations. Mais de fait, les mesures mises en place dans les organisations ne peuvent pas se résumer à cette logique descendante, comme nous le verrons dans le chapitre suivant de littérature. Les politiques de quotas en sont un bon exemple ; et nous allons donc détailler leur articulation avec la notion d'égalité ci-dessous.

3.2. **Égalité, parité et quotas :**

Par ailleurs, l'idée de parité est souvent complétée, opérationnalisée elle-même, par la notion de quotas. Les quotas ont souvent été décriés en France, difficiles à mettre en place et sujets à controverse (Diaz & Mills, 2004). En effet, des chercheuses et chercheurs ont fait le lien entre la conceptualisation de l'égalité « à la Française » (Lépinard, 2006) et le rejet ou tout du moins la difficile acceptation des quotas chiffrés. Par ailleurs, il est intéressant de noter que si ces quotas ont été acceptés — bien que conséquemment à une âpre lutte — pour ce qui relève de l'égalité femmes hommes, les quotas ont toujours été refusés, non mis en place, pour ce qui relève des discriminations raciales, et donc en l'occurrence ce qui relèverait du terme de « discrimination positive » (Laufer & Paoletti, 2015).

La question des quotas, et de l'articulation conceptuelle de ceux-ci avec la question de la parité, et plus largement avec la question de l'égalité, est au cœur de plusieurs travaux universitaires, et notamment ceux de Laufer et Paoletti, qui montrent l'articulation entre ces diverses notions et l'impact sur la conceptualisation du genre (Laufer & Paoletti, 2015). De fait, les différentes notions en jeu ici ont des conséquences directes sur le genre et sur la compréhension des structures genrées de nos sociétés. Les quotas ont longtemps soulevé des problématiques de comptabilité et de prise en compte de caractéristiques sociales dans les nombres (Lépinard, 2006b; Özbilgin, Tatli, Ipek, & Sameer, 2016). Nous reviendrons sur cette notion de quantification, mais elle est au cœur des préoccupations sur la parité et les quotas, et démontre les enjeux derrière la notion d'opérationnalisation, qui demande à revoir l'articulation entre différents champs.

3.3. **Égalité et diversité :**

Au niveau organisationnel, l'égalité est souvent incluse dans des politiques RSE de diversité (sur lesquelles nous reviendrons dans une section suivante) (Lanquetin, 2009). Ces politiques de diversité sont plus larges que la prise en compte des inégalités entre femmes et hommes dans une organisation donnée (Laufer, 2009). Toutefois, comme se le demande Laufer, l'égalité est-elle soluble dans la diversité ? La question de la relation entre égalité et diversité est une question complexe, mais, comme cela a été souligné par de nombreux travaux féministes, qui risquent de faire disparaître les femmes des enjeux soulevés (Ashcraft, 2016). La diversité englobe des questions plus larges, de discrimination sociale, raciale, et Laufer souligne « la montée en puissance des notions de diversité, que ce soit dans l'espace du politique, dans l'univers des entreprises [...]. La mise en œuvre de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et le débat sur la diversité contribuent à modifier le cadre normatif et institutionnel des politiques publiques et des politiques d'entreprise » (Laufer, 2009, p.30). Englober l'égalité professionnelle dans la diversité, c'est donc procéder à un mélange entre différents types de

discriminations. Et, si une approche intersectionnelle (Crenshaw, 1993) est bienvenue, nécessaire pour pouvoir lutter efficacement contre les racines d'un système ancré dans des logiques capitalistiques, néocolonial et hétéronormé, c'est rarement l'approche adoptée dans le cadre des politiques de diversité par les organisations.

De fait, bien souvent, les politiques de diversité s'inscrivent en lien direct avec les conceptions de l'égalité formelle « aveugle aux inégalités qu'il génère » (Laufer, 2009, p.29). Ces relations et enchevêtrements entre les préoccupations des entreprises — souvent, aussi, liées à des questions de productivité et d'image (Edgley, Sharma, & Anderson-Gough, 2016) — et les problématiques sociales relèvent de plusieurs logiques parfois contradictoires (Pochic & Chappe, 2019). La solubilité de la question de la diversité et de l'égalité professionnelle souligne la nécessité de garder une optique sur la question de l'opérationnalisation et des modalités de l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes. Et, de fait, lorsque l'on parle de l'opérationnalisation, il est possible que celle-ci prenne forme au travers de politiques de diversité dans une entreprise donnée, ce qui demande que l'on s'intéresse alors à la manière dont la diversité est envisagée, et comment l'égalité professionnelle est définie, mise en place et conceptualisée.

L'articulation entre égalité et différentes notions souvent associées, parité, quotas et diversité, témoigne donc d'une possibilité de prendre l'égalité sous plusieurs angles, eux-mêmes liés à différentes conceptions philosophiques et différents mouvements féministes.

4. Égalité professionnelle et mouvements féministes en France : aperçu

L'égalité professionnelle est donc, en premier lieu, à la fois le résultat et le produit continuels d'une lutte féministe qui se poursuit aujourd'hui. Les mouvements féministes ont été nourris, transformés

au fil du temps. Dans leur réflexion sur la relation à l'égalité, de nombreuses critiques de la notion ont émergé, mais aussi des moyens de redéfinir ce qu'est l'égalité, et son potentiel de transformation sociale. L'égalité professionnelle apparaît comme un premier biais « organisationnel » à la notion d'égalité. C'est une égalité située, pas nécessairement partagée par tous les membres d'une même organisation, mais qui prend en compte des éléments économiques très particuliers, comme la lutte pour un salaire égal (sans que les moyens soient précisés) ou encore la volonté d'une égalité de traitement entre les femmes et les hommes (Kokot, 2015; Özbilgin et al., 2016). Toutefois, ces grands principes, sur le plan professionnel, se retrouvent souvent simplement transformés, en chiffres, en scores, en index. Ces transformations font un lien entre la quantification et l'égalité, et permettent de voir un premier pan de l'opérationnalisation de l'égalité.

Les conceptions de l'égalité dégagées ci-dessus (voir section 1.1.1) peuvent donc être liées à des courants féministes, que nous allons explorer succinctement ci-dessous. Les mouvements féministes modernes et contemporains ont longtemps regardé la notion d'égalité, soit comme un but, soit au contraire comme un objectif à redéfinir, qui ne suffit pas et ne peut suffire à comprendre les mouvements féministes et leurs actions. L'égalité est, très souvent, regardée comme une notion prise pour acquise dans les organisations, et surtout, plusieurs auteurs et autrices soulignent à quel point tout le monde est « en faveur » de l'égalité dans ces organisations (Edgley et al., 2016). Toutefois, l'égalité peut porter différentes significations, pas toujours réconciliables entre elles, ce qui signifie qu'une clarification de ces significations est nécessaire lorsque quelqu'un parle d'égalité, que ce soit d'égalité de genre, d'égalité entre les sexes, entre les femmes et les hommes, etc. Le qualificatif que l'on vient accoler au concept d'égalité vient, tout d'abord, préciser de quelle égalité on peut être en train de parler (Lépinard, 2006a).

4.1. **Féminisme libéral, égalité et équité :**

En premier lieu, le féminisme libéral a largement contribué à la conceptualisation de l'égalité professionnelle, faisant de celle-ci le fer de lance de leurs luttes, et voyant l'accès au travail et aux conditions dont disposaient les hommes jusqu'ici la « clef » de l'égalité plus générale entre les femmes et les hommes, ce qui a été souligné par des analyses féministes récentes (McWhorter, 2013). Dans ce courant du féminisme libéral, on peut dire que les femmes sont en charge de leur propre égalité, une fois que l'on considère que « la porte a été ouverte » ; la conception de l'égalité qui prime est celle de l'égalité « formelle ». Aujourd'hui les courants féministes libéraux sont largement critiqués par une partie des autres féministes (Jackson, 2009; Jackson & Delphy, 2015). Cette critique s'entend par la conception étroite de l'égalité proposée par les féminismes libéraux, aussi classifiés en tant que féminismes de la deuxième vague. Dans les conceptions libérales du féminisme, la libération des femmes du patriarcat entre par « l'accès » des femmes aux postes occupés jusqu'ici majoritairement, voire exclusivement, par des hommes. De fait, une première limite nous apparaît très clairement : la répartition genrée et stéréotypée des rôles n'est pas remise en question dans sa racine, et l'on se préoccupe de donner un « accès » aux femmes dans les organisations, pratiquant ce que nous avons qualifié jusqu'ici d'une politique de la « porte ouverte ». Cette conception du féminisme ramène donc la responsabilité sur l'individu, qui doit avoir la charge d'accéder de lui-même ou d'elle-même aux postes qui sont, théoriquement, ouverts aux femmes.

Ainsi, le féminisme libéral pense certes le patriarcat comme un système, mais un système dont il est possible — et nécessaire — de s'extraire individuellement (Fraser, 2013 ; Lépinard, 2006b). Voir, sur ce point notamment, la critique de Nancy Fraser (Fraser, 2013), sur laquelle nous reviendrons par la suite, mais qui souligne l'essentialisme quasiment inhérent au féminisme libéral, ainsi que la perspective critique limitée fournie par cette approche. Le lien fait entre le marché capitaliste,

néolibéral, et la libération des femmes revient à réécrire une forme de méritocratie (Lupu, 2012), mais le propre de la méritocratie est que ce sont les trajectoires individuelles, personnelles, qui sont au cœur des préoccupations. Cette conception est assez forte en France (Lévy, 1988), dans sa traditionnelle approche de l'égalité de manière globale, mais aussi dans son approche de l'égalité des sexes — ce n'est que très récemment, depuis 2013 et la loi dite pour l'égalité réelle, que l'on a évoqué pour la première fois en France l'égalité des genres.

En définissant les approches philosophiques de l'égalité, l'approche « équité » permet de comprendre comment l'on peut repenser le système, lorsque l'on sort d'un prisme de vue lié à l'égalité formelle. Cette approche est principalement celle de l'Union européenne, qui a évolué en « gender mainstreaming », et sur laquelle nous allons revenir par la suite. L'approche équité permet de comprendre et surtout de prendre en compte des différences systémiques créées au fil de l'Histoire par le patriarcat.

4.2. Gender mainstreaming et approche systémique des discriminations :

Cette approche « équité » peut être reliée à l'approche dite de « gender mainstreaming », mise en place dans l'Union européenne. Nous allons nous attarder quelque peu sur cette perspective, qui est toujours en place dans l'Union européenne, et a longtemps et beaucoup influencé les politiques d'action publique en Europe (Grosser & Moon, 2005). Cette approche, très opérationnelle, vise à intégrer un aspect « genre » à tous les différents types de politiques menés par l'Union européenne (Hankivsky, 2013). Le terme de *gender mainstreaming* recouvre : «la (ré) organisation, l'amélioration, le développement et l'évaluation du processus législatif, de manière à intégrer une perspective d'égalité de genre dans tous les types de politiques, à tous niveaux et toutes étapes, par les acteurs

normalement impliqués dans le processus législatif¹ (Council of Europe, 1998, p.13). Ce type de politique, qui a été longtemps demandé, car permettant potentiellement de comprendre les causes diverses, systémiques et généralisées des discriminations, a néanmoins été critiqué pour sa mise en place, puisque plusieurs féministes ont considéré qu'il avait été « vidé de sa substance » (Bendl & Schmidt, 2013). Dans une recherche qui vise à comprendre les enjeux conceptuels derrière les politiques et pratiques de *gender mainstreaming* dans l'Union européenne, Bendl et Schmidt soulignent que de nombreux espoirs accompagnaient les débuts balbutiants de ces pratiques, dès la fin des années 1990 (ibid., p.364).

Contrairement à des stratégies déjà mises en place, le *gender mainstreaming* s'intéresse aux enjeux d'égalité de manière systémique. La typologie de Rees (1998) permet de dégager les enjeux derrière les politiques : *tinkering, tailoring and transformation*, en relation aux inégalités de genre. Les politiques que nous avons vues ci-dessus, notamment les politiques d'égaux opportunités — ou ce que nous avons appelé politiques de la porte ouverte — correspondent à *tinkering* (jouer avec, en français), les politiques de discrimination positive (qui n'ont pas été mise en place en France avant plusieurs années) correspondent au « *tailoring* », c'est-à-dire à l'adaptation des besoins aux femmes (donc, encore une fois, une forme de politique de la porte ouverte). Enfin, le *gender mainstreaming* s'inscrirait dans cette dynamique de transformation, qui aurait donc une perspective systémique et globale de l'égalité de genre (Rees, 1998).

Les politiques d'égalité d'opportunité en vigueur auparavant s'inscrivaient dans la lignée des approches libérales, c'est-à-dire centrées sur les individus et leurs droits, ainsi que sur les discriminations auxquelles les femmes peuvent faire face, mais toujours de manière individualisée. Au

¹ « the (re)organization, improvement, development and evaluation of the policy processes, so that a gender equality perspective is incorporated in all policies, at all levels and at all stages, by the actors normally involved in policy-making ».

contraire, l'approche en *mainstreaming* permet d'adopter une perspective holistique et globale (Hankivsky, 2013), et prend en compte le fait qu'un changement institutionnel, global et systémique, est nécessaire pour parvenir à l'égalité (Grosser & Moon, 2005). Toutefois, ces politiques, qui ont cours depuis longtemps aux Conseils de l'Europe et de l'Union apparaissent avoir raté le coche d'une transformation en profondeur de l'Europe. D'une part, certains pays de l'Europe ont fait figure de bons élèves dans l'application des décrets Européens, respectant à la fois la lettre et l'esprit des directives (Bendl & Schmidt, 2013). Mais d'autres ont simplement appliqué de manière formelle ces directives, supprimant la substantifique moelle des textes, et de fait, leurs potentiels transformatifs (ibid, p. 367). Or, la transformation attendue par le *gender mainstreaming* n'est pas venue (Bendl & Schmidt, 2013; Hankivsky, 2013; Parken & Ashworth, 2018). En France, les répercussions autour du système Européen de *gender mainstreaming* ont mis du temps à être visibles, mais elles ont fini par avoir un impact sur la manière de penser les politiques publiques en termes d'égalité de genre (Bereni & Lépinard, 2003 ; Hankivsky, 2013).

Ces différentes approches, liées à différents mouvements conceptuels, laissent entrevoir une connexion importante entre des mouvements féministes et l'égalité. Toutefois, cette notion d'égalité est critiquable, et a été largement critiquée par de nombreuses penseuses féministes. Nous pensons néanmoins qu'il est possible de se réapproprier l'égalité et ses enjeux.

4.3. Critiques féministes de l'égalité :

L'égalité ayant été longtemps comprise de manière étroite par les différentes institutions chargées de son opérationnalisation, les mouvements féministes ont pu s'approprier cette notion, ou bien, au contraire, chercher à s'en détacher. L'égalité peut être vue de manière étroite, notamment lorsque l'on parle d'égalité professionnelle, ce qui a poussé plusieurs féministes à se détacher de cette notion.

Longtemps, en parlant de féminisme, l'égalité est apparue comme un but « utile », aisé pour faire comprendre la cause (Roux, Pannatier, Parini, Roca, & Michel, 2003). C'est aussi un moyen de faire comprendre que tout le monde peut (et devrait) être féministe, puisque ce principe « semble avoir acquis une telle légitimité sociale que tout le monde s'y réfère » (ibid, p. 4). Or, cette idée que « tout le monde s'y réfère » peut être un des premiers points de rejets de cette égalité galvaudée, comprise uniquement dans un sens étroit, alors que, comme nous l'avons vu, toute mention de l'égalité demande à être précisée et contextualisée. En effet, tout le monde se dit pour l'égalité, il n'y a pas d'enjeux politiques à souligner son engagement pour l'égalité, quelle que soit la forme de cet engagement. Reconnaître que l'on est « pour l'égalité entre les femmes et les hommes » ce n'est pas pour autant s'engager dans un combat féministe contre un système patriarcal. L'idée que l'égalité est une notion qui a perdu de son potentiel radical, car elle est trop usitée peut être une des premières causes d'un rejet possible de la notion dans les luttes féministes.

Par ailleurs, une autre raison possible de cette distanciation avec la notion d'égalité repose sur la limitation de l'égalité dans ses formes institutionnelles d'opérationnalisation : « le gender mainstreaming [...] peut mieux aménager les rôles sociaux attribués aux femmes et aux hommes ainsi qu'aligner les droits des femmes sur ceux des hommes, mais il ne peut pas transformer radicalement les structures sociales fondées sur d'autres principes hiérarchiques tels que la méritocratie, le capitalisme, le néocolonialisme ou le racisme » (Chaponnière, Ruault, & Roux, 2017, p.8). D'autres féministes soulignent les limitations conceptuelles de l'égalité lorsqu'elle est prise dans sa conception étroite, notamment en lien avec les approches sur « l'inégalité structurelle » (Jackson, 2009b). En ce sens, c'est plus la notion d'inégalité qui est utile, car le but n'est pas non plus l'égalité, mais bien (1) la suppression des inégalités de genre et (2) la recherche systémique de l'inégalité à travers le capitalisme ou le néocolonialisme (Bidet-Mordrel, Galerand, & Kergoat, 2016).

De fait, les relations entre l'égalité et le féminisme ne sont pas des relations si simples que l'on pourrait croire de prime abord, mais il semble toutefois possible de voir un angle de réconciliation entre des approches féministes et des approches de l'égalité radicale.

4.4. Approches radicales de l'égalité et l'opérationnalisation en question :

Si, comme nous l'avons vu, souvent l'égalité est comprise de manière assez étroite, elle peut aussi contenir cette compréhension systémique qui semble nécessaire à une approche radicale de l'égalité. Les approches radicales de l'égalité nous demandent de prendre en compte les critiques du concept d'égalité que nous avons vu dans la section 4.3. Ces critiques sont à la genèse des propositions de prise en compte de l'égalité comme un concept radical, qui peut être mobilisé dans le cadre d'une lutte féministe. Une approche systémique de l'égalité demande à être regardée ici, ainsi que les différents éléments structurels qui génèrent et nourrissent l'inégalité. Cette approche de l'égalité doit nécessairement être intimement teintée d'anticapitalisme et d'anticolonialisme pour pouvoir exister, afin, selon l'expression de bell hooks, de « decolonize the mind [...] (Hooks, 1984), dans lequel est inscrit de nombreuses logiques liées à l'égalité. Elle appelle ainsi à “diversifying diversity”. Toutefois, cet aspect systématique pose question par rapport à l'opérationnalisation, qui nous demande de prendre aussi en compte des aspects pratiques de mise en œuvre des politiques.

C'est ainsi, probablement, par une approche intersectionnelle de l'égalité que l'on peut lui confier un sens radical. Le féminisme intersectionnel, ici, offre une lecture imbriquée des différents types de discriminations systémiques, bell hooks faisant par exemple souvent référence dans différents cours, interviews, etc. à un système de valeurs “white supremacist capitalist patriarchal values”. Cette imbrication des systèmes est au cœur des travaux sur les approches intersectionnelles, comme approchées par K. Crenshaw, et qui montrent comment l'accueil des femmes noires victimes de

violence par des femmes blanches peut perpétuer un système de violences raciales. De fait, Crenshaw montre à quel point les associations féministes déconsidéraient les femmes noires, car “ce n’est pas un problème de sexisme” et les associations antiracistes ne recevaient pas les femmes noires, car “ce n’est pas un problème de racisme”, les femmes noires se trouvant alors à l’intersection des luttes (Crenshaw, 1993). Depuis ce travail fondateur de Crenshaw sur l’intersectionnalité, d’autres travaux ont développé une approche systémique de la lutte pour une égalité radicale, qui aiderait à repenser tous les systèmes de domination (Martin & Roux, 2015 ; Roux et al., 2003).

Ces approches de l’égalité, plus radicales et surtout systémiques, posent néanmoins la question de l’opérationnalisation, et de savoir si, une fois opérationnalisées, ces politiques peuvent garder leurs dimensions radicales (Roux et al., 2003). La question de l’opérationnalisation a été étudiée en comptabilité pour des mesures souvent plus proches de politiques globales, pas nécessairement liées à l’égalité, comme dans les politiques de standard setting, de budgétisation, ou, plus proches de préoccupations présentes, dans l’opérationnalisation de social movements et de leurs relations entre eux (Erb & Pelger, 2015; Kurunmäki & Miller, 2011; Martinez & Cooper, 2017).

L’égalité et les mouvements féministes n’entretiennent pas une relation simple, unilatérale. Cette complexité des relations rend particulièrement intéressante la question de l’opérationnalisation des politiques d’égalité, en gardant une perspective féministe. Comment opérationnaliser sans réduire la portée de l’égalité ? Comment se réapproprier un concept et lui permettre de garder une portée radicale ? Les politiques d’égalité demandent en effet implicitement que l’on se penche sur la question de l’opérationnalisation, puisque les idées demandent ici à être mises en pratiques, et c’est par cette mise en pratique que nous allons explorer l’opérationnalisation des politiques d’égalité.

Nous allons donc, dans le chapitre suivant, nous intéresser au rôle de la comptabilité dans la prise en compte et la mise en place des politiques d’égalité professionnelle. Nous allons ici aborder les

différents acteurs institutionnels (comme les départements de RSE, ou les syndicats) qui peuvent être les relais de cette opérationnalisation, et la relation que ces acteurs entretiennent avec, à la fois, la comptabilité et l'égalité.

Résumé du chapitre 1 :

Ce premier chapitre de littérature s'intéresse aux différentes conceptions de l'égalité professionnelle. Nous avons tout d'abord cherché à définir comment les politiques d'égalité professionnelles sont définies, en France et en Europe, et comment elles s'articulent avec la notion d'égalité comprise plus largement.

De fait, nous présentons dans ce chapitre différentes approches de l'égalité, qui font varier le concept et la manière de regarder l'égalité – et, de fait, l'égalité professionnelle. Situer les conceptions de l'égalité est une étape nécessaire pour venir contextualiser le concept (Laufer, 2009): nous nous intéressons ici au cas plus particulier de la France, qui elle-même fait partie de l'Union Européenne. Nous rappelons que la France a historiquement adopté une conception de l'égalité formelle (Lévy, 1988), c'est-à-dire qui ne prend que peu en considération les causes systématiques de l'inégalité entre les femmes et les hommes. Nous soulignons également comment l'Union Européenne a mis en avant la conception du *gender mainstreaming* (Council of Europe, 1998), qui vise à adopter une perspective genrée plus systématique dans l'écriture des politiques publiques (Bendl & Schmidt, 2013). Toutefois, plusieurs autrices et auteurs montrent que cette politique est, dans sa dimension politique du moins, un relatif échec (Hankivsky, 2013).

Nous lions ensuite ces différentes perspectives situées sur l'égalité à l'égalité professionnelle. Nous définissons l'égalité professionnelle comme un champ de l'égalité (Laufer, 2014). Puis, nous détaillons les relations entre égalité professionnelle et différents outils qui sont souvent mobilisés pour l'opérationnaliser, à savoir la parité et les quotas (Bereni & Lépinard, 2003; Lépinard, 2006a). Nous proposons ainsi une première définition de l'opérationnalisation, à savoir la manière de rendre pratique, concrète, une loi, un concept, une mesure. Nous donnerons, dans le chapitre 3, une définition générale de l'opérationnalisation.

Enfin, nous faisons le lien entre l'égalité professionnelle et différents mouvements féministes, en soulevant notamment les critiques qui ont pu être faite de l'égalité, et en montrant que c'est un concept à remobiliser, qu'il faut se réapproprier (Roux et al., 2003). Nous creusons plus avant les relations entre une possible approche « radicale » de l'égalité et la question de

l'opérationnalisation, qui nous permettent ensuite d'amener le deuxième chapitre de littérature de cette thèse, lequel interroge les relations comptables dans l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Chapitre 2 : Faire compter l'égalité ou compter les femmes et les hommes ?

1. Introduction

Comme souligné dans le premier chapitre, l'égalité est un concept complexe, multifacette, et parler d'égalité professionnelle nous permet de nous concentrer sur une de ces facettes. Pour exister, l'égalité professionnelle doit ainsi être mise pratique, c'est-à-dire déclinée de façon à pouvoir exister dans les organisations. Il est possible de décliner l'égalité professionnelle de différentes manières, et grâce à l'aide de différents relais institutionnels. Ce chapitre cherche donc à poser un diagnostic de ce qui est étudié, à la fois, en tant que relai de l'égalité professionnelle, mais aussi les différents outils qui sont utilisés pour rendre l'égalité pratique, en France. Nous articulons une première dimension de l'opérationnalisation avec l'idée de « faire compter l'égalité » au sein des organisations, et donc de rendre l'égalité concrète, mesurable et recherchée.

Les politiques d'égalité peuvent donc exister à plusieurs échelles, et ces différentes échelles amènent avec elles différentes manières de concevoir, d'envisager l'objectivation et la mise en chiffre des données. Nous amenons ici l'idée de l'importance du chiffre (sous différentes formes) dans la mise en pratique de l'égalité. Le chiffre devient un relai de l'opérationnalisation, en tant qu'outil de contrôle de la mise en place, et nous allons voir dans ce chapitre comment cette mise en nombre apparaît indispensable lorsqu'il s'agit d'égalité professionnelle.

Or, dans l'idée de « faire compter l'égalité », il est nécessaire de concevoir plusieurs outils pour que l'égalité compte dans toutes ses dimensions, politiques, sociales, mais aussi pratiques. Toutefois,

la mise en nombre peut s'avérer être un exercice périlleux, qui enlève à l'opérationnalisation de l'égalité son potentiel réformateur, comme nous l'avons vu ci-dessus. Nous allons voir comment la transformation de l'égalité en quelque chose qui compte passe par plusieurs dynamiques. Une première, liée à la notion *d'accountability* des organisations et des diverses parties prenantes, illustre comment l'égalité vient s'intégrer dans les pratiques de reddition de comptes. La seconde dynamique concerne différentes pratiques de quantification, et les impacts qu'elles peuvent avoir sur les politiques d'égalité. Enfin, nous nous arrêterons sur le stactivisme, en tant que pratique de quantification, afin de mettre à jour plus en détails la manière avec laquelle la quantification peut être utilisée non pas uniquement pour compter les femmes et les hommes, mais pour les faire compter. Pour ce faire, nous allons mobiliser des littératures dans le champ de la comptabilité, de sociologie de la quantification, ainsi que de la littérature du dialogue social.

Nous verrons donc tout d'abord des premières dynamiques de reddition de compte, et les acteurs que cela implique, notamment les départements de RSE. Puis, nous verrons les enjeux derrière l'idée de « compter ou faire compter », et nous introduirons ici le cas des organisations syndicales, qui peuvent, elles aussi, jouer un rôle dans l'opérationnalisation.

1.1. **Rendre compte : accountability des parties prenantes**

Les sujets d'égalité professionnelle font partie de ces thématiques sur lesquelles les organisations doivent rendre des comptes à leurs différentes parties prenantes, que celles-ci soient privées ou publiques (Steurer, 2011). Ces politiques de reddition de compte, intégrées, bien souvent, aux départements de RSE², montrent ici ce que nous avons observé ci-dessus, avec une possible solvabilité

² Responsabilité Sociale des Entreprises

de l'égalité professionnelle dans les notions de diversité (Laufer, 2009). Les thématiques de RSE se sont avérées être des enjeux contemporains importants pour la prise en compte des politiques d'égalité de genre, à la fois vu comme un relai des politiques législatives (Berland, 2007) mais aussi comme un outil pour dépasser ces politiques, parfois présentées en situation « d'échec relatif » (Dutraive & Forest, 2016, p.221). La RSE apparaît comme un département, puis un arsenal d'outils, particulièrement désignée pour pouvoir intégrer au sein des organisations les thématiques liées à l'égalité de genre (ibid.). Toutefois, ces thématiques sont alors mélangées à d'autres, notamment les questions environnementales, et intégrées dans les « bilans sociétaux » des entreprises (Persais, 2014). Ces bilans sociétaux, qualifiés à la fois « d'outils et [de] démarche » (ibid., p. 14) ; mettent en avant l'idée que les organisations doivent à présent démontrer leur « dimension citoyenne » (ibid.). Nous allons donc tout d'abord nous intéresser plus particulièrement à la RSE en général, comme un outil, mais aussi un lieu, qui peut contribuer à dépasser, aller plus loin, que les thématiques législatives. Nous allons toutefois nuancer ce propos, en regardant à certaines études critiques des actions RSE, afin de comprendre l'imbrication entre organisations, thématiques législatives, et actions de RSE dans le cadre de l'égalité professionnelle.

1.2. La RSE ou le « dépassement » des thématiques législatives ?

La RSE, dans les organisations, devient donc un lieu privilégié de l'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, puisqu'elle permet d'avoir un « lieu » dédié à l'égalité professionnelle dans les organisations (Terramorsi, Barthe, & Peretti, 2009). Certes, en réalité, ce lieu n'est pas dédié à 100 % à l'égalité professionnelle, puisqu'il inclut d'autres thématiques, liées notamment à l'environnement. La RSE capture une « autre » forme de performance, et permet ainsi de transformer les discours liés à ce que peut être la performance (Essid & Berland, 2013). Dans une logique *d'accountability*, c'est-à-dire de reddition de comptes à différentes parties prenantes, la RSE

permet de mettre en avant une forme de communication extrafinancière, voire des formes de communication extrafinancière. En effet, la RSE permet de rendre compte, tout d'abord, à des acteurs et actrices non nécessairement financiers, mais pourtant considérées comme importants, et ainsi, de déplacer le focus organisationnel d'une communication uniquement financière à une autre forme de communication, tout en déployant un arsenal d'actions pour lesquelles le département de RSE devra rendre des comptes (Berland, 2007).

En ce sens, on comprend pourquoi certains et certaines autrices ont vu en la RSE un moyen de dépasser les échecs relatifs des politiques publiques et législatives en termes d'égalité professionnelle, mais aussi d'environnement (Dutraive & Forest, 2016). Le développement des objectifs de transparence dans la mise en place des politiques extrafinancières des entreprises pourrait laisser penser à un basculement des modes de gestion par la RSE (Persais, 2014). Or, il semble que ces objectifs sont avant tout liés à la transparence, à une volonté d'intégrer des éléments sociétaux dans les organisations. Malgré tout, les changements globaux liés directement à la RSE restent marginaux, et surtout peuvent être analysés comme une volonté de s'aligner avec les comportements des autres organisations (Cho, Michelin, Patten, & Roberts, 2015).

Par ailleurs, la question de l'intégration des sujets d'égalité professionnelle aux départements de RSE, si elle semble, de prime abord, aller de soi, ne peut se limiter à cela. De fait, et si nous revenons sur ce qui a été dit plus haut sur la notion de diversité, l'égalité femmes-hommes ne peut se situer toujours dans d'autres départements, mélangée dans d'autres sections, car elle risque alors de perdre son sens, d'être reléguée au second plan (Ashcraft, 2016 ; Laufer, 2009).

Sur la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les pratiques de RSE, nous pouvons dégager plusieurs dynamiques. Tout d'abord, il existe un intérêt pour la comptabilité à s'intéresser aux pratiques comptables extrafinancières, et la manière dont la mise en nombre s'effectue dans ces

pratiques extrafinancières (Dutraive & Forest, 2016 ; Terramorsi et al., 2009). En ce sens, les différentes pratiques d'égalité professionnelle, et la manière dont ces pratiques sont transcrites en nombres deviennent des objets d'intérêt pour la comptabilité (Marx, 2015). Par ailleurs, la RSE, en existant à la fois en tant que « département » d'une organisation et qu'arsenal d'outils, semble inscrire de manière située la nécessité de prendre en compte les thématiques sociales dans des organisations, dont, a priori, ce n'est pas le but premier (Arjaliès & Mundy, 2013).

Cette double existence donne une matérialité aux thématiques sociales dans les organisations, qui prennent corps notamment dans les bilans sociétaux (Phillips, 2014). Bien que cette idée de matérialité ne soit pas le sujet de cette thèse, elle soulève plusieurs points d'intérêts pour la RSE et pour la question plus précise de l'égalité professionnelle. L'existence des bilans sociétaux, qui créent l'*accountability* de la RSE pour les parties prenantes, est un outil intéressant pour l'opérationnalisation des politiques d'égalité (Persais, 2014). De la même manière, l'existence d'un département dédié garantit l'allocation personnalisée de ressources, de budgets, liée à une performance sociale (Steurer, 2011).

Toutefois, dans le cadre des relations entre égalité professionnelle, et égalité de genre comprise dans un sens plus large, les départements de RSE ne garantissent pas une allocation de budget dédiée spécifiquement à ces questions, et le bilan sociétal n'inclut pas non plus, nécessairement, d'indicateurs concernant ces sujets. De fait, la matérialité de la RSE peut être questionnée quand il s'agit de donner corps, dans une organisation, aux pratiques d'égalité et à la mobilisation des diverses parties prenantes sur ces sujets (Cho et al., 2015).

Si la RSE est apparue comme un angle privilégié pour questionner le rapport à l'*accountability* dans les organisations, elle reste néanmoins une pratique organisationnelle qui peut être détachée d'un sens et d'une motivation intrinsèquement sociale. La RSE n'est, bien sûr, pas le seul endroit qui produit

des relations d'accountability dans une organisation, mais c'est un bon exemple à la fois d'outils et de lieu matérialisé, préoccupé par une dynamique sociale. Dans le cadre de l'égalité, les approches sur la RSE nous permettent à la fois d'aborder un département qui pourrait sembler intéressant pour venir s'occuper des pratiques d'égalité de genre dans une organisation. Toutefois, ces approches RSE peuvent être liées également à des approches dépolitisantes de la diversité, tout comme des approches risquant une « perte de sens » liée à la ritualisation de la reddition de compte.

1.3. **Ritualisation de la reddition de compte et perte de sens**

La reddition de compte peut être une dynamique de contrôle importante lorsque l'on aborde la thématique large des enjeux sociaux au sein des organisations. De fait, ici, un petit aparté concernant les dynamiques de contrôle apparaît nécessaire. Lorsqu'on lit « contrôle », ici, il est important de comprendre la diversité possible des dynamiques de contrôle en jeu dans les organisations. Nous reviendrons plus tard sur cette notion de contrôle, mais rapidement les dynamiques de contrôle sont importantes pour prendre en compte les différentes hiérarchies et stratégies de reddition de compte, dont nous avons déjà parlé. Les différents types de contrôle peuvent être classifiés (Chiapello, 1996) par modes. Par exemple, il y a les différents outils du contrôle de gestion, mais aussi l'externalisation ou le contrôle invisible (ibid.). En ce sens, le contrôle est entendu largement, dans une conception qui repose à la fois sur des outils — empruntés au contrôle de gestion — et sur une vision plus « sociale » du contrôle. Dans ces conceptions sociales du contrôle, les dynamiques de reddition de compte sont essentielles, et permettent alors d'établir un contrôle par les pairs et par les autres parties prenantes, via des dynamiques d'influence et de transformation des comportements.

Dans le cadre des thématiques de RSE, nous avons pu voir comment celles-ci sont intimement liées aux dynamiques de reddition de comptes avec les différentes parties prenantes, reddition de compte sur des sujets « nouveaux », ou en tout cas hors champ de communications financières faites

traditionnellement aux financeurs (Berland, 2007). Malgré tout, et également, car la RSE est associée à des dynamiques de montée de managérialisme, qui contribuent à tout analyser sous un prisme de performance et à des indicateurs (ibid., p. 42), nous pouvons aussi discuter la ritualisation et la perte de sens derrière certaines préoccupations de RSE. Si nous avons d'ores et déjà pu voir que la RSE n'est pas un système idéal pour les questions d'égalité femmes-hommes, notamment car il risque d'éclipser les problématiques d'égalité derrière les problématiques environnementales, il est également intéressant de s'intéresser aux dynamiques propres à ces mécanismes de reddition de compte.

La RSE implique, de fait, de rendre des comptes. Toutefois, les implications de cette reddition de compte faite de manière rituelle, sans changer, en interne, de quelconques pratiques de pilotage, sont assez répandues dans les organisations. De cette manière, la RSE aboutit à devenir un outil de communication et de façade, qui contribue à la ritualisation de la pratique (Nelson, 2008). Tout d'abord, la RSE peut être vue comme un outil pour sécuriser une performance financière future, et elle serait auquel cas un autre outil financier, bien que détaché de cette apparence financière (Lys, Naughton, & Wang, 2015). Dans l'article cité précédemment, les auteurs examinent et discutent les liens entre RSE et profitabilité financière, liens qui sont souvent faits pour prouver que la RSE est positive pour les organisations, pas uniquement au niveau social. Les auteurs montrent ici que la RSE peut être liée à l'anticipation de futurs gains financiers (ibid., p. 57). Toutefois, il est intéressant ici de comprendre que la RSE reste discutée comme un « outil » à disposition de l'organisation et qui devrait être au service du profit de l'organisation. En ce sens, la reddition de compte organisée vers les parties prenantes extrafinancières devient ritualisée et mise au service de la performance financière. De fait, la RSE crée une autre forme de performance, qui pourrait être discutée en tant que telle (Persais, 2014), mais qui bien souvent est subordonnée à une performance financière (Berland, 2007). Les indicateurs de RSE empruntent au contrôle de gestion un arsenal d'indicateurs à déployer, souvent multipliés au fil du temps (Mikol & Peuch-Lestrade, 2014). Ils deviennent alors des indicateurs de

reddition de compte comme les autres, subordonnés à la performance financière globale de l'entreprise, quand l'ambition de l'organisation pouvait être plus précise sur les points de transformation sociale.

Par ailleurs, la simple pratique rituelle de la reddition de compte peut parfois empêcher la prise en compte en profondeur des dynamiques en jeu et donc la transformation des pratiques de contrôle internes et des procédures de gestion (Cho & Patten, 2013). Les auteurs ci-devant mentionnent le fait, p. 445, que la ritualisation des pratiques de RSE, notamment au travers des publications de RSE sur la base du volontariat, qui sont supposées plus transformatives, sont au contraire bien souvent des pratiques qui se contentent de soulever le problème, sans véritablement s'intéresser à ces dynamiques (ibid., p.445). Et, dans le cas du « green accounting » ou finance verte en français, les auteurs écrivent : « normatively, we believe that 'green accounting' ought to be about really accounting for an organization's environmental impact. [...] If mainstream researchers fail to acknowledge that the disclosure may not be about transparent accountability, we fear that this new contribution will only support the status quo » (ibid, p. 447).

Plusieurs éléments sont intéressants à souligner ici. Tout d'abord, la publication d'information, en tant que telle, ne peut suffire à supposer un changement réel et honnête. C'est une des principales limites de la RSE, notamment dans les domaines de l'égalité professionnelle, où le « E » de RSE passe bien souvent avant l'aspect social. Il est, bien sûr, essentiel d'intégrer les dynamiques environnementales dans les organisations. Mais les approches environnementales, parce qu'elles s'intéressent à ce qui peut être extrafinancier, ne peuvent être confondues avec les actions sociales en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes.

2. Égalité quantifiée, commensurée, ou laissée pour compte ?

Comment, alors, faire compter l'égalité dans les organisations ? Comment prendre en compte l'égalité de genre dans un monde organisationnel façonné par et pour les hommes, blancs, d'âge moyen (Lemière & Silvera, 2008) ? Comment et où, dans les organisations, mener des actions propices à faire changer les choses et transformer en profondeur les dynamiques organisationnelles et genrées en jeu ? L'égalité ne peut se suffire à elle-même si elle n'est prise que comme une notion abstraite où tous et toutes s'accordent à dire qu'elles sont en faveur de l'égalité. Il est nécessaire de trouver des moyens de faire entrer l'égalité dans les pratiques, à différentes échelles (et nous explorerons ces échelles, plus largement, dans un second chapitre). Ces moyens peuvent être divers, mais nécessitent bien souvent une mise en place derrière des formes de pilotage, de quantification, de suivi des objectifs. Et donc, dans les organisations, la mise en place — ou ce que nous conceptualisons comme une opérationnalisation — de l'égalité passe par le déploiement d'outils comptables, quand le suivi de l'égalité n'est pas tout bonnement intégré à des bilans sociaux ou des mesures financières. Ces différentes modalités comptables qui rentrent en jeu dans la tentative de transformer l'idée de l'égalité de genre au sein des organisations en dimensions et enjeux pratiques sont donc détaillées dans les sections à venir.

Nous verrons tout d'abord les enjeux liés aux pratiques de quantification dans les organisations, et les liens entre la quantification et l'égalité. Puis, nous nous intéresserons à un type particulier de quantification, la commensuration, afin de comprendre les enjeux spécifiques liés à ce type d'opérationnalisation, qui vient construire des pratiques externalisées de contrôle. Enfin, nous nous intéresserons aux usages qui peuvent être faits de ces pratiques, notamment via le stactivisme.

2.1. **Égalité de genre dans les organisations : quantifier femmes et hommes**

La mise en place de politiques d'égalité de genre dans les organisations, parfois sous impulsion législative, peut être analysée sous un prisme de contrôle interne. Ce faisant, les mesures d'opérationnalisation mises en place changent d'échelle, et l'on n'est plus tant sur une dynamique de reddition de comptes externes, comme dans la RSE, qu'à la fois externe et interne. Par ailleurs, la création des indicateurs et de suivi d'indicateurs spécifiques à la question de l'égalité semble nécessaire pour bien distinguer la mise en place de ces politiques à la mise en place de politiques de RSE. Les différentes mesures prises par les organisations pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes peuvent s'apparenter à de grands principes, qui, comme on l'a vu, sont sûrs de rencontrer un soutien fort, puisque « tout le monde est en faveur de l'égalité ». Toutefois, des principes organisationnels comme « il faut plus d'égalité » ou « il faut que les femmes accèdent aux mêmes opportunités que les hommes » (comme c'est mis en avant, par exemple, par le Women's Forum³) dépassent difficilement le statut de « grands principes ».

D'ores et déjà, en tant que principes, il y a à dire sur la place des femmes telles qu'elles sont considérées ici, puisqu'il semble que l'on est toujours dans une approche de la porte ouverte, peu à même de transformer radicalement des pratiques. Toutefois, si l'on prend ses principes, il est aussi important de comprendre comment ils peuvent être opérationnalisés, c'est-à-dire donc ici mis en pratiques, détaillées en différents outils et différentes modalités de contrôle, au sein des organisations, mais aussi à l'extérieur de celles-ci. Et c'est là que les outils comptables et de gestion viennent pénétrer la gestion de l'égalité dans les organisations, puisque cette question vient à prendre un angle

³ <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/comment-donner-les-memes-opportunités-aux-femmes-pour-acceder-aux-emplois-du-futur-833045.html>

gestionnaire au travers des pratiques comptables (Marx, 2019). En ce sens, et de la même manière que la RSE est déployée au travers de jeux d'indicateurs, parfois de plus en plus nombreux, l'égalité de genre dans les organisations — et en dehors — vient à être opérationnalisée (et parfois réduite) à des indicateurs, des ratios et des objectifs quantifiés (Lévy, 1988 ; Milewski & Sénac, 2014).

Il convient tout d'abord ici de préciser ce qu'est la quantification et les ressorts de cette approche. La quantification, théorisée par plusieurs sociologues, définit les processus sociaux de « mise en chiffres » (W. N. Espeland & Stevens, 2008). Quantifier se réfère tout particulièrement aux notions de « mesurer et convenir » (Desrosières, 1993). Les éléments comptables, comme les indicateurs ou les objectifs chiffrés mis en place dans les organisations à différents niveaux, sont vus comme des processus sociaux. En ce sens, les chiffres ne sont pas réduits à être des chiffres « objectifs », mais plutôt des choix qui ont été objectivés. Le résultat de ce choix et de cette objectivation est donc significatif pour la comptabilité en tant qu'instrument social (Chiapello, 2007) et diffusant, circulant (Mennicken, 2008). Puisqu'on parle de processus sociaux, alors on parle d'éléments étudiés à même d'influencer largement les individus au sein de l'organisation : ces éléments ont une forte dimension performative. Par exemple, le sociologue Alain Desrosières montre comment le recours aux statistiques a contribué à former les sciences modernes telles qu'on les envisage aujourd'hui (Desrosières, 1989), les outils contribuant directement à construire des concepts mobilisés dans les sciences. Cette perspective constructiviste sur les statistiques — et plus largement, les sciences — est au cœur d'une tradition critique qui vise à observer les effets sociaux des outils.

On peut le voir, la quantification est ancrée dans une approche sociologique des nombres. En ce sens, la prise en compte dans les organisations et à différents niveaux des questions d'égalité sont particulièrement pertinentes pour comprendre les enjeux derrière ces différentes mises en nombre, et la manière dont cela peut venir impacter la compréhension de l'égalité que nous avons. En effet,

nous l'avons vu au tout début de ce chapitre, l'égalité est une notion mouvante, changeante, qui demande d'être spécifiée et contextualisée. À travers l'analyse des processus de quantification et des outils quantifiés utilisés pour opérationnaliser ces questions, nous pouvons comprendre les liens faits entre ces chiffres et l'égalité de genre. Quantifier l'égalité peut prendre plusieurs formes, des formes que l'on peut ici qualifier de *numérations* et qui consistent, ici, à dénombrer les femmes et les hommes, dans une logique comparative. Cette logique d'énumération, mentionnée dans plusieurs rapports du HCE que nous analyserons en résultats peut toutefois être liée à une approche assez essentialiste de l'égalité, et ne dépassant pas une politique de la « porte ouverte » (Milewski & Sénac, 2014). De fait, la quantification est aussi liée à des phénomènes de simplification, ce qui permet de réduire un phénomène ou un concept complexe en un simple indicateur, un simple nombre (Fligstein, 1998). Ce phénomène de simplification peut avoir de multiples conséquences que nous explorerons plus en détail dans la section résultats de la thèse, ainsi que dans la section suivante dédiée à la commensuration. Également, il nous paraît essentiel de souligner la nature inhéremment politique des nombres (Rose, 1991), ce qui, relié à un cadre féministe, nous permet d'analyser les choix qui ont été faits en matière d'indicateurs et d'objectifs dans une perspective politique et sociale.

Enfin, les chiffres n'existent pas indépendamment, dans une structure à part. Ils sont profondément enracinés dans notre société contemporaine, et sont même intégrés à des structures de pouvoir et d'influence, sur lesquelles nous allons revenir dans les détails de notre cadre théorique fondé sur les travaux de Dorothy Smith (D. E. Smith, 1987). Les chiffres sont des instruments qui, selon Smith, « mediate social reality » (Smith, 1984, p.59). En ce sens, elle partage les analyses des auteurs et autrices en comptabilité critique qui cherchent à comprendre comment les données comptables de toute nature viennent influencer cette réalité sociale et produire un sens — parfois un sens simplifié, décontextualisé, à qui le chiffre donne une apparence d'objectivité.

2.2. La commensuration : mettre en accord des chiffres

La quantification peut être un processus complexe, car la mise en nombre nécessite parfois plusieurs étapes, et la prise en compte des positions d'acteurs multiples autour d'une seule et même donnée — ou d'un seul et même jeu de données, et ainsi de « réconcilier des luttes autour de pratiques de comptabilité dans des environnements hétérogènes » (Van Bommel, 2014, p.1157). Cette idée de réconciliations des luttes et d'avis divergents dans des nombres se retrouve très fortement dans un type particulier de quantification, la commensuration. La commensuration concerne plusieurs mesures quantifiées, qui sont ensuite agrégées entre elles. Plusieurs éléments sont à prendre en compte sur ces mesures : elles peuvent (et sont, souvent) mesurées sur des échelles différentes, et sont ensuite mises en commun sous la forme d'un seul et unique nombre.

De ce fait, la commensuration se réfère aux processus sociaux de mise en accord autour d'un chiffre, qui émane d'échelles différenciées (Mennicken & Espeland, 2019). Les classements, qui prennent en compte différents éléments (en nature et d'échelle) sont ainsi de très bons exemples de commensuration. L'exemple des classements des organisations pharmaceutiques en fonction de leurs politiques d'accès aux soins permet de comprendre comment la commensuration permet de rendre comparables des éléments d'échelles différentes (Mehrpuoya & Samiolo, 2016). Ainsi, dans la création du classement, les auteurs de l'étude montrent les différents points de quantification autour des politiques d'accès, avec une multiplicité de critères, qui se retrouvent ensuite agrégés dans un score final et unique, permettant d'aboutir à un classement. L'étude de la commensuration permet de comprendre comment des classements en arrivent à ressembler à des données objectives, performatives (Muniesa, 2014). Pour cela, elle se fonde sur l'analyse des processus sociaux implicites à ces classements et montre qu'ils sont l'objet de choix (Mehrpuoya & Samiolo, 2016). Dans le cadre des modes de contrôles des politiques d'égalité, les objets commensurés se retrouvent sous la forme

d'index, de notes, de classement des entreprises. Ceux-ci peuvent être faits soit par des organismes indépendants, le gouvernement, ou encore des organisations syndicales.

La question de la commensuration implique d'introduire plusieurs acteurs institutionnels qui rentrent en œuvre dans le processus. En effet, la commensuration est un système complexe qui implique que plusieurs acteurs rentrent en jeu, que ce soit au moment de la mise en accord des différentes échelles, ou encore dans la production des différents items avant leur mise à l'échelle. Dans l'exemple des systèmes de barrages mobiles de Venise, Samiolo détaille les enjeux pour différents acteurs impliqués dans le processus de mise en chiffres : de l'UNESCO à un comité du gouvernement italien, à la ville de Venise ou des associations environnementales, le processus de commensuration implique de prendre en compte différentes échelles et différents enjeux afin de rendre compte des enjeux qui se cachent derrière le chiffre définitif (Samiolo, 2012). Dans le cadre de cette thèse, dégager ce type d'enjeux pour le processus de commensuration nous permet de dégager des enjeux similaires pour les enjeux derrière l'opérationnalisation de politiques d'égalité. Cela nécessite alors de faire sens des différents acteurs et différents enjeux comptables qui se cachent à de multiples niveaux, organisationnels, extraorganisationnels et sociétaux. La commensuration, par la mise à l'échelle, peut ainsi cacher les éléments centraux qui sont en question dans les différents items, ou contribuer à invisibiliser ce qui se trouve derrière le classement, les notes, qui sont pris comme des objets indépendants en tant que tels.

Derrière les questions soulevées par la commensuration se cachent les enjeux liés à la mise en place de système d'évaluation et de classement par les politiques publiques, qui, dans le cadre de cette thèse, viennent par exemple comparer les politiques internes d'égalité de multiples organisations, et ainsi classer les organisations entre elles, même si c'est de manière implicite, à travers un score. *L'Index*, que nous développerons dans la partie résultats, se montre donc comme un exemple concret

de commensuration des processus d'égalité mis en avant par le Gouvernement français. Toutefois, il est intéressant de voir de quelle manière la commensuration peut aussi mettre en avant un système de compétition intrinsèque à nos sociétés néolibérales (W. Espeland & Sauder, 2007) dans un contexte qui, peut-être, n'appelle pas à la compétition, mais plutôt à des formes de collaboration et de luttes collectives pour dépasser les fondations d'un système profond (Islam & van Staden, 2018). La commensuration se pose alors comme un outil disponible dans les politiques d'opérationnalisation de l'égalité, mais pose aussi la question de la manière dont l'opérationnalisation et la mise en nombre sont menées, et les enjeux sociaux et politiques derrière cette mise en nombre. Derrière l'opérationnalisation se cachent des enjeux multiples, qui sont le fruit de choix et de politiques menées à différentes échelles et différents acteurs, et de ce fait, cela pose la question des systèmes à mettre en place. En effet, quel(s) système(s) peut-on mettre en place et quelles sont les pistes proposées par la littérature afin de garder une portée transformatrice derrière la mise en œuvre des politiques d'égalité ?

2.3. Compter et faire compter : le cas du statactivisme

Derrière les enjeux de compter et faire compter nous trouvons plusieurs dynamiques à l'œuvre : à la fois compter, c'est-à-dire mettre en œuvre les politiques d'égalité, mais aussi faire compter, c'est-à-dire mettre en avant les enjeux liés à l'égalité de genre de manière systémique et à l'échelle de toute une société. Pour que la prise en compte de l'égalité de genre soit systématique et puisse opérer une véritable transformation des perspectives sur l'égalité, la littérature propose plusieurs pistes.

En effet, nous l'avons vu, lier féminisme et égalité nous permet de conserver une perspective radicale et systématique, et de ce fait d'envisager l'égalité comme un outil radical au service d'une transformation sociale en profondeur. Toutefois, cette perspective pose aussi la question des différentes manières d'opérationnaliser sans trahir, sans simplifier les propos liés à l'égalité. Or, nous

l'avons vu, la quantification peut être liée à des dynamiques simplificatrices, qui cachent une réalité sociale complexe et empêchent d'envisager une situation avec ses différents enjeux (Rose, 1991).

Le stactivisme est donc une porte ouverte par la littérature pour entrevoir comment la quantification (ici, une forme de quantification à travers les statistiques) peut être mise en place afin de promouvoir des changements sociaux en profondeur (Bruno et al., 2014). L'usage des statistiques, soulignant les autrices, est ici au cœur de la production d'une réalité commune par les différentes parties qui s'en servent et notamment par les parties qui cherchent à promouvoir un changement social. Conséquemment à la production de cette réalité commune au travers de l'usage des statistiques, les acteurs qui cherchent à promouvoir un changement social peuvent ensuite se servir de cette présentation d'une réalité commune pour à la fois dénoncer un certain état de la société, agir, et s'affirmer en tant qu'acteurs d'importance dans un champ donné (ibid.).

La perspective sur le stactivisme est importante ici, car elle nous permet de dépasser une forme de pessimisme lié à la critique de la quantification, qui semble-t-il serait un des maux de notre siècle, mais qui pourrait au contraire servir à dénoncer et transformer des structures de pouvoir. La question de l'appropriation des outils dominants dans une lutte sociale est une question complexe, que nous n'avons pas vocation à questionner en tant que telle ici dans cette thèse. Toutefois, certaines autrices féministes ont cherché à développer l'idée de revendiquer une forme d'action en se réappropriant les outils des dominants. Delphy, par exemple, appelle à se réapproprier certains éléments liés aux discriminations sur l'identité de genre ou l'orientation sexuelle (Delphy, 1998). La réappropriation des outils « dominants » est centrale dans le stactivisme, afin de partager une forme de langage et de parvenir à une réalité commune, puis en tant qu'outil de lutte en tant que tel. Dans le cadre de la lutte pour l'égalité de genre, le stactivisme a été vu comme une tactique de lutte intéressante et pertinente, qui permet de remettre en cause des structures existantes (De Rosa, 2014). De fait, dans

cette thèse, la notion de gender stactivism nous intéresse, non pas en tant que telle, mais à travers d'autres formes d'activismes par les nombres mis en avant par certaines actrices, comme des syndicalistes que nous avons pu rencontrer.

Cette réappropriation se fait dans des logiques *d'empowerment* et de mise en avant des luttes. Un parallèle est possible avec la réappropriation des outils comptables, qui voyagent alors hors des zones traditionnellement envisagées pour la comptabilité. Ces zones « sur les marges » de la comptabilité (Miller, 1998a) nous semblent d'un intérêt tout particulier ici, puisque l'on évoque des processus sociaux de mises en chiffre hors des départements comptables et de contrôle de gestion, mais bien sûr des sujets qui, a priori, ne seraient peut-être pas de la comptabilité. De la même manière, Mennicken souligne la manière dont les enjeux comptables et de *valuation* sont intéressants sur leurs marges, et comment les outils de *valuation* se déplacent et deviennent de plus en plus utilisés dans des endroits qui, a priori, n'ont pas à utiliser ce type d'outils (Mennicken & Sjögren, 2015). De ce fait, les outils comptables utilisés par les différents acteurs en jeu sur notre terrain de thèse permettent de montrer comment la comptabilité se déplace toujours plus vers les marges de ce que l'on envisage comme étant de la comptabilité, mais aussi comment ses usages varient et peuvent en faire un outil de résistance et de transformation sociale.

Nous avons évoqué, dans cette section, plusieurs types d'acteurs, passant des départements de RSE aux acteurs institutionnels, voire, de manière plus diffuse, aux syndicalistes. En effet, suite à la section s'intéressant de plus près à la notion d'accountability et à la RSE, il est apparu que la RSE ne peut être un lieu idoine à la prise en compte complète et transformatrice de l'égalité de genre. Au fil de notre terrain, mais aussi de la littérature, nous avons mis à jour un autre type d'acteur, peut-être moins évident, mais pourtant particulièrement, pour évoquer la question de l'égalité dans un contexte de lutte : les syndicats et les syndicalistes.

3. L'égalité professionnelle et les syndicats : une relation complexe

La question de l'égalité de genre, et, dans les organisations, de l'égalité professionnelle est une question complexe qui demande à être située et contextualisée, comme nous avons pu le voir. Cependant, nous avons également constaté que des acteurs et des lieux organisationnels a priori évidents ou pertinents pour « gérer » l'égalité de genre ne sont peut-être pas appropriés, ou, en tout cas, les plus pertinents auxquels nous pouvons penser. Nous avons soulevé la nécessité d'une certaine matérialité d'un lieu dédié à l'égalité professionnelle, car cette matérialité permet d'ancrer les mesures dans l'organisation. Se pose alors la question de ce lieu et des acteurs et actrices qui, au sein des organisations, peuvent devenir les relais privilégiés de l'opérationnalisation des politiques d'égalité. Les syndicats, en relation avec de multiples parties organisationnelles, disposant de lieux dédiés ainsi que de temps (et de ressources) alloués à la lutte sociale apparaissent alors comme des acteurs qui peuvent être centraux, et prendre une place dans l'opérationnalisation des politiques d'égalité. Les syndicats sont par ailleurs des acteurs que l'on pourrait qualifier de « relationnels », car ils échangent avec de multiples acteurs dans les organisations, que ce soit les DRH, les directeurs et directrices d'unités, ou encore, dans le cas de l'égalité professionnelle, avec les réseaux de femmes que nous évoquerons également.

3.1. Une relation complexe et récente à l'égalité professionnelle

La question de lier égalité professionnelle et portefeuille d'actions des syndicats n'est ni évidente ni facile, car les syndicats, nous le verrons plus avant dans la partie résultat, peuvent être des acteurs porteurs d'une masculinité stéréotypée (Silvera, 2012), voire historiquement hostile à « l'introduction » de femmes dans les métiers, par peur de précariser leurs propres emplois (Lawrence,

1994 ; Linder & Nygaard, 1998). Par ailleurs, la question de la relation des syndicats à l'égalité de genre se positionne dans un contexte organisationnel de lutte face à la direction, quand bien même les relations avec cette direction seraient cordiales (Guillaume et al., 2015). Ce contexte positionne bien souvent les syndicats en relations avec les DRH, mais ils peuvent être en lien avec d'autres unités, comme le contrôle de gestion, ou bien les réseaux de femmes, notamment quand il s'agit d'égalité professionnelle (Lee & Cassell, 2017). En France, tout particulièrement, la relation entre syndicats et questions de genre est restée peu étudiée après des travaux pionniers des années 70 (Guillaume, 2013), et cette question est saisie de manière très disparate en fonction des syndicats (ibid., p.30).

3.2. Syndicalismes et questions d'égalité professionnelle

Si nous parlons de syndicats, au pluriel, il est important pour nous de parler de « syndicalismes » afin de souligner la pluralité de mouvements qui peuvent coexister, s'affronter, négocier, au sein d'une même organisation. Cette pluralité se retrouve d'ailleurs dans la manière d'envisager les questions d'égalité professionnelle par les syndicats, qui peuvent être sur tout le scope de l'égalité que nous avons identifié, donc d'une égalité formelle à une égalité politique (Guillaume et al., 2015). La pluralité des mouvements syndicaux en France se retrouve autour des grands syndicats politiques connus, tout en sachant que les prises en compte des questions d'égalité ne sont pas toujours aussi politiques que d'autres questions dont les syndicats se saisissent. En effet, nous le verrons dans la section résultat, certains syndicats réputés très radicaux sur le champ politique ne mènent pas eux-mêmes de politique ambitieuse d'égalité. De fait, les syndicats apparaissent comme des acteurs importants, voire centraux de l'égalité professionnelle, parce qu'ils sont à même de négocier, de faire pression, de pousser un agenda ambitieux, mais eux-mêmes ne sont pas nécessairement exemplaires, pour reprendre les mots de Silvera (Silvera, 2012).

Depuis la loi Génisson (2001), les entreprises doivent se doter d'un accord égalité professionnelle. Depuis 2012, une pénalité financière vient ajouter à la coercition de cette loi. Ce faisant, les syndicats sont devenus des acteurs de premier plan de l'égalité professionnelle, puisqu'ils sont au premier plan des actions de négociations avec les DRH et les instances décisionnelles au sein de l'organisation (Charpenel, Demilly, & Pochic, 2017). Les diagnostics chiffrés sont au cœur des mesures à déployer sur le plan de l'opérationnalisation de la loi, mais les modalités de ce diagnostic sont laissées libres à la négociation de l'accord en lui-même. Par ailleurs, les outils déployés servent à la fois de base à la négociation et d'objet de négociation, une tension sur laquelle nous reviendrons dans notre section de résultat (ibid.). Depuis la fin des années 1990 donc, les organisations syndicales sont au cœur de la négociation des accords pour l'égalité, et ce faisant deviennent aussi des actrices essentielles de l'égalité professionnelle. Toutefois, si la négociation professionnelle est un volet important de la vie syndicale — voire de plus en plus important depuis la loi travail et les modifications des règles de représentativité syndicales⁴ — elle n'est pas le seul élément qui vient inscrire les syndicats comme des acteurs centraux de l'égalité professionnelle.

En effet, les syndicalistes ont généralement une pratique de terrain, au contact de franges de l'organisation parfois laissée de côté par la direction, notamment afin de donner une voix à celles qui n'en ont pas (ce que nous détaillerons dans nos résultats). Toutefois, dans les pratiques de négociation, la diversité des syndicats, ainsi que des acteurs institutionnels avec lesquels ils ont à faire peut les amener à des résultats de négociation qui ne sont pas toujours satisfaisants pour certaines parties. Et, dans le cas de l'égalité professionnelle et des négociations, les enjeux peuvent être élevés et mis à

⁴ La Loi Travail, promulguée en 2018, a réduit les instances de représentation du personnel de trois à une. Auparavant, les instances étaient le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail), le CE (comité d'entreprise) et les DP (délégué·e·s du personnel). Aujourd'hui, ces instances sont fusionnées dans les CSE, comité social et économique, ce qui a conduit, dans la plupart des entreprises, à une diminution drastique du nombre de syndicalistes.

l'échelle de toute l'organisation. Enfin, dans les points de contacts privilégiés pour les syndicalistes se trouvent les DRH, mais aussi les réseaux de femmes.

3.3. Réseaux de femmes et syndicalismes

La question des réseaux de femmes s'est posée assez tôt dans cette thèse, puisque SNCF au féminin a été le point d'entrée de ce travail, un premier contact qui, de point en point, a permis à ma pratique de terrain de s'affiner et de rentrer plus en détail sur des sujets qui paraissaient pertinents. Cependant, la question des réseaux de femmes dans les pratiques d'opération aliénation des politiques d'égalité ne peut être réduite à cette simple mention, parce que ces réseaux jouent un rôle certain dans l'opérationnalisation de l'égalité de genre au sein des organisations.

Les réseaux de femmes jouent un rôle incontestable pour l'égalité de genre dans les organisations. Toutefois, ce rôle est, bien souvent, limité à une perspective formelle sur l'égalité, et à une perspective uniquement centrée sur les femmes dirigeantes ou en position de management (Perry & Davis-blake, 1994). Envisager l'égalité professionnelle uniquement sous le prisme d'acteurs comme les réseaux de femmes peut avoir plusieurs effets limitants.

Tout d'abord, les réseaux qui fonctionnent sur les bases de membres, d'ambassadeurs et ambassadrices fonctionnent au sein des organisations à travers des employé-e-s qui ne sont pas dédiés à 100 % à la mission de l'égalité professionnelle, mais pouvant par exemple s'inscrire à des formations, des *master class*, avoir des marraines, etc. Toutefois, les réseaux ne sont pas constitués de membres à plein temps, et sont dédiés majoritairement à la progression de la carrière (O'Neil, Hopkins, & Sullivan, 2011). De ce fait, la perspective prise dans les réseaux de femmes sur l'égalité est étroite, en partie parce que leurs membres n'ont pas un temps important à consacrer au réseau, et donc pour ouvrir des perspectives nouvelles. Cette prise en compte étroite se révèle, selon la littérature, être un parallèle

de l'individualisation des perspectives, ce qui empêche une prise en compte systémique des perspectives, et remet les femmes au cœur d'un avancement moindre de leur carrière, à travers des formations comme « *devenez maitresse de votre carrière* » ou « *apprenez à négocier votre salaire* »⁵. Ces formations peuvent s'avérer utiles pour certaines personnes, évidemment, mais elles ne permettent pas une prise en compte globale des dynamiques de pouvoir genrées dans les organisations.

Par ailleurs, la plupart des réseaux de femmes sont, comme nous l'avons dit, tournés vers les femmes cadres, et donc ne concernent pas toutes les femmes d'une organisation, voire ne s'intéressent pas aux postes plus opérationnels (Clavijo 2020). Ces acteurs en réseau sont également en lien étroit avec les politiques menées par les DRH dans les organisations, mais bien souvent dans des perspectives différentes, plus conciliatoires, que les liens entretenus par les syndicalistes et les DRH (Bierema, 2005). Les perspectives des réseaux sur l'égalité ne sont souvent pas, comme le montre la littérature, informées par des réflexions sur les rapports genrés de pouvoir, ainsi que la non — « prise en compte de structures patriarcales historiques et résilientes » (ibid., p.213). Si, bien sûr, les réseaux peuvent participer d'une prise de conscience de la nécessité d'opérationnaliser l'égalité dans les organisations, ils ne peuvent être le lieu d'une opérationnalisation pour toutes les femmes de l'organisation, et pour une prise en compte systémique de l'égalité.

Il est donc nécessaire de prendre en compte d'autres acteurs et actrices, qui entretiennent des relations différentes avec les DRH et avec les femmes de toute une organisation, disposant de ressources propres et de temps dédié, et c'est pourquoi les syndicats apparaissent comme une cible centrale. De fait, nous l'avons vu, le syndicalisme n'a pas eu une relation aisée avec la question de

⁵ Formations passées de SNCF au féminin.

l'égalité de genre, mais il peut aujourd'hui offrir un angle organisationnel à l'opérationnalisation plus radical, systémique, et critique.

3.4. Un ancrage politique et sociologique avec les nombres

Afin de participer à l'opérationnalisation, les syndicats doivent manier les nombres. Or, ce n'est pas une nouveauté pour les syndicats que d'utiliser la quantification, les statistiques, etc., dans un but de négociation (Guillaume, 2013). Il est nécessaire de souligner cet ancrage syndical historique avec les nombres, puisque l'usage de la quantification est souvent étudié dans les études critiques comme le propre de tenants du néolibéralisme (Porter, 1995 ; Rose, 1991). De fait, nous l'avons vu avec le stactivisme, il existe une autre voie, une autre possibilité d'utiliser les nombres qui ne serait pas uniquement au cœur de la diffusion des idéologies néolibérales dominantes (Chiapello, 2017).

3.4.1. Un ancrage historique pour les travailleurs : chiffrer les luttes

Cet ancrage historique prend sa place dans les luttes pour les salaires, les conditions de travail, et la défense des droits des travailleur·e·s qui sont au cœur des missions syndicales. Toutefois, comme nous l'avons vu, les relations entre syndicats et égalité de genre sont plutôt récentes, ce qui explique en partie la prise en compte tardive dans les enjeux de quantification des questions d'égalité (Ubbiali, 1993).

La diversité des missions des syndicalistes en France, couplée à une forte présence, notamment dans les années 70-80 a contribué à asseoir dans le paysage social la position des syndicats (Lee & Cassell, 2017). Les syndicats ont contribué à transformer le monde du travail et, notamment comme le soulignent Lee et Cassell à créer de nouvelles relations de reddition de compte dans les organisations, notamment industrielles. Ces transformations, toutefois, sont souvent ancrées dans un

syndicalisme masculin, mettant au cœur de ses valeurs un ancrage sur une disponibilité totale pour la cause, une emphase sur la force physique, un idéal « macho » (Pigenet, 2002). Dans une étude historique qui s'étale sur plus d'un siècle sur les dockers français, Michel Pigenet souligne les masculinités stéréotypées qui prévalent dans les mouvements syndicaux. Cette masculinité « reconnue et affichée » (ibid., p. 56), s'offre au regard des autres, et la virilité est liée à des discours de dignité (p.58). Dans cette masculinité affichée, les luttes politiques ne sont cependant pas reléguées au second plan, elles ne sont simplement pas les mêmes que les luttes pour l'égalité.

Avec l'institutionnalisation du syndicalisme dans la deuxième moitié du XXe, le recours aux outils chiffrés pour dresser des états des lieux, puis pousser plus avant la négociation est devenu commun (Ubbiali, 1993). Les outils quantifiés deviennent importants dans la vie syndicale, et dans tous les domaines de la lutte pour les travailleurs, puisqu'elle permet de discuter sur un élément de langage sur lequel toutes les parties s'accordent (permettant ainsi un état des lieux), avant de pouvoir négocier des éléments eux-mêmes chiffrés. Ces principes, que nous avons illustrés lors de la section sur le stactivisme, font partie depuis longtemps de la vie syndicale. Toutefois, nous ne qualifions pas l'utilisation des chiffres faits par les syndicalistes, et sur lesquels nous reviendrons, de stactivisme, car l'utilisation des chiffres n'est pas en soi une fin en tant que telle pour les syndicats (De Rosa, 2014 ; Guillaume, 2013). L'usage des chiffres par les organisations syndicales va de pair avec une diffusion plus large des outils comptables aux franges de ce que l'on considère souvent comme « le champ comptable » (Miller, 1998b).

Les syndicats apparaissent donc comme des acteurs qui utilisent des chiffres pour servir les luttes des travailleurs, notamment à travers des fonctions d'états des lieux et de création d'un discours commun, qui aide la négociation. Toutefois, si ces chiffres servent les luttes des travailleurs, elles ont longtemps et historiquement exclu les travailleuses.

3.4.2. Prendre en compte des travailleuses : changer les chiffres

Si l'usage des chiffres et de la quantification a été étudié par la littérature, il est important de souligner que ces chiffres ont longtemps été l'apanage d'une lutte par et pour les travailleurs, excluant parfois les travailleuses. Dans son étude sur les dockers français, Pigenet souligne le refus, au début du XXe siècle, de certaines communautés à accueillir des femmes sur les docks (Pigenet, 2002). Puis, les métiers qui deviennent « ouverts » aux femmes, comme ceux de trieuses sur les quais sont justifiés par des qualités « naturelles » des femmes, à savoir leur agilité et la finesse de leurs mouvements (ibid., p.61-63). De la même manière, dans une étude sur l'accès aux toilettes, Linder et Nygaard soulignent le refus, dans les années 70-80, à permettre à certaines femmes d'accéder à des professions techniques, de peur de voir les conditions de travail et notamment les salaires de toutes et tous se dégrader (Linder & Nygaard, 1998). Dans les deux cas, les syndicats sont des acteurs centraux de la résistance à faire entrer des femmes dans les organisations, bien que les contextes diffèrent.

De fait, si les syndicats nous apparaissent comme des acteurs privilégiés pour l'opérationnalisation de l'égalité, il est nécessaire de les replacer dans un contexte et une historicité qui nous permettent d'envisager les pluralités de raisonnements syndicaux. Nous l'avons vu, il n'est pas possible de réduire *les* syndicalismes à *un* syndicalisme, unique et centré, accordé autour des mêmes questions et problématiques. Pour ce qui est de la question de défendre les droits des travailleuses, les syndicats ont pu tout à tour être des obstacles, des relais, ou des soutiens des travailleuses. Encore aujourd'hui, la question de la prise en compte des questions d'égalité dans les syndicats n'est pas simple. Mais, bien souvent, pour que l'égalité devienne une question syndicale intégrer aux agendas des différentes organisations syndicales, les chiffres sont un médium de circulation privilégié par les syndicats (Milner, Demilly, & Pochic, 2019).

Pour prendre en compte les travailleuses, il a fallu intégrer dans les outils syndicaux des chiffres les concernant. D'abord, une contrainte légale autour de la nécessité de négocier des accords égalité dans les organisations a fourni des outils aux syndicats, qui ont pu être étoffés voire complétés par des outils déjà mis en place (Guillaume, 2013). Cette contrainte légale, la loi Génisson de 2001, met en place notamment les outils de rapports de situations comparées, permettant aux organisations de se doter de statistiques de mesures des femmes et des hommes à chaque poste dans les organisations. Mais ce premier outil ne peut suffire à intégrer de manière pérenne la question de l'égalité de genre dans les luttes syndicales. Prendre en compte les travailleuses, pour les syndicalismes, implique donc une ouverture des chiffres aux femmes, et un changement dans la construction de la donnée chiffrée, pour que celle-ci puisse être utilisée dans le cadre d'une lutte pour l'égalité. Nous reviendrons, dans la partie dédiée au cadre théorique de cette thèse, sur la construction des indicateurs et des documents comme des outils sociaux qui créent une réalité sociale, vectrice de pouvoir. Il nous sera alors important de positionner les syndicalistes sur ce champ.

3.5. Le paradoxe syndical : utiliser ou résister à la quantification ?

Un dernier point sur cette revue littérature dédiée à l'égalité nous paraît important à passer en revue. En effet, l'utilisation des nombres par les syndicats et les syndicalistes soulèvent de nombreux enjeux politiques, notamment pour les théories critiques en comptabilité. En effet, il nous est possible de voir la diffusion de nombreux outils comptables — tableaux de bord, objectifs chiffrés, ratios, etc. — auprès des syndicalistes comme le témoignage même d'une comptabilité qui se diffuse, qui voyage (Mennicken, 2008), voire même qui colonise (Holmgren Caicedo & Mårtensson, 2010). Toutefois, nous l'avons vu, l'appropriation des outils comptables hors des sphères a priori destinées à ces outils peut aussi être un outil politique pour résister à d'autres éléments du néolibéralisme.

De fait, nous pouvons revenir sur ce qui peut être qualifié de paradoxe syndical, c'est-à-dire cette tension qui existe entre l'utilisation d'outils comptables — souvent vus, par la littérature critique, comme l'outil même de la diffusion du néolibéralisme (Chiapello, 2007) — et la résistance à une diffusion de techniques de pouvoir néolibérales (Morales, Gendron, & Guénin-Paracini, 2014). Au sein de ce paradoxe syndical se retrouve une des tensions propres au statactivisme, qui est donc d'utiliser des outils tels que les statistiques pour faire progresser un agenda social, alors même que les statistiques peuvent être un outil largement critiqué par la littérature (Bruno et al., 2014). Si le statactivisme permet justement, en s'appropriant des outils qui sont souvent vus comme l'apanage du libéralisme, d'affirmer une action et de la positionner dans un scope de lutte de manière nouvelle, différente, et pourtant radicale, alors nous pensons qu'il est possible que les actions syndicales, qui se saisissent des outils comptables comme d'outils servant à la négociation et à la promotion de l'égalité, soient également des actions radicales. Il nous paraît important de souligner ce paradoxe, sur lequel nous allons par ailleurs revenir dans la section suivante sur notre cadre théorique, afin de comprendre la manière dont les modes d'action syndicaux s'inscrivent dans un contexte mouvant, auquel il convient que ceux-ci s'adaptent. Et, de fait, l'adoption d'outils de mesure pour l'égalité n'est pas aisée. L'opérationnalisation ne peut se cantonner à la simple mesure pour les syndicalistes, mais associer les syndicats au développement d'un arsenal d'outil permet à l'égalité dans un contexte professionnel de dépasser un mode d'action fondé sur le formalisme de l'égalité.

Nous avons ici identifié des relais possibles dans la mise en pratique de l'égalité professionnelle, comme étant, notamment, les départements de RSE, mais aussi les réseaux de femmes, ou encore les organisations syndicales. Mais ces acteurs relais ne se suffisent pas à eux-mêmes, ils ont besoin de mobiliser différents types d'outils pour aider à l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ces outils, nous argumentons que ce sont avant tout des outils comptables, qui permettent d'attribuer une performance à l'égalité, et donc ainsi de monitorer, évaluer, corriger, les politiques mises en place dans les organisations. Nous détaillons ainsi quelques modes d'actions et de politiques qui mobilisent les chiffres pour décliner l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et nous proposons également une articulation possible entre quantification de l'égalité et la compréhension plus globale d'un système genré.

Ce chapitre propose donc une première définition de l'opérationnalisation, mais il nous faut à présent sortir du champ simplement organisationnel, pour aller étendre notre perspective sur l'opérationnalisation de l'égalité, et notamment sur les relations entretenues par la loi, la régulation et le contrôle dans les organisations lorsqu'il s'agit d'égalité entre les femmes et les hommes.

Résumé du chapitre 2 :

Ce chapitre s'attache à préciser les premières perspectives développées dans le premier chapitre de la thèse, et notamment d'explicitier cette notion de « faire compter l'égalité ». Il nous est apparu essentiel de détailler cette dynamique de compter ou faire compter, au sein des organisations (Enriquez, 2010). Ce faisant, nous décrivons les acteurs institutionnels, qui, de prime abord, semblent être des acteurs essentiels de l'égalité au sein des organisations, à savoir les départements de RSE (Berland, 2007; Persais, 2014), les réseaux de femmes (O'Neil et al., 2011) mais aussi les organisations syndicales (Guillaume et al., 2015; Milner, Pochic, et al., 2019).

Nous ancrons ces différents acteurs dans une perspective située au niveau de l'organisation, ce qui nous permet de détailler l'opérationnalisation, à savoir la mise en pratique de l'égalité au sein de ces organisations, sur le terrain (Martinez & Cooper, 2017). Nous étudions certains des mécanismes qui sont en jeu dans cette mise en pratique organisationnelle, à savoir les dynamiques de reddition de compte qui sont mobilisées (Mehrpuoya & Salles-Djelic, 2019), et les enjeux liés à la ritualisation de la reddition de compte (Vallée, 2003). Nous abordons ensuite le cas spécifique de la quantification lorsqu'elle concerne l'égalité entre les femmes et les hommes, et notamment le cas précis du stactivisme (De Rosa, 2014). Nous détaillons deux dynamiques liées à la quantification lorsqu'elle est spécifiquement appliquée à l'égalité entre les femmes et les hommes au sein des organisations. Nous aborderons dans le chapitre trois les mécanismes qui sont liés aux processus de quantification à différents niveaux de la société, de la loi au contrôle en passant par la régulation.

Ces premiers mécanismes nous permettent de problématiser le cas de la quantification de l'égalité, c'est-à-dire une quantification située, concernée par un objet bien particulier. Cette problématisation nous permet d'introduire ici des acteurs centraux de cette thèse, à savoir les organisations syndicales. Nous expliquons dans le chapitre les relations entre les organisations syndicales et la quantification, et nous rappelons que ces relations sont anciennes, sauf lorsqu'il s'agit, justement, de la quantification de l'égalité. Cette mobilisation des outils quantifiés au service de l'égalité entre les femmes et les hommes nous permet de aussi préciser les relations entre les syndicats et l'égalité, qui sont, elles aussi, récentes.

Ce chapitre nous permet donc de rentrer plus avant dans la question de l'opérationnalisation de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Toutefois, pour le reste de la thèse, il est nécessaire de proposer une lecture plus conceptualisée de l'opérationnalisation, et de décentraliser

nos perspectives des seules organisations. Nous allons ainsi détailler dans le chapitre 3 les divers relais que nous identifions pour l'opérationnalisation de l'égalité, et ce faisant, problématiser leurs différentes relations, sous le prisme de l'égalité.

Chapitre 3 : Réguler et contrôler aux marges de la comptabilité

1. Introduction :

Parler d'opérationnaliser l'égalité entre les femmes et les hommes implique de définir plusieurs angles de déclinaison de l'égalité. Décliner implique une dynamique descendante, donc par exemple de la loi vers les organisations. Or, nous verrons que ces dynamiques de contrôle ne sont pas si simplement hiérarchisées, notamment parce que nous nous situons aux marges de la comptabilité (Miller, 1998a), c'est-à-dire que les outils comptables sont mobilisés pour mesurer non pas nécessairement des budgets, des coûts, mais une performance qui s'éloigne de la vision financière que l'on peut en avoir.

En s'éloignant d'une vision financière de la performance, les outils déployés pour mesurer, réguler, contrôler l'égalité entre les femmes et les hommes servent eux-mêmes à créer une vision de l'égalité. Mais ces outils n'existent pas sans hiérarchie entre eux, que cette hiérarchie soit supposée ou construite. Cette hiérarchie contribue par ailleurs à construire des frontières, à stabiliser des organisations en tant que telles. Et, de fait, la sociologie de la quantification nous apporte des pistes de réflexion quant au rôle joué par les outils quantifiés dans la production, le renforcement, voire la destruction des frontières, par exemple entre le public et le privé, les frontières organisationnelles.

Dans le cas plus précis des outils comptables, la littérature comptable nous informe également sur l'organisation interne des outils, sur leurs effets sur l'opérationnalisation et sur la notion d'égalité en elle-même. Ces dynamiques, entre frontières, hiérarchie, ou circularité sont au cœur de ce travail

de recherche, et la raison principale de l'articulation des deux terrains explorés par la suite, à savoir le HCE et la SNCF. Combiner plusieurs terrains, mais aussi une approche autour de la sociologie de la quantification nous permet de saisir à la fois l'articulation des données, ainsi que le rôle joué par ce qui se situe aux marges, de la comptabilité, des politiques publiques ou de la régulation. Cette notion de marge nous servira de fil conducteur dans ce chapitre qui a une ambition conceptuelle. Nous cherchons ici à comprendre comment aborder les marges de la comptabilité nous permet aussi de mettre en lumière d'autres types de marges, des frontières, ou encore des personnes aux marges. Cette notion de marge sera ensuite développée plus avant dans le cadre théorique de la thèse, afin d'explorer comment chez Dorothy Smith les marges sont constitutives de l'ethnographie institutionnelle en tant que stratégie de recherche.

Par ailleurs, explorer les marges des différents champs que nous allons investiguer ici (champ réglementaire, champ organisationnel, public, privé, etc.) nous permet d'articuler ces champs, tout en les délimitant, et en questionnant leurs frontières (Bourdieu, 1987 ; Krause, 2018) (*section 2*). Dans ces différents champs, la question de la quantification joue un rôle crucial de stabilisation, mais aussi de légitimation, tel qu'évoqué dans la littérature (J. Brunsson & Meyer, 1990) (*section 3, première partie*). Nous combinons, dans ce chapitre la notion d'opérationnalisation à celle de marge, pour observer les effets de la décentralisation opérée pour (et par) la notion d'égalité. Ce faisant, l'opérationnalisation se fait à la fois grâce à des outils qui se situent aux marges de la comptabilité, mais aussi dans des champs qui se situent aux marges de l'égalité (a priori) (*section 3, deuxième partie*). Pour ce faire, nous mobilisons donc les littératures de la sociologie des champs, de la sociologie juridique, mais aussi de la quantification et de la comptabilité. Ce chapitre vise donc à clarifier les relations entre les différents champs en jeu, mais aussi à expliciter le rôle de l'égalité et la manière dont celle-ci est performée à ces différents niveaux.

Nous allons tout d’abord chercher à définir l’opérationnalisation, en combinant la notion à celle de marges, pour soulever les enjeux, notamment théoriques, de cette thèse. Puis, nous verrons comment la sociologie de la quantification, ainsi que la mobilisation de ce courant dans le champ comptable nous permet de révéler la négociation comme une dynamique essentielle de l’opérationnalisation.

2. Opérationnaliser l’égalité : champs, frontières et circularité

2.1. Définir les champs pour comprendre leurs frontières

La notion de champ telle que définie par Bourdieu nous est particulièrement utile ici pour comprendre l’articulation entre les différents champs mobilisés dans le terrain de cette thèse, mais aussi ces champs qui sont plus en périphérie directe de ce terrain. Dans son travail sur la *Force du Droit*, Bourdieu s’interroge sur la pertinence de la création d’une sociologie du champ juridique. Ce faisant, il analyse en détail la notion de champ, notamment appliqué au domaine juridique, mais tirant des constats qui peuvent être exploités d’autres manières, notamment pour expliciter ces notions de champs, et la manière dont des champs interagissent entre eux. Il souligne notamment « Loin d’être un simple masque idéologique, cette rhétorique de l’autonomie, de la neutralité et de l’universalité [du droit] qui peut être le principe d’une autonomie réelle des pensées et des pratiques, est l’expression même de tout le fonctionnement du champ juridique et, en particulier du travail de rationalisation [...] auquel le système des normes juridiques est continûment soumis [...] : ce que l’on appelle “l’esprit juridique” ou “le sens juridique”, et qui constitue le véritable droit d’entrée dans le champ [...] consiste précisément dans cette posture *universalisante* » (Bourdieu, 1986a).

Le processus de création du champ, ainsi que sa légitimation et son travail perpétuel pour continuer d'exister en tant que champ, dessinent en creux les frontières de ce champ. De ce fait, comprendre les frontières devient central pour parler de l'articulation d'un champ avec un autre, et également pour articuler les processus par lesquels ces champs se constituent en tant que champs distincts. De fait, dans le cas présent, nous avons parlé d'égalité sous le prisme professionnel. Toutefois, d'autres étages, d'autres champs sont à considérer pour pouvoir définir l'opérationnalisation des questions d'égalité à plusieurs niveaux. Définir des champs, et comment ceux-ci en viennent à se constituer en tant que tel nous permet donc de comprendre comment l'opérationnalisation se produit au niveau organisationnel et comment celle-ci est en fait directement concernée par ces différents champs.

De ce fait, l'opérationnalisation participe aussi à transformer les frontières de ces champs, et comme le montre Monika Krause, les études de variations des champs sont nécessaires pour comprendre comment les champs se pérennisent, mais aussi comment ils fonctionnent les uns avec les autres (Krause, 2018). Dans le cas précis de cette thèse, qui est en elle-même à l'articulation de plusieurs champs, comprendre comment le champ comptable vient influencer le champ juridique, mais aussi le champ de l'égalité professionnelle nous permet d'aider à définir la notion d'opérationnalisation. Les questions qui émergent en creux des travaux de Krause et Bourdieu sont notamment celles des potentiels de transformation des champs, et donc à quel point ceux-ci peuvent changer, tout en restant un champ à part et défini (ibid., pp.10-11).

Par ailleurs, les champs peuvent aider à caractériser des organisations frontalières, telles que définies par Medvetz (2012). Cette notion d'organisation frontière est particulièrement utile pour comprendre ce qu'il peut se passer à l'intersection des champs. Il apporte ce concept d'organisation frontière afin de pallier le manque inhérent à la notion de champs pour caractériser certains types

d'organisations, et notamment, p. 114 : « les Think Tanks [...] peuvent être caractérisés d'organisations frontières, spécialisées dans la médiation des relations entre des champs plus établis. ». Cette notion d'organisation frontière, directement dérivée des objets frontières latouriens (B. Latour, 1987), nous permet à la fois d'explorer plus avant la notion de champ, mais aussi de la questionner en explorant les frontières de ces champs, frontières parfois instables, mouvantes, changeantes, ce qui a bien sûr un impact sur ces organisations.

Enfin, un des éléments centraux de ce travail de thèse concerne l'articulation entre différents champs, que ce soit le champ juridique, organisationnel, ou le champ plus théorique de l'égalité. De fait, ces champs fonctionnent entre eux lorsque l'on regarde la question de l'égalité professionnelle. Et sous ce prisme, il est particulièrement nécessaire de comprendre, à la fois, comment ces champs sont articulés (à travers, par exemple, de différents modes de contrôle) ; mais aussi comment ces champs sont différenciés, ou, au contraire, se fondent l'un dans l'autre.

Par exemple, la question de la régulation fait apparaître deux champs a priori distincts, le champ du public et le champ du privé. La question se pose alors de savoir comment se forme la frontière entre le public et le privé (entendu comme ce qui relève de l'État et ce qui ne l'est pas), mais aussi ce qu'elle signifie. Ainsi, si Julia Black souligne l'idée selon laquelle une partie importante de la régulation relève d'un processus communicationnel, elle explique aussi que cette communication participe de la création d'une séparation entre ce qui relève de la régulation et ce qui ne l'est pas, entre les acteurs qui régulent et les autres (Black, 2002).

En devenant l'apanage de la création de règles par la sphère non étatique, la régulation devient à la fois l'extension de la loi — prendre des mesures d'applications nécessaires à un champ particulier pour être en accord avec la loi (Jorissen, Lybaert, Orens, & van der Tas, 2012) — mais aussi un organe normatif différencié. En ce sens, ici, la régulation peut être entendue comme un outil de la sphère

privée. Le cas des standards comptables est notamment beaucoup étudié lorsque l'on évoque la régulation (Bozanic, Dirsmith, & Huddart, 2012 ; Jorissen et al., 2012 ; Young, 2014). Ces standards se prêtent tout particulièrement à l'étude de la frontière entre le public et le privé parce qu'ils se placent comme des outils de légitimation dans ces domaines fortement institutionnalisés (Edgley et al., 2016).

La frontière public-privé existe donc ici par la différence de nature entre la loi et la régulation. Mais la régulation peut alors se poser comme la simple extension de la loi. Elle étend la sphère d'application légale à des domaines très précis et qui demandent une expertise privée particulière (Young, 2014). Les dynamiques en jeu dans ces domaines très précis, comme celui de la régulation financière et des normes comptables internationales évoquent bien l'extension d'une dimension légale et parfois coercitive. Cette frontière toutefois n'est pas fixe. Si elle est souvent tenue pour acquise, la frontière entre le domaine d'action publique et le domaine d'action privé est bien un construit (Alon & Dwyer, 2016 ; Rose, 1987 ; Young, 2014).

La construction de cette frontière entre le public et le privé, c'est-à-dire entre la sphère de création de la loi et celle de la régulation, semble relever avant tout d'une question de légitimation (Annisette & Richardson, 2011 ; Whittle, Carter, & Mueller, 2014 ; Young, 2003) pour les organisations qui dépendent de la régulation ou qui font la régulation. Cette question de légitimation autour des notions de frontière sera au cœur d'un chapitre suivant de littérature, afin de comprendre les relations entre frontières et légitimité organisationnelle. Toutefois, sur le statut de la frontière dans la compréhension de la régulation en tant qu'objet, Whittle et al. soulignent ainsi l'idée que derrière la volonté de régulation se trouve aussi l'idée de professionnalisme qui dès lors sous-tend le travail des organisations issu de ces régulations. La frontière semble d'abord se construire dans le but de prolonger le travail légal, mais entre les mains de « professionnels » qui sont alors dans des valeurs de « vérité, savoir, raison, bien commun ou encore de bénéfices sociaux » (Whittle, Carter, and Mueller 2014, p.784). Par

cette dynamique, la logique régulatrice peut alors s'inverser, et chercher à devenir plus légitime que la loi : ce faisant, elle renforce le contrôle des organisations sur les règles qui les régissent, mais aussi la frontière entre le domaine public (la loi) et le domaine privé (la régulation).

Par ailleurs, cette séparation entre le domaine public et privé prend son sens dans un contexte de désengagement progressif de l'État (Barthold, Dunne, & Harvie, 2014 ; Baud & Chiapello, 2017), qui invite à une « émancipation » progressive de divers champs (Barthold et al, 2014). Cette néolibéralisation a été associée avec une explosion des régulations hors-étatique (McCarthy & Prudham, 2004), notamment dans des domaines professionnels bien précis (Mansfield, 2004). En ce sens, ce sont des associations professionnelles qui prennent le pas sur la production de la régulation et qui changent la donne face à un État qui se désengage.

La régulation peut donc être une extension du champ public, comme elle peut chercher à se définir comme un champ totalement à part, sans lien aucun avec le champ public. En ce sens, les organisations se légitiment en cherchant à se réguler elles-mêmes (Young, 2003). Young prend ainsi l'exemple du FASB (Financial Accounting Standard Board) et de ses efforts « continus » pour « persuader les individus que le travail de cette entité est précieux, utile, et correct ». (Ibid., p.621). Le FASB est alors celui qui est le plus à même de produire de « bons » standards (p. 630). Dans d'autres disciplines, comme en géographie, l'étude de la recherche de la régulation d'un champ organisationnel par lui-même a aussi relevé la création et le renforcement du public et du privé entre ce qui est un bon et un mauvais standard (Mansfield, 2004). Dans une étude sur les pêcheries privées du Nord-Pacifique, Becky Mansfield dégage la logique néolibérale en jeu, la manière dont celles-ci sont intervenues dans les créations de standards réglementaires, le tout en tension avec les préoccupations environnementales. Cette mouvance vers la recherche d'une « autorégulation » des organisations dans ce contexte néolibéral globalisé tend aussi à dégager ce qui relève d'une bonne et d'une mauvaise régulation. Si la

régulation est vue par les acteurs qui la produisent comme une instance parfaitement neutre et rationnelle, détachée de toute notion politique (Alvesson & Willmott, 2002 ; Young, 2003) il est important de souligner que cette vue est avant tout un outil de légitimation. Ce rapport aux questions « politiques » est central. C'est ce qui est rattaché à l'État qui est politique, quand ce qui est organisationnel ne peut être politique en tant que tel. Le néolibéralisme des organisations en jeu, par exemple dans les pêcheries, est vu comme un positionnement neutre, voire rationnel (Mansfield, 2004). En réalité, les acteurs organisationnels qui jouent un rôle dans la régulation ont bien sûr des implications politiques. Ne serait-ce qu'en adhérant à des préceptes néolibéraux, les organisations rejoignent un mouvement vers moins d'États et plus de régulation, ce qui en fait un positionnement nécessairement politique (Ramp & Harrison, 2012).

Et, comme le souligne Young, il y a de « serious doubt any claims that accounting practice and research, securities laws and regulations, or market discourses are gender-neutral. » (Young 2015 p.73). Dans le cadre d'une étude des modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité de genre, qui cherche à comprendre les effets de ces différentes modalités, prendre en compte la régulation et ces effets est donc central, et cette non-neutralité effective est à mettre en parallèle des revendications de cette même neutralité.

De cette section, nous retenons donc la nécessité de définir les contours des champs mentionnés dans la thèse, afin de les délimiter, ainsi que pour qualifier leurs frontières, et la manière dont celles-ci se sont constituées, stabilisées, rigidifiées ou ont au contraire gardé un aspect poreux et instable. De ce fait, comprendre comment plusieurs champs communiquent entre eux, notamment par exemple de la loi à la régulation, de la régulation au contrôle, nous permet de qualifier la nature de l'opérationnalisation.

2.2. **Articuler différents modes de contrôle : de la loi à l'opérationnalisation**

Cette analyse macroscopique a pour but de dégager plusieurs modes de contrôles, à différentes échelles, qui coexistent entre eux. Ces modes de contrôle sont analysés comme des processus en construction, qui fonctionnent par des systèmes d'influence entre eux (Young, 2014 ; Black 2002). Afin d'établir cette analyse, nous nous servons de ce que nous avons pu dégager comme première définition de l'opérationnalisation lors du premier chapitre de cette thèse. Cette section vise à spécifier la première définition, vague, qui a été identifiée jusqu'ici. Différents moyens permettent d'observer les manières de venir contrôler l'égalité professionnelle, et ces moyens semblent articulés autour de différents outils, législatifs, réglementaires, puis de contrôle au sein des organisations. Cette section a pour but de venir clarifier ces différents outils, et les différents processus qui y sont rattachés, afin d'opérer des liens entre eux, et de dessiner par la suite une définition plus précise de la notion d'opérationnalisation. Ce chapitre vise à venir conceptualiser une première définition de l'opérationnalisation qui a été dressée à la fin du chapitre précédent.

Comme nous avons pu le voir jusqu'ici, la notion d'opérationnalisation va de pair avec un arsenal d'outils qui sont déployés de différentes manières, et articulés entre eux selon plusieurs logiques, parfois contradictoires. Les différents outils cités ci-dessus sont liés à des processus, qui m'ont permis de circonscrire cette typologie : la loi est liée au processus législation, la règle à la régulation, et la norme à la normalisation. Enfin, au sein des organisations, les processus de contrôle permettent de comprendre l'articulation de ces différents éléments et la manière dont ils sont contrôlés. Ce lien entre la notion d'opérationnalisation à définir et les outils mis en place nous permet de mobiliser ici une littérature large, allant de la littérature en comptabilité à celle en sociologie et en géographie par exemple, afin de comprendre les dynamiques en jeu entre les processus d'opérationnalisation en jeu.

La loi, notamment, est une prescription établie par un pouvoir centralisé, un État. Cette autorité est reconnue comme souveraine dans l'édition et la construction de la loi, quelle que soit la forme de cet État (Monarchie, République...). Les lois sont applicables à tout·e·s les citoyen·ne·s d'un État, puisqu'elles définissent les droits et devoirs de chacun. Une loi est donc un type de règle bien particulier, qui renvoie à des types d'acteurs (l'État, la société) distingués et légitimés au cours du processus législatif. Ce processus, par lequel une loi est délibérée, rédigée et amendée, en France par le Parlement (Assemblée nationale et Sénat) est central à la constitution de ce que l'on appelle État de droit. La loi est ensuite promulguée par le Président de la République et publiée au Journal officiel (JO).

Le processus législatif est un processus de régulation particulier, extrêmement institutionnalisé et qui s'inscrit dans une dynamique de temps long (Steurer, 2011). Ce processus législatif est renforcé par les normes et les règles sociales dans lesquelles s'inscrivent les lois promulguées. Dans le prisme juridique, il est possible de dégager une sorte de hiérarchie des différentes lois et normes de la société. Ce prisme juridique a notamment été développé par le juriste austro-américain Hans Kelsen.

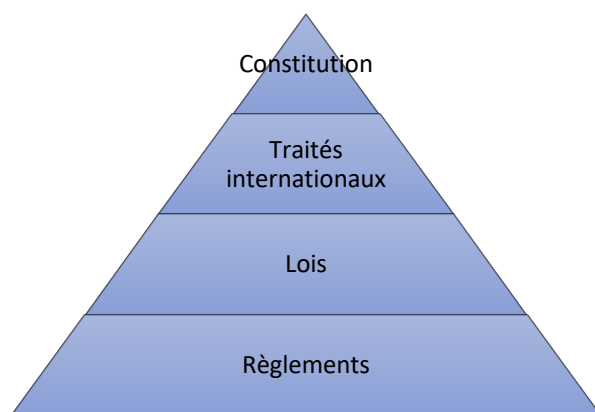


Figure 1 : schéma simplifié de la pyramide de Kelsen (Kelsen, 1962).

La cohérence de cette pyramide tient aux liens hiérarchiques entre les différents blocs qui la constituent. En ce sens, chaque partie inférieure doit être conforme aux parties supérieures. La cohérence du système juridique repose pour Kelsen sur cette pyramide, qui doit donc être à la base

de tout système qui se veut solide. Et, de fait, cette pyramide a été explicitement reprise dans de nombreux systèmes juridiques européens et de traditions anglo-saxonnes. Si un bloc « inférieur » ne respecte pas les normes édictées par le bloc supérieur, alors un contentieux juridique ou administratif devrait arriver à l'annulation de la norme non conforme du bloc inférieur. Toutefois, cette structure repose sur une séparation très nette entre les différents blocs, or ces différences ne sont parfois pas autant marquées. Kelsen tire explicitement sa théorie juridique des conceptions kantienne. Le Droit, selon lui, est une science, rationnelle est logique, et il faut qu'il soit complètement détaché de préoccupation morale ou « émotionnelles » (Kelsen, 1962). Cette conception positiviste du droit, qui, comme nous l'avons vu, a eu des conséquences importantes en France sur la manière de concevoir et d'enseigner le Droit, a toutefois été vivement critiquée par de nombreux juristes. Pour ce travail de thèse, envisager le Droit selon une hiérarchie de normes suppose également d'envisager une relation descendante et hiérarchique entre les différents acteurs et actrices qui rentrent en jeu dans la question de l'opérationnalisation de l'égalité.

Et, en effet, au début de cette thèse, et de mon parcours de recherche, j'avais en tête cette pyramide des normes, qui m'avait été enseignée à la faculté de Droit, lorsque j'effectuais ma licence de droit privé. Cette pyramide était présentée aux étudiant-e-s lors de divers cours, que ce soit en Droit constitutionnel ou en Droit international. L'approche positiviste du droit dominait dans les cours que j'ai pu avoir au niveau de la licence. C'est donc avec cette approche que j'ai abordé la question de l'opérationnalisation de l'égalité en France, en donnant une importance prédominante aux normes édictées par l'État français par rapport aux règles en vigueur dans les organisations. Si j'ai remis en question cette approche d'un point de vue empirique, je me suis ensuite tournée vers la littérature pour comprendre d'autres dynamiques et d'autres perspectives juridiques qui peuvent exister et m'aider à comprendre ces modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité en France.

Chaim Perelman, philosophe du droit et de l'argumentation belgo-polonais, a opposé plusieurs critiques aux approches Kelseniennes. Cette première critique est d'ordre épistémologique, lié au positionnement fermement positiviste de Kelsen, contre un positionnement constructiviste de Perelman. Mais ce différend, qui émane certes de ces positionnements, va plus loin, et a des impacts centraux sur la manière de concevoir une théorie générale du Droit (Brunet, 2012). Perelman « refuse [le] dualisme raison-volonté » (ibid., p.2). Ce dualisme, sur lequel repose la théorie de Kelsen, est remis en cause par Perelman pour qui le Droit ne peut être simplement décrit, comme un phénomène objectif et existant en soi et pour soi. L'ouvrage de Kelsen, la *Théorie pure du Droit*, ferait alors du Droit un système détaché, hors-sol, et hors de réalités pratiques du monde. La théorie positive du Droit impliquerait des normes qui existent en tant que telle et dont la hiérarchie entre elles est quasi naturelle, dans la lignée des approches du Droit naturel, selon lesquelles le Droit se découvre (voir ici les approches de Rousseau, les approches du droit naturel ont ensuite été assez vivement critiquées puis largement abandonnées par la communauté juridique au XXe siècle).

Ce qui nous intéresse pour ce travail de thèse, ce n'est pas tant de rentrer en profondeur dans les débats liés à la question du statut du droit, mais bien de comprendre les conséquences sur les imbrications des notions de droit, loi, normes et règles, et leur possible hiérarchie sous-jacente, qui tend à apparaître dans les perspectives Kelseniennes du droit. Or, il est possible de sortir de cette perspective hiérarchique, ce qui est central dans les manières de conceptualiser l'opérationnalisation de l'égalité et les différents modes d'opérationnalisation de l'égalité. Conceptualiser le Droit et les normes et règles qui en émanent autour de notions liées à l'argumentation permet de comprendre comment déconstruire les relations hiérarchiques qui supposément gouvernent les systèmes juridiques (Perelman, 1944 ; Perelman & Olbrechts-Tyteca, 2009). La rhétorique et le discours sont alors vus comme des éléments centraux des systèmes juridiques, qui doivent être analysés au travers des prismes de leur argumentation, sans présumer d'une hiérarchie préexistante à ces discours du

Droit. Cette approche du droit (et plus largement de la philosophie) au travers des discours permet de déconstruire de nombreuses présuppositions et superstructures qui existeraient a priori, et qui pour autant demandent analyse, comme les notions de règles, normes, lois et droit.

Si, pour Kelsen, le système juridique et l'essence du Droit reposent sur un système de normes hiérarchiques entre elles, pour Foucault la distinction avec les processus au cœur de ces systèmes et des règles qui les gouvernent est centrale. Au cœur des travaux de Foucault se situe la notion de normalisation, qui, comme nous le verrons par la suite, vise à séparer le bon du mauvais comportement. Pour Foucault, c'est dans le pouvoir en tant que processus et élément circulant qu'il faut voir la normalisation et les techniques de discipline. De fait, ces techniques ne sont pas fixées, selon des hiérarchies comme envisagées par Kelsen, mais elles sont mouvantes, changeantes et le rapport aux normes n'est pas nécessairement un rapport au système (Foucault, 1975). Le pouvoir prend des formes différentes en fonction des époques, que l'on peut découvrir par une approche plus archéologique que simplement historique (ibid.).

Foucault parle alors de techniques disciplinaires, qu'il distingue de la loi : il parle de dispositifs de pouvoir. En ce sens, le philosophe nous invite à élargir le champ d'analyse pour parler de règles, normes et même de lois, qui ne peuvent être réduites au processus législatif et au système juridique (Foucault, 1978). Ainsi, en faisant les distinctions entre les différentes notions — techniques et processus — vues jusqu'ici, ce travail de thèse cherche à s'intéresser avant tout aux dynamiques en jeu derrière les processus de pouvoir, et à s'interroger sur les différentes hiérarchies présumées entre les différents éléments en jeu. De fait, si la loi semblait, avant mon entrée en thèse, chapeauter toutes les autres techniques disciplinaires et normatives en termes de politiques d'égalité de genre, j'ai rapidement constaté de manière empirique que cette hiérarchie des techniques ne se retrouvait

pas sur le terrain, et que les techniques et dispositifs étaient fort éclatés et dispersés, parfois connectés entre eux, et parfois non.

Cette thèse n'est donc pas concernée uniquement par le niveau légal, mais bien aussi et surtout par le niveau organisationnel, c'est-à-dire par exemple le niveau d'une entreprise seulement. Comprendre comment les normes, règles et lois s'articulent est central pour comprendre la place qu'occupent les politiques organisationnelles, et comprendre de fait comment les modes d'opérationnalisation viennent jouer un jeu dans la manière de conceptualiser les politiques d'égalité.

Parler de modes d'opérationnalisation, c'est évoquer, de manière très large, la possible mise en œuvre de mesure, et la manière d'observer, et d'agir, donc de contrôler, ces mesures. Ces modes de contrôle sont divers, variés, et les termes pour en parler sont évoqués souvent de manière interchangeable. Cette sous-section va donc tenter d'éclaircir les termes utilisés pour évoquer différents modes d'opérationnalisation, à différents « stades » de la société, et mettre en avant les enjeux de parler de tel ou tel terme, qui seront évoqués au fil de cette thèse.

Ces termes sont souvent liés à ce que l'on peut qualifier de technologie, c'est-à-dire des outils mobilisés, elles-mêmes associées à un processus, et donc une vision dynamique de l'outil mobilisé. Cette sous-section s'appuie sur plusieurs travaux qui seront évoqués au fil du texte, mais aussi largement sur le travail de typologie des modes de contrôle réalisé par Ève Chiapello (Chiapello, 1996). Toutefois, cette section a pour but d'élargir également la vision que l'on a des modes de contrôle, souvent liés aux organisations, alors que ceux-ci peuvent émaner d'ailleurs.

2.3. Opérationnaliser dans les organisations : modes de contrôle et décentralisation

Cette section s'appuie notamment sur les travaux d'Ève Chiapello qui construit une typologie des modes de contrôle (Chiapello, 1996). Elle souligne notamment que les moyens de contrôle prennent en compte non seulement les moyens « mis au point par le management pour s'assurer d'une certaine maîtrise de l'organisation, mais aussi les autres types d'influence plus difficilement maîtrisables par les managers, comme la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes » (Chiapello, 1996 ; p.53).

Cette conception large du contrôle est centrale pour le reste de cette thèse, et implique de concevoir les imbrications entre le contrôle au sein des organisations et les différentes règles, normes et lois en vigueur. Chiapello décrit les facteurs d'influences des modes de contrôles en détaillant : la source de l'influence, sur quoi elle s'exerce, la réaction de celui soumis au contrôle, le processus par lequel l'influence s'exerce et le moyen utilisé (ibid., p. 54). Les dispositifs de contrôle visent alors très distinctement à influencer d'une manière ou d'une autre les comportements des individus, via des processus de normalisation. Cette caractéristique liée à *l'influence* du contrôle permet de mettre en avant le contrôle comme dynamique (Bouquin, 2005a). De fait, Chiapello écrit également : « Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un » (Chiapello, 1996 ; p.52). Nous pouvons voir ici les liens qui existent entre le contrôle et les notions vues précédemment, la règle et la norme. Cet aspect dynamique, lié à la notion d'influence sur les comportements organisationnels ou d'une personne est central dans la plupart des définitions du contrôle (Bouquin, 2005 b). Pour ce travail de thèse, on

entendra donc le contrôle dans un sens large, qu'il soit coercitif ou d'influence⁶ (Jordan & Messner, 2012). Ainsi, si le contrôle peut être vu comme le processus associé aux dispositifs de contrôle, il en est aussi la résultante, et diffère de la notion de règle et de norme en ce qu'il est rattaché à une organisation et aux dispositifs mis en place dans cette organisation. Et ces dispositifs, au sein des organisations, prennent des formes diverses qui contribuent à transformer le comportement des individus.

Dans le cadre des politiques d'égalité de genre, regarder la manière d'opérationnaliser ces politiques à différents niveaux (organisationnels, national, étatique, etc.) permet de mettre à jour les différentes dynamiques en jeu, et les impacts multiples que ces politiques peuvent avoir sur la conception de l'égalité.

La régulation cependant demande souvent à être traduite en dynamique de contrôle interne, et en ce sens le contrôle peut se situer dans la continuité des dynamiques de régulation. Il est possible ici d'avoir recours à la notion « d'espace régulateur » proposée par Hancher et Moran. (Hancher & Moran, 1989). Cette notion permet de prendre en compte « l'arène où se développent les règles soumises à une décision publique dans une communauté donnée » (Hazgui 2015, p.15). En ce sens, l'espace régulateur prend alors en compte non seulement la régulation en tant que telle, mais également son application, et donc le contrôle de son application au sein de l'organisation. Contrôle et régulation se recoupent donc via ce mécanisme. La boucle de contrôle, entre les dispositifs divers mis en place, invite donc à considérer le contrôle comme un processus (Bouquin, 2005a), de même que la régulation. Cette notion classique de boucle de contrôle implique des retours d'expériences, des modifications des dispositifs (via ce qui est communément appelé « feedback loops »), et fait du contrôle un dispositif dynamique qui permet un recouplement avec la question de régulation. Le

⁶ *Coercive or enabling forms of control*

contrôle peut même ainsi être recoupé de multiples fois avec les règles produites, à différents moments de la boucle de contrôle.

Mais par le même mécanisme, le contrôle s'applique également aux lois qui doivent être mises en place dans les organisations. Ce faisant, le contrôle propose donc au sein des organisations, une synthèse de ce qui est loi et de ce qui est régulation (Young, 2014). Le contrôle propose donc une vision politique « interne », c'est-à-dire adaptée à l'organisation, faite sienne, de ce que peuvent être la loi et la régulation dans d'autres organisations. La gouvernementalité des organisations apparaît donc ici pleinement (Miller and Rose 1990). Miller et Rose mettent d'ailleurs l'accent sur la notion de traduction des enjeux économiques et politiques, et cette traduction est personnelle. L'idée de gouvernementalité permet ici de faire le lien de manière logique entre les notions de loi, régulation et contrôle. En effet, la gouvernementalité « has a programmatic form » et « is inextricably bound to the invention and evaluation of technologies ». De la même manière, « it draws attention to the complex processes of negotiation and persuasion involved in the assemblage of loose and mobile networks that can bring persons, organizations, and objectives into alignment » (Miller and Rose 1990 p.1).

Le contrôle devient alors la traduction « interne » des questions de régulation dans les organisations. En ce sens, la régulation est perçue comme l'extension de la loi, qui est une technologie de gouvernement parmi d'autres. La régulation étend la loi, la traduit en terme organisationnel, et les organisations elles-mêmes la traduisent selon le sens qu'elles en font elles-mêmes. Les mécanismes par lesquels contrôle, lois et régulation s'articulent sont des mécanismes complexes, qu'il était important de prendre en considération pour cette thèse.

2.4. **Endogénéisation et régulation : fusionner les champs ?**

De ce fait, la loi est souvent traitée comme extérieure aux organisations. Les champs que nous avons présentés ici comme distincts, séparés par des frontières, peuvent parfois fusionner, fonctionner

ensemble. Il est aisé de considérer la sphère publique séparément de la sphère privée, et de regarder les organisations évoluer simplement dans cette sphère privée. Toutefois, les travaux d'Edelman (1990, 1992, 1999, 2011) permettent de remettre en question cette séparation via l'action des organisations.

Ainsi, dans l'introduction de son article de 1999, Edelman écrit : « Legislative actions and judicial interpretation offer law its official stamps, but organizations interact with legal institutions to create ritualized ideas about what constitutes a rational response » (Edelman et al. 1999 p.407). L'autrice détaille ainsi l'idée selon laquelle ce sont les idéologies rationnelles qui animent les organisations plutôt que la « substantive Law itself ». Ce sont ces idéologies rationnelles qui ensuite déterminent les réponses stratégiques des organisations à la loi et les réponses des tribunaux aux actions organisationnelles. Ces idéologies rationnelles du néolibéralisme ont beaucoup été étudiées en sociologie (Ramp & Harrison, 2012), mais permettent de dégager un agenda derrière les relations à la sphère privée qui régit les organisations.

Si ces idées apparaissent particulièrement adaptées au contexte américain, où la jurisprudence a une plus grande importance légale et normative qu'en France, les travaux d'Edelman semblent toutefois également capables de s'adapter au cas français et ainsi de proposer une grille de lecture des dynamiques relationnelles entre le législateur, les organisations et les tribunaux. La frontière entre le public et le privé est donc rendue floue par les mêmes acteurs qui accentuaient ou cherchaient à accentuer cette frontière pour leur propre légitimité. La question des frontières apparaît donc comme intrinsèquement fluctuante, mouvante, et ne peut être réduite à une donnée stricte et fixée. Cet élément central de la notion de frontière organisationnelle sera repris par la suite, mais est déjà une donnée qu'il convient de prendre en compte lorsque l'on parle de frontière.

Comme le signalent Bozanic et al dans leur article de 2012, « it is possible that those who are to be regulated may seek to influence emerging regulation so that the ultimate impact of the rules is muted or subverted, thereby effectively endogenizing regulatory regimes » (Bozanic, Dirsmith, and Huddart 2012, p.463). Les auteurs s'appuient ici sur la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1991), qui permet de remettre en question le caractère exogène de la loi. Ces concepts d'influence et de régulation aident à voir les liens entre le contrôle et cette endogénéisation des politiques publiques par la sphère privée. Le contrôle pouvant lui-même être constitué comme un élément d'influence et dynamique (Bouquin, 2005a), cette endogénéisation, combinée aux notions de frontières, semble cruciale à prendre en compte pour l'étude des modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité.

Sur les questions d'endogénéisation de la loi, Edelman donne l'exemple des procédures de doléances. Bien que non imposées légalement, ces procédures lorsqu'elles sont mises en place participent à rendre les tribunaux plus enclins à penser que les organisations concernées respectent plus les règles d'equal employment opportunity. Et, de ce fait, ces procédures deviennent presque des obligations légales puisqu'elles font partie de la jurisprudence américaine.

Dans le cas des politiques sociales, cette endogénéisation de la loi et du contrôle dans les organisations participe d'une envie de légitimation de la part des organisations et s'inscrit dans une logique legaliste : observant les jugements favorables aux organisations dotées d'une procédure de doléance, les autres organisations mettent à leur tour en place ces procédures, qui sont suivies, contrôlées (McLeay, Ordelheide, & Young, 2005). Mais c'est bien le respect de la procédure qui est contrôlé, plus que le respect véritable des règles d'equal employment opportunity (Edelman, Krieger, Eliason, Albiston, & Mellema, 2011 ; Edelman, Uggen, & Erlanger, 1999).

Les organisations cherchent donc à offrir une réponse rationnelle, contrôlable, à des problèmes de discrimination. Cette réponse voulue rationnelle convient aux tribunaux, qui de ce fait supposent

qu'il n'y a pas de discrimination. L'acceptation par les tribunaux des procédures de doléances leur a conféré une valeur importante, qu'elles n'auraient pu connaître sans cette acceptation, et qui a participé de leur généralisation. En Europe, ces procédures se développent également via l'augmentation du pouvoir dit « soft Law » (Terpan, 2015). L'encouragement des politiques de soft Law, et donc un appel à la régulation par les organisations peut participer de cette endogénéisation.

Sur une durée de trente ans aux États-Unis, les procédures de doléances pour les questions de discrimination au travail sont devenues une forme standardisée, mais surtout acceptée et rationalisée par les tribunaux de compliance avec la loi pour les *equal employment opportunity*. En ce sens, l'endogénéisation de la loi par les organisations est devenue un processus qui, sur le temps long, donne aux organisations l'opportunité de pénétrer non seulement le périmètre de la régulation (et donc ce que l'on peut qualifier de sphère privée), mais aussi le périmètre de la loi (et donc ce que l'on peut qualifier de sphère publique) via des propositions de compliance non intégrées dans cette loi et formulées directement par les acteurs privés.

La frontière mise en place en premier lieu entre le public et le privé est donc potentiellement déconstruite par les acteurs organisationnels, via le biais des politiques de contrôle qui peuvent être mises en place pour répondre à des logiques légales ou réglementaires.

La question de l'endogénéisation de la loi et de la régulation pose donc le problème de la nature même des lois, de la régulation et du contrôle, et de la nature de leurs relations. Il apparaît que ces relations jouent un rôle social important, que ce soit via la construction et l'affirmation d'une frontière entre le public et le privé, ou via la destruction de cette frontière par les mêmes acteurs. Dans le cadre de lois sociales, la nature de ces relations joue un rôle crucial puisqu'elle peut déterminer ce qui est considéré comme étant « rationnellement bon », « juste » et « approprié » (Edelman et al., 2011 ; Young, 2014).

Toutefois, ce n'est pas tant ces mécanismes qui sont centraux que la nécessité, dans le cadre des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, de comprendre comment ces différents champs sont mis à contribution, ou au contraire sont laissés de côté. En effet, dans le prisme de l'égalité professionnelle, la loi a son rôle à jouer, mais la structure uniquement descendante telle que vue par Kelsen ne peut être suffisante. Prenons par exemple la loi dite « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », promulguée en août 2014. Cette loi renforce des mesures déjà prises auparavant – comme la loi Zimmermann Copé, mais elle vient également ajouter d'autres dispositions. Ces autres dispositions, parfois centrées sur l'égalité professionnelle, parfois sur l'égalité plus largement, sont souvent informées par le travail d'association, le retour de personnes plus sur le terrain, des partenaires sociaux comme l'a souligné Najat Vallaud Belkacem au moment de la promulgation de la loi. De ce fait, comprendre la loi comme fonctionnant en vase clos ne peut être suffisant : il est nécessaire d'articuler les champs qui peuvent intervenir en amont, ainsi que la manière dont ils interviennent, dont les acteurs de ces champs interagissent pour promouvoir une vision de l'égalité.

Et ces champs s'articulent bien souvent grâce à des outils qui servent de base pour la communication des différents acteurs et actrices impliquées. Ces outils, nous allons le voir dans la section suivante, peuvent notamment être des outils quantifiés, qui viennent alors servir à la fois à légitimer le champ, mais aussi à servir de base de dialogue, de langage commun entre les champs.

3. Opérationnaliser l'égalité : articuler sociologie de la quantification et sociologie des champs

Lors du premier chapitre de littérature de cette thèse, nous avons déjà abordé rapidement la quantification, notamment sous le prisme de l'égalité professionnelle. Nous avons vu que la quantification est un prisme courant par lequel sont formés les dialogues autour de l'égalité et les discussions, notamment légales (Charpenel et al., 2017 ; Sénac, 2015). De fait, la quantification est un outil qui peut servir multiples fonctions, et est donc mobilisée couramment afin de définir des objectifs de parité notamment (Bereni & Lépinard, 2003), ou encore des objectifs d'embauche dans certaines fonctions traditionnellement (et de manière stéréotypée) masculines (Silvera, 2012). Toutefois, la sociologie de la quantification, ainsi que l'utilisation qui a été faite de ces travaux en comptabilité nous montrent différentes manières de mobiliser la quantification.

La quantification joue notamment un rôle social central, sur la notion de gouvernement, ainsi que sur celle de programme (Rose, 1991 ; Rose & Miller, 1991) et sur la notion de champ, où la quantification peut servir à délimiter le champ, à le légitimer (Sue, 1994). La quantification est donc un outil que l'on peut qualifier d'en tension entre différents usages. Dans le cadre de cette thèse, cette tension est particulièrement intéressante pour comprendre comment les différents domaines — légaux, organisationnels notamment s'articuler, communiquent, échangent, et comment ils mettent en avant une vision de l'égalité qui peut éclairer les expériences de certaines personnes — ou au contraire les passer sous silence. Nous verrons donc tout d'abord comment la quantification s'inscrit dans la notion de champ, et comment, la quantification devient un outil central de gouvernement. Puis, nous verrons les enjeux pour la quantification autour des notions de marges et d'expériences qui peuvent être à la fois mises en lumière ou passées sous silence.

3.1. La quantification comme outil de légitimation du champ

La quantification est un outil central de légitimation. Les outils quantifiés agissent comme des relais, des témoins d'une rationalisation, d'une légitimation de l'organisation dont ils émanent. Ted Porter, dans *Trust in Numbers*, détaille les mécanismes qui permettent à la quantification de servir de relai de légitimation, et pourquoi les chiffres peuvent inspirer largement confiance (Porter, 1995). Ces mécanismes, notamment d'apparence de rationalité que confèrent les chiffres, associés à un pouvoir de circulation dupliqué — un don « d'ubiquité » des chiffres — font des outils quantifiés de véritables relais de légitimation des champs (W. N. Espeland, 1997).

Pour Porter, la quantification sert de technologie de communication et de standardisation des savoirs produits par un champ précis. De fait, cette vision de la quantification nous permet de comprendre les conditions d'émergence de la « confiance dans les nombres » que cherche à analyser le chercheur. Wendy Espeland, dans son commentaire de l'ouvrage de Porter ajoute à cette confiance une dimension d'autorité toute puissante, qui nous permet de faire le lien entre ces différents éléments et les Politiques de la Quantification de Fligstein (Fligstein, 1998). Ces politiques de la quantification sont une addition utile aux travaux de Porter et Espeland pour détailler les enjeux soulevés par l'utilisation de la quantification comme outil de légitimation des champs.

En effet, par outil de *légitimation*, nous n'entendons pas nécessairement ici outil *légitime*. Au contraire, nous cherchons à comprendre comment la littérature considère l'utilisation de la quantification et les rôles associés à celles-ci dans ces dynamiques institutionnelles. Ce n'est pas parce que la quantification est utilisée comme outil de légitimation qu'elle est légitime. Bien sûr, l'idée de cette section n'est pas d'identifier les conditions dans lesquelles son utilisation est légitime ou ne l'est pas, mais plutôt d'essayer d'analyser les dynamiques par lesquelles la quantification fait son entrée dans différents champs, et comment, dans ces différents champs, elle agit comme vecteur de

légitimité, comment elle est, de fait, utilisée comme relai de légitimité. Notamment pour les champs émergents, en cours de stabilisation (voir ci-dessus la section sur les organisations frontières), la quantification peut jouer un rôle particulièrement prégnant par le besoin de légitimation tout particulier de ces organisations (Medvetz, 2012).

La quantification produit un premier effet de naturalisation qui est d'ailleurs largement évoqué dans la littérature (Desrosières, 2014 ; Fligstein, 1998 ; Porter, 1995). Cet effet de naturalisation consiste à voir la nature comme inhéremment numérique, ce qui rend donc la quantification un outil non plus seulement légitime, mais surtout exact pour parler de la nature (W. N. Espeland, 1997). Mais, comme le détaille Porter, les outils numériques ne se déplacent pas nécessairement des sciences naturelles vers les sciences sociales, et il argumente qu'au contraire, la quantification se construit dans une autre causalité, avec des outils et des techniques quantifiées qui sont générés et créés dans les bureaucraties fédérales, dans l'industrie, et qu'ensuite elle se déplace vers d'autres domaines. De ce fait, il est donc important pour la recherche de regarder les mécanismes de productions des outils quantifiés par le prisme des sciences sociales. Cette thèse s'inscrit dans cette tradition de recherche, et les outils quantifiés ne sont donc pas vus comme un portrait fidèle de la nature, mais avant tout comme une construction sociale qui peut servir d'autres buts que simplement décrire la nature, ou ce qu'il se produit.

La quantification peut donc être vue comme une technologie de gouvernement, telle qu'analysée par Miller et Rose (Rose & Miller, 1991). Les chercheurs, dans ce travail, cherchent à analyser comment les rationalités politiques et les technologies gouvernementales sont intrinsèquement liées aux outils qui permettent le développement d'un savoir, et notamment d'un savoir objectivé. La quantification s'inscrit donc directement dans ces outils qui permettent

l'objectification du savoir. Elle devient alors le relai d'un pouvoir gouvernemental (pas au sens de l'État, comme le précisent les auteurs).

Plusieurs éléments sont donc à retenir ici, quant aux enjeux de cette thèse. Tout d'abord, celle-ci s'inscrit donc dans une tradition de recherche critique qui observe et analyse les outils comme des relais de gouvernement, à différentes échelles. À travers ces différentes échelles, nous cherchons à comprendre l'imbrication de jeux d'outils, et leurs effets sur les institutions qui les produisent et les consomment, et, dans ce cas précis, également les effets sur l'égalité telle que nous la concevons. Chercher à comprendre le rôle joué par les outils quantifiés dans les différents champs mentionnés pour ce travail de recherche, c'est aussi nous permettre de combiner deux courants de littératures qui ne se croisent pas nécessairement, mais qui semblent, ici, particulièrement nécessaires.

Les outils quantifiés servent donc de relai de légitimation (Porter, 1995). Ces outils quantifiés existent sous multiples formes, et leur diffusion est globale. Toutefois, nous nous arrêterons ici plus particulièrement sur le cas des outils statistiques et des outils comptables. Les outils statistiques peuvent être directement mobilisés dans la comptabilité, et en ce qu'ils contiennent l'idée de mesure. Cette idée de mesure, qui peut engendrer des dynamiques de réactivité (W. Espeland & Sauder, 2007) est centrale aux outils comptables, qui, en sus, comportent souvent une notion de performance, implicitement contenue dans les objectifs fixés (Miller & Rose, 1990 b).

Dans le cas plus précis des outils comptables quantifiés, la comptabilité peut-être le relai direct des effets de naturalisation et d'objectifications tels que décrits par Porter, mais aussi par Desrosières : « que ce soit dans les sciences sociales ou dans la gestion du monde social, la statistique a donc été investie d'un rôle [...] de désidéologisation et d'objectivation, permettant de traiter les faits sociaux "comme des choses" selon l'expression de Durkheim » (Desrosières, 2008, p.22). Cette fonction des statistiques peut être étendue aux outils comptables — qui par ailleurs mobilisent souvent les mêmes

outils que les outils statistiques. Cette réalité d'apparente désidéologisation est mentionnée par Dorothy Smith comme un des relais qui font de la comptabilité un outil central des « relations de domination » que nous détaillerons dans la section suivante. En tant que champ, l'utilisation d'outils statistiques et comptables permet donc au champ d'apparaître détaché de toutes préoccupations politiques, et offrir à ce même champ une naturalité, une légitimité dans ses actions. Si l'on revient aux exemples ci-dessus, par exemple avec les travaux de Joni Young, on voit que les outils comptables servent à raffermir les frontières du champ du « privé » par rapport au champ du « public », et ce faisant à légitimer les champs eux-mêmes et leurs aires d'action (Young, 2014).

Et, ainsi, dans le cas de l'égalité de genre, les travaux de Ulrike Marx nous informent sur le rôle que peuvent jouer les outils comptables dans l'installation pérenne — ou non — de politiques d'égalité. De fait, l'autrice nous explique comment les outils comptables participent de la commodification de l'égalité professionnelle dans le cas étudié. Elle soulève ainsi un paradoxe que nous allons développer dans la section suivante : si les pratiques quantifiées servent à pérenniser une lutte féministe, elles jouent aussi un rôle dans la dépolitisation des demandes liées à l'égalité (Marx, 2019).

3.2. Quantification en tension : passer les marges sous silence ou leur donner une voix ?

La quantification, on l'a vu, résulte de processus multiples. Mais c'est aussi un processus en tension qui a historiquement passé les marges sous silence, mais peut aujourd'hui leur donner une voix. En effet, en détaillant l'imbrication des divers processus d'opérationnalisation en jeu derrière les politiques d'égalité de genre, la question des marges est apparue comme étant à la fois une question centrale de ce travail de thèse, et en même temps une question souvent laissée de côté dans la

littérature. Or, les marges ont émergé de ces quatre ans de thèse de différentes manières, et à travers différents thèmes.

Les marges sont en effet à la fois présentes de manière institutionnelle, c'est-à-dire par des institutions en marge de certains champs par exemple, ou simplement des institutions qui peuvent avoir moins de pouvoir que d'autres, des institutions qui sont parfois laissées de côté. Mais, parler des marges, c'est aussi parler des personnes marginalisées, des groupes de personnes qui sont systématiquement non prises en compte dans des discussions sur l'égalité, et notamment dans le prisme de l'égalité professionnelle. En effet, nous avons vu dans le chapitre 1 la manière dont certains discours sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne s'intéressent qu'à certaines dynamiques, qui sont certes importantes, comme celle du plafond de verre, mais qui laissent de côté certaines femmes, comme celles qui sont moins qualifiées, ou encore les femmes racisées, les femmes précaires, etc. Il y a un enjeu politique, mais aussi scientifique, à comprendre comment la quantification vient jouer un rôle dans ces marges, et comment la question de l'opérationnalisation des politiques d'égalité professionnelles nous invite à décentraliser notre regard de chercheuse, et ce faisant à ouvrir l'œil sur la multiplicité des marges.

Ulrike Marx, dans ses différents travaux, souligne la tension inhérente à l'utilisation des outils comptables dans les luttes féministes, et notamment la tension vue ci-dessus entre la dépolitisation des luttes féministes et la capacité des outils quantifiés de rendre ces luttes visibles, voir importantes dans le paysage politique (Marx, 2019). La dépolitisation des luttes féministes par la technicisation de celles-ci et le développement des outils comptables en leur sein est étudiée notamment dans le contexte du « féminisme de la troisième vague ». Nancy Fraser évoque cette technicisation, de même que Sheley Budgeon, qui évoque la managérialisation des pratiques féministes (Budgeon, 2011 ; Fraser, 2013). Les pratiques quantifiées sont donc en tension entre un usage de légitimation, de

quantification que nous avons vu ci-dessus, et leurs effets implicites de dépolitisation et de rationalisation.

Dans le cas des marges, il est intéressant de voir que celles-ci relèvent depuis longtemps d'une préoccupation féministe (Acker, 1990 ; Crenshaw, 1993 ; Fraser, 2013 ; Hooks, 1984), avec, certes, des définitions qui varient en fonction des autrices. Il est toutefois intéressant de constater que cette question des marges et de la marginalisation par les outils quantifiés a notamment été prise en compte par les chercheur·e·s en comptabilité (Cooper, 2001 ; Lehman, 2012 ; Llewellyn, 1998). Sue Llewellyn, notamment, décrit les effets des pratiques comptables sur des services sociaux, et la manière dont une politique du *care* et une politique comptable sont alignées, ce qui rendent acceptables par les travailleurs sociaux les pratiques comptables. Ce faisant, les travailleurs sociaux deviennent aussi des travailleurs comptables, et la multiplicité de rôles qu'ils et elles endossent contribue à rendre leur travail instable, fragile, plus difficile à déterminer (Llewellyn, 1998). Llewellyn détaille ainsi le travail de frontière (*boundary work*) qui est fait pour contrer un processus de marginalisation des outils comptables. De fait, ceux-ci peuvent à la fois servir de relai, d'éclairage pour les marges, mais ils peuvent eux-mêmes être marginalisés, comme l'explique l'autrice, pour préserver l'identité première d'un poste (*ibid.*, p.35).

La marginalisation n'est donc pas un processus simple, ni qui concerne un groupe bien circonscrit de personnes, ni un type précis d'outils. Il convient donc de préciser ici ce que l'on entend par les marges, ainsi que de préciser les rôles ambigus que peut endosser la quantification. Dans *Cartographie des Marges*, Kimberlé Crenshaw détaille ces marges, et leurs fonctionnements. Elle explique comment le monde académique les a longtemps ignorées, notamment dans leur multiplicité et leur complexité. Et, ce faisant, elle propose le concept « d'intersectionnalité », qui permet de penser ces marges dans toute leur complexité. De fait, elle explique, dans son ouvrage, comment des femmes noires ont été

laissées de côté par des refuges féministes, mais aussi par des associations antiracistes, car les problèmes qu'elles rencontraient étaient spécifiques à leur vécu de femmes racisées. Elle évoque ainsi l'intersectionnalité des discriminations, entre sexisme et racisme, qui marginalise tout particulièrement les femmes noires (Crenshaw, 1993). Les marges sont donc conceptualisées par l'autrice comme un processus dynamique au cœur duquel les femmes noires en particulier se situent.

Cette explication des marges, en corollaire de sa dynamique de marginalisation nous permet donc de conceptualiser les marges comme un espace dynamique, lié à la manière dont nous éclairons celles-ci ou dont nous les laissons de côté. Nous pouvons par ailleurs argumenter que, tenter d'éclairer les marges, c'est participer à les remettre au centre d'un discours, d'attirer l'attention vers celles-ci, et ce faisant, faire en sorte qu'elles ne soient plus tant des marges. C'est d'ailleurs un des arguments de Dorothy Smith que nous détaillerons dans la section suivante, et les marges deviennent donc un enjeu politique de recherche (Smith, 1987).

Pour ces marges, la quantification est donc un outil en tension. Nous l'avons vu, la quantification sert bien souvent à des fins de communication. Si nous suivons notre argument ci-dessus, alors elle peut servir à éclairer ces marges, et donc à entamer un processus de « dé-marginalisation ». Toutefois, il paraît évident que la quantification ne peut se suffire à elle-même, notamment à cause des phénomènes de naturalisation, rationalisation, dépolitisation déjà évoqués (Marx, 2019). Nous avons déjà évoqué le *statactivism*, dans le premier chapitre de cette thèse. Cette utilisation des statistiques à des fins d'activisme, notamment pour l'écologie ou pour l'égalité (au travers du *gender statactivism*) peut-être une solution intéressante pour questionner certains aspects des statistiques, mais maintenir son usage. De fait, le rôle de la quantification pour éclairer les marges, ou au contraire les passer sous silence semble résulter d'un jeu d'équilibriste dans la manière d'utiliser ces outils quantifiés, ainsi que de les considérer dans l'usage.

Dans cette tradition, Mennicken et Sjögren cherchent à identifier et proposer des pistes de recherche dans les courants de la valuation, pistes qui invitent à déplacer la focale des recherches traditionnellement menées dans ce courant. Elles soulignent par exemple un intérêt pour le rôle des émotions, mais aussi sur la manière dont les pratiques comptables et de valuation entrent en jeu avec des questions d'inclusion : « Ce sont également au niveau des marges que le pouvoir et la politique deviennent visibles. Là, nous pouvons observer comment les processus comptables et de valuation viennent s'associer aux questions d'inclusion et d'exclusion, aux questions d'appropriation, et aux hiérarchies de crédibilité » (Mennicken & Sjögren, 2015, p. 4)⁷.

Nous reviendrons, dans le chapitre 9 des résultats de cette thèse, sur la notion de tabou, et sur ce que la comptabilité et les processus comptables peuvent faire au tabou (M. A. Le Theule, Lambert, & Morales, 2020). En effet, la comptabilité peut être mobilisée pour donner à voir des choses qui ne peuvent être dites, elle peut être une porte d'entrée sur ce tabou, mais elle peut aussi être une manière de bloquer les manières de parler de ce qui est tabou, de ce qui ne se dit pas dans les organisations. Ce jeu d'équilibriste sur les usages des outils quantifiés sera notamment évoqué dans les résultats de cette thèse. La quantification n'est donc pas vue comme une solution évidente pour éclairer les marges, pour leur donner une voix. Il est nécessaire d'aborder ces outils quantifiés sous un regard critique, tant par leurs effets sur les différents champs qui sont concernés par l'opérationnalisation des politiques d'égalité, que par leurs effets sur les marges et les processus de marginalisation.

Dans la section suivante, nous allons détailler le cadre théorique de cette thèse, qui nous permet notamment de mobiliser cette notion de marge, de la creuser plus avant grâce aux travaux de Dorothy

⁷ "It is also at the margins where power and politics become visible. Here, we can scrutinize how processes of accounting and valuation come to be bound up with questions of inclusion and exclusion, matters of appropriateness, and hierarchies of credibility." (Mennicken & Sjogren, 2015, p.4).

Smith. Les marges sont alors à replacer dans le contexte plus large des relations de domination, que nous allons aussi détailler, et que nous investiguons au travers de l'ethnographie institutionnelle, une méthode de recherche proposée par Dorothy Smith pour justement éclairer ces marges.

Résumé du chapitre 3 :

Ce chapitre propose de décentraliser notre regard des organisations, et d'observer les différents mécanismes en jeu dans l'opérationnalisation de l'égalité. Pour ce faire, nous amenons différentes articulations de l'opérationnalisation. Nous définissons et problématisons la notion de champ (Bourdieu, 1986b), qui nous permet de montrer les différents champs que l'opérationnalisation mobilise pour l'égalité professionnelle, ainsi que les différents outils qui peuvent être rattachés à ce processus. En définissant les champs, nous amenons également la notion de frontières (Krause, 2018; Young, 2014), et nous définissons plusieurs types de frontières qui viennent jouer un rôle dans l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces frontières sont à la fois celles du public et du privé (Whittle et al., 2014; Young, 1994), des frontières organisationnelles, notamment pour les organismes régulateurs comme le HCE, et nous rappelons, en mobilisant la littérature en sociologie des champs comment ces différentes frontières s'articulent entre elles, apparaissent aussi bien infranchissables que poreuses (Edelman et al., 2011, 1999).

Ces différents éléments nous permettent de problématiser les marges de la comptabilité, dans leurs multiples dimensions. En définissant l'opérationnalisation à travers des notions de champs et de frontières, nous proposons que celle-ci doive également parvenir aux marges de ces différents champs (Miller, 1998a). Pour ce faire, nous développons l'utilisation qui peut être faite de multiples outils quantifiés, et situons notre question de recherche comme étant aux marges de la comptabilité (Mennicken & Sjögren, 2015). Ces marges de la comptabilité sont à la fois une marge « académique », d'un champ de recherche, mais ce sont aussi des marges plus symboliques, dans les utilisations qui sont faites de ces outils comptables sans qu'elles ne disent leur nom (Mennicken & Espeland, 2019).

Nous mobilisons ici à la fois la littérature de la sociologie de la quantification et de la sociologie des champs. La sociologie de la quantification nous permet de définir celle-ci comme étant un outil qui permet de « faire des choses qui tiennent » (Desrosières, 1989), mais aussi de communiquer, d'objectiver les données (Porter, 1995), mais qui risquent de dépolitiser ces données dans le même temps (Rose, 1991).

Ces deux champs de littérature nous permettent ainsi de conceptualiser l'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes comme étant un processus de mobilisation de champs et d'outils qui performe, souvent en la quantifiant, une vision de l'égalité, dans le sens où cette vision devient constitutive du réel.

Ce chapitre pensé comme un effort de conceptualisation de notre notion centrale, l'opérationnalisation, nous permet ainsi de faire la transition entre notre revue de littérature et le cadre théorique de ce travail, les relations de dominations telles que définies par Dorothy Smith (Smith, 1987). En effet, le travail de Smith que nous allons explorer dans le chapitre suivant nous donne des outils pour aller explorer ces différentes marges. Dorothy Smith propose à la fois un cadre théorique et un cadre méthodologie, l'ethnographie institutionnelle, que nous allons détailler dans les deux prochains chapitres.

Chapitre 4, Cadre théorique : Dorothy Smith et les relations of ruling

• Préambule

Je ne suis pas arrivée dans cette thèse avec un cadre théorique préconçu, ou une idée précise des théories que je souhaitais mobiliser. Certes, je souhaitais m'inscrire dans un cadre féministe, mais nous l'avons vu, les féminismes sont si divers et variés que cela ne signifie pas grand-chose. Toutefois, au cours d'une discussion avec Claire Dambrin, puis d'autres discussions, lors de mon visiting, avec Andrea Mennicken, j'ai découvert les travaux passionnants de Dorothy Smith, qui me parlaient, non seulement sur le plan de la collecte de documents et de la méthodologie de terrain que j'ai adoptée lors de ces quatre ans de thèse, mais également sur un plan plus intime, personnel et politique. Adopter les perspectives de Smith pour informer mon travail de recherche m'est apparu comme une évidence, un vrai « coup de cœur » de recherche que je souhaiterais partager dans cette section. Ramener les travaux de Smith, sociologue féministe, dans une thèse en sciences de gestion, et plus encore en comptabilité, peut sembler être un grand écart, toutefois je vais tenter de montrer pourquoi c'est un choix pertinent, mais aussi un choix original et qui permet d'éclairer ce qu'il se passe aux « marges de la comptabilité » (Miller, 1998).

Dorothy Smith, dans ses travaux, développe à la fois une théorie du pouvoir et une théorie de la recherche dans la pratique, les deux étant imbriquées l'une dans l'autre. Nous verrons donc dans cette partie les implications théoriques des « relations of ruling » qui nous permettent de penser les travaux de Smith en relation avec nos propres recherches en comptabilité, puis, dans la section méthodologie,

nous déroulerons l'ethnographie institutionnelle, en tant que méthode proposée par la chercheuse pour mettre en avant les expériences des femmes dans la recherche.

Les relations of ruling, ou, en français, relations de domination, sont un outil conceptuel qui a permis à Dorothy Smith de concilier deux de ces intérêts de recherche, comme elle le dit elle-même dans son ouvrage « exploring the relations of ruling » (Smith, 1990). Au début, les relations of ruling sont apparues comme un concept sous-jacent à sa première ligne de recherche, à savoir explorer ce que signifie faire de la recherche en tant que femme : « [...] explorer ce que cela signifie d'explorer le social depuis le site des expériences des femmes [...] en tant que sujet habitant ces expériences » (ibid., p.1). Sa deuxième ligne de recherche consiste à plonger « dans l'organisation sociale des savoirs objectivés qui sont des constituants essentiels des *relations of ruling* du capitalisme contemporain ». (Ibid., p.1).

De ce fait, les relations of ruling se sont imposés, pour Smith elle-même et dans ses travaux, comme un concept fondateur de ses deux lignes de pensées, et non seulement fondateur, mais aussi réconciliateur, dans le sens où cela lui a permis de faire se rejoindre ses deux principaux intérêts de recherche. Elle écrit ainsi : « bien que j'utilise parfois le terme 'état' et 'classe', mon exploration d'une sociologie du point de vue des femmes a demandé un terme qui mette en vue l'intersection des institutions qui organisent et régulent la société, avec leur sous-texte genré et leur fondation dans une division genrée du travail. Les 'Relations of ruling' sont un concept qui inclus le pouvoir, l'organisation, les directions et régulations comme étant structurées de manière plus diffuse que ne peut l'être exprimé avec les traditionnels discours de pouvoir. J'en suis arrivée à considérer une interrelation toute particulière entre les avancées dynamiques des différentes formes d'organisation et d'exercice du pouvoir dans une société capitaliste contemporaine et les formes patriarcales de nos existences

contemporaines »⁸ (Smith, 1987, p.3). Elle concilie ainsi l'idée de faire de la recherche du point de vue des femmes, en s'inscrivant ainsi dans une lignée de féminisme du point de vue, c'est-à-dire mettant en avant une expérience, une corporalité à des travaux sociologiques qui sont vus comme souvent abstraits et produisant des abstractions, avec une recherche qui cherche à analyser des modes de gouvernements à travers des savoirs objectivés. Et, les relations of ruling entrent en jeu, puisque ce concept est une théorisation du pouvoir, qui, comme on l'a vu, est circulant, se diffuse, notamment à travers les documents et les pratiques comptables ; mais qu'il est aussi une théorisation du pouvoir en tant que système intrinsèquement patriarcal.

La combinaison de ces éléments peut-être un des premiers points de différenciation entre Foucault et Smith, bien que leur conceptualisation du pouvoir soit proche. De fait, Foucault propose lui aussi une conception du pouvoir comme circulant, comme produisant des effets par son mode de circulation même, et, avec cette théorisation, il propose également des techniques d'investigations (l'archéologie et la généalogie) (Foucault, 1982). Toutefois, donc, la théorisation du pouvoir de Smith comporte un élément intrinsèquement féministe, par ses affinités avec le mouvement du féminisme du point de vue, mais aussi par sa prise en compte des structures patriarcales sous-jacentes qui dominent ce qu'elle appelle « *objectivised knowledges* ». Par ailleurs, les techniques d'investigation proposées par Smith sont ancrées dans une pratique sociologique, dans un mode d'analyse des données, et dans une volonté de développer une méthodologie extensive de recherche par et pour les femmes, ce que nous détaillerons dans le prochain chapitre.

⁸ "Though I may make occasional use of the terms "state" and "class," my exploration of a sociology from the standpoint of women has insisted on a term that brings into view the intersection of the institutions organizing and regulating society with their gender subtext and their basis in a gender division of labor. "Relations of ruling" is a concept that grasps power, organization, direction, and regulation as more pervasively structured than can be expressed in traditional concepts provided by the discourses of power. I have come to see a specific interrelation between the dynamic advance of the distinctive forms of organizing and ruling contemporary capitalist society and the patriarchal forms of our contemporary experience".

Enfin, un dernier élément m'a tout particulièrement attirée dans les travaux de Smith : ses théories sont, à mon sens, intrinsèquement positives et optimistes, en ce qu'elles nous offrent des outils pour analyser les relations of ruling, et, par notre analyse même, nous contribuons à donner une voix à des femmes, qui, sans cela, auraient pu ne pas être entendues. Et, par ailleurs, les différentes techniques d'investigation de l'institutionnal ethnography sont aussi une invitation à se saisir des outils qui contribuent à « objectiver les savoirs du capitalisme contemporain » mais aussi à se les réapproprier. Cette dynamique de réappropriation politique, au cœur finalement à la fois du féminisme du point de vue et des travaux de Dorothy Smith, laisse entrevoir des modes de résistances au néolibéralisme, au patriarcat, et ainsi non pas seulement de proposer une recherche critique (bien évidemment nécessaire, et sur laquelle je m'appuie constamment lors de cette thèse) mais aussi, si c'est possible, une recherche intime, personnelle, politique, mais surtout optimiste. Je reviendrai, dans la section méthodologie, sur cette notion d'optimisme, qui me paraît centrale à la manière de conduire une recherche qui souhaite s'inscrire dans les relations of ruling et l'institutionnal ethnography.

1. Les relations of ruling : penser le pouvoir comme relationnel et dynamique

Définir plus précisément les relations of ruling demande de parfois se détacher des travaux de Dorothy Smith, afin d'expliquer, en des termes clairs, les enjeux pour la recherche en comptabilité. En effet, un des principaux apports conceptuels de Dorothy Smith se présente sous la forme de la notion de « relations of ruling ». Toutefois, cette dynamique du pouvoir n'est expliquée qu'en creux, et il convient donc d'en dégager les enjeux principaux. Les relations of ruling sont définies par Smith pour la première fois dans « the Everyday World as Problematic : a Feminist Sociology » (D. E. Smith, 1987).

Elle explique que ce terme cherche à « mettre à jour l'intersection des institutions organisant et régulant la société, avec leur sous-texte genré et leurs fondations dans une division genrée du travail (ibid. p.3) »⁹. C'est un concept qui sert donc à prendre en compte le pouvoir comme imbriqué dans les structures patriarcales et historiques, mais aussi les dynamiques organisationnelles, la régulation et les structures sociales. Smith qualifie d'ailleurs ces structures sous-jacentes “[...] comme plus structurées de manière omniprésente [*pervasively*] que ce qui ne peut l'être exprimé par des concepts traditionnels »(ibid. p.4)¹⁰. Les relations of ruling sont donc particulièrement utiles pour comprendre ces structures sous-jacentes, la manière dont elles s'articulent et ce faisant produisent une société d'apparence « neutre », « juste » et en réalité ancrée dans des systèmes patriarcaux et néolibéraux. Par ailleurs, on le comprend par l'utilisation du terme « *pervasively* », ces dynamiques sont bien souvent regardées comme néfastes par la sociologue. Les relations of ruling sont par ailleurs ancrées dans un contexte capitaliste pour Smith, puisqu'elle évoque le recoupement des structures patriarcales et des classes dominantes, notamment à travers la création d'un nouveau terrain où se développent ces relations. Pour cette thèse, développer une réflexion autour des relations of ruling implique donc de prendre en compte les relations de pouvoir systémiques qui sont imbriquées dans les structures capitalistes et néolibérales. Et, de fait, si l'on veut offrir à l'égalité une dimension radicale et transformatrice, nous avons vu dans le premier chapitre qu'il est important de contextualiser l'égalité, et de lui donner une perspective globale, mais en même temps située.

Ainsi, cette thèse s'intéresse à la fois à des dimensions macro, mais aussi méso et micro. En effet, Smith, dans sa théorisation des méthodes de recherche propose d'investiguer à la fois des éléments qui relèvent de la micropolitique, comme les conséquences liées à l'échange d'un seul et unique

⁹ “bring into view the intersection of the institutions organizing and regulating society with their gender subtext and their basis in a gender division of labour”

¹⁰ « [...] as more pervasively structured than can be expressed in traditional concepts”

document, mais elle propose également de prendre progressivement de la hauteur sur ces objets d'analyses, jusqu'à analyser des masses importantes de documents, mais aussi d'en tirer des enjeux théoriques plus macro. Ces trois dimensions, combinées, permettent de comprendre l'imbrication des relations of ruling à différents étages et différentes étapes du monde social.

Les relations of ruling pensées par Smith offrent un cadre théorique foisonnant, qui permet à l'autrice de combiner à la fois son intérêt pour l'étude de documents et pour les théories féministes, puisque, nous le verrons en méthodologie, elle propose également une stratégie de recherche féministe, qui se combine à une approche théorique que nous détaillons ici (D. E. Smith, 1990). Afin de comprendre comment je vais pouvoir mobiliser ce cadre théorique, et ce qu'il apporte à cette thèse en particulier, mais aussi plus largement les contributions théoriques qu'il peut amener au monde de la comptabilité critique, je vais détailler ce cadre théorique au travers d'exemples et de littératures déjà abordées dans les deux premiers chapitres. Tout d'abord, nous allons nous intéresser à ce que les relations of ruling et plus largement les travaux de Smith peuvent apporter aux recherches sur l'égalité de genre. Puis, nous verrons comment les relations of ruling s'inscrivent dans les enjeux comptables et viennent « faire compter » l'égalité. Enfin, plus spécifiquement, nous verrons ce que les relations of ruling peuvent éclairer en matière des théories sur la quantification.

1.1. Les relations of ruling et les enjeux d'égalité de genre :

Les relations of ruling se positionnent comme une manière de comprendre le pouvoir qui peut redonner aux luttes féministes à la fois de l'agence et de la latitude. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1 de cette thèse, les théories féministes se distinguent par leur pluralité, et il est donc important, non seulement de situer l'égalité en tant que notion sur le spectre des relations of ruling, mais aussi de dégager les enjeux sous-jacents à mêler théoriquement relations of ruling et luttes pour l'égalité de genre.

1.1.1. Penser l'égalité dans les relations of ruling :

Cette thèse cherche à éclairer les modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité. Or, pour ce faire, il est nécessaire de mobiliser un cadre théorique qui nous permette de comprendre à la fois les différentes échelles que nous avons explorées dans le chapitre 2, mais aussi qui permette de faire sens de la notion d'égalité. Dans la lignée des féministes du point de vue (ou *standpoint feminism*), Smith propose une lecture de l'égalité de genre qui met les femmes au centre, et ne cherche pas à se limiter à une analyse « de la porte ouverte » (cf. chapitre 1) (Haraway, 1988). La question des savoirs situés est centrale pour Smith, mais plus qu'une question de méthodologie, elle est une question politique (ce qui est d'ailleurs le cas pour la plupart des féministes du point de vue).

Par ailleurs, la notion d'égalité n'est pas en tant que telle centrale aux travaux de Smith. En tant que féministe, elle écrit notamment afin de dénoncer des inégalités, mais on le voit, les inégalités sont trop pensées en tant que relatives à la position qu'occupent les hommes, ce qui fait de la sociologie qui analyse ces inégalités une sociologie centrée sur les hommes, même quand le sujet principal est les femmes (Smith, 1987, pp.22-23). Cette critique sous-jacente d'une égalité qui ne permet de penser la place des femmes que relativement à celle des hommes, (par ailleurs bien souvent dans une perspective essentialisante et ne pouvant porter en son cœur une dimension radicale, c'est-à-dire complète et absolue) rejoint les éléments de critique que nous avons soulevé dans le chapitre 1 de cette thèse. Et, dans une logique de réappropriation du terme égalité, il nous apparaît central de remettre l'égalité au cœur de la dynamique des relations of ruling.

La perspective de Smith invite à remettre les voix des femmes au centre, pour contrer un « silencing » qui couvre toutes les disciplines, et même, analyse-t-elle, la sociologie (ibid., p.22). Utiliser le cadre des relations of ruling pour penser l'égalité, c'est ainsi, tout d'abord, permettre à l'égalité de

sortir d'une vision purement économique, et de résumer la notion à une politique de la porte ouverte. Penser l'égalité au centre des relations of ruling, et donc au centre des relations de pouvoir imbriquées dans un contexte patriarcal et néolibéral, c'est permettre à l'égalité en tant que concept de devenir un outil puissant pour les luttes féministes.

De fait, ce n'est pas parce que Smith ne mobilise pas elle-même le concept d'égalité dans ces travaux que nous ne pouvons pas nous servir des relations of ruling pour théoriser sur l'égalité. Ainsi, nous argumentons même que c'est en utilisant des concepts tels que les relations of ruling que nous pourrions penser l'égalité non pas seulement comme une porte ouverte pour les femmes, mais comme un outil radical à une transformation systémique et profonde.

1.1.2. Enjeux de la lutte pour l'égalité dans les relations of ruling :

Nous avons à présent souligné l'absence de contradiction à utiliser conjointement des théories sur l'égalité, mobilisées et détaillées dans le chapitre 1 de cette thèse, mais il est important de souligner les enjeux pratiques qui se cachent derrière cette lutte. Pour ce faire, je propose de mobiliser de nouveaux certains autrices que j'ai pu citer dans le premier chapitre, en faisant cette fois-ci une lecture de leurs travaux dans le cadre des apports de Smith et des relations of ruling. Dans cette section, je cherche à montrer comment les travaux jusqu'ici réalisés sur l'égalité, et aussi, plus spécifiquement sur l'égalité professionnelle, peuvent contribuer aux apports théoriques de Dorothy Smith.

Les relations of ruling nous permettent d'observer l'égalité de manière située dans les organisations, tout en insistant sur les aspects interactionnistes à différents niveaux de ces organisations, comme le souligne Joan Acker (Acker, 1990). Notamment, les différents discours produits par et pour les organisations nous informent sur ces différents niveaux d'interaction sur ce

qui concerne l'égalité. De fait, le genre est un sous-texte toujours présent, et donc, analyser les différents documents produits pour faire sens des dimensions de l'égalité qui coexistent à différents niveaux d'une société (Clair, 2016; D. E. Smith, 1987). Les enjeux qui sous-tendent l'égalité dans les relations of ruling sont donc, tout d'abord, des enjeux que l'on pourrait qualifier de méthodologique, et qui demandent que l'on se penche sur tous types de matériaux, et notamment des documents, pour analyser le sous-texte généré et en dégager des enseignements pour la notion d'égalité. Cette imbrication de la méthodologie dans la théorie est centrale chez Smith, et au fur et à mesure de cette section théorique, je reviendrai quelques fois sur la méthodologie, pour souligner les points centraux de l'imbrication. Bien sûr, je détaillerai certains éléments plus avant dans la section méthodologie, mais il me semble important, dès à présent, de mettre en avant cette imbrication profonde théorie / méthodologie, qui a été centrale dans ma thèse.

D'autres enjeux liés aux relations of ruling et à la lutte pour l'égalité peuvent être soulignés ici. Dans un contexte de lutte pour l'égalité, les relations of ruling en tant que cadre théorique nous invitent également à prendre en compte le genre comme constamment présent, même lorsque le sujet n'est pas, explicitement, autour de la question de l'égalité (D. E. Smith, 1990). De fait, Smith évoque la notion d'inégalité, mais l'outil conceptuel d'égalité n'est pas un qu'elle mobilise dans ces travaux. J'argumente ici qu'il est toutefois pertinent d'utiliser les travaux de Smith pour parler d'égalité – dans la dimension la plus transformative possible du terme. En proposant d'investiguer les pratiques du pouvoir, ainsi que les structures sous-jacentes qui gouvernent la société (notamment le patriarcat et le capitalisme), Smith propose un angle d'étude particulièrement intéressant pour la notion d'égalité. De fait, si nous reprenons, par exemple, les travaux sur l'égalité professionnelle que nous avons mobilisés dans le chapitre un de cette thèse, nous pouvons observer l'imbrication possible entre les travaux de Smith et les analyses proposées dans ces travaux.

Par exemple, dans un article cherchant à détailler les pratiques discursives de la réforme pour la parité en France, Bereni et Lepinard mobilisent la notion d'égalité (Bereni & Lépinard, 2003). Toutefois, ce cadrage se fait sur plusieurs niveaux, à la fois un niveau d'analyse des textes (et donc des pluralités de conceptions de l'égalité qui peuvent coexister) et sur un niveau d'analyse plus macro, plus théorique, qui cherche à tirer des leçons sur les conséquences d'une réforme sur le concept même d'égalité. Analyser cet article dans le contexte des relations of ruling, c'est mettre en avant les structures sous-jacentes de pouvoir et de domination masculines qui se perpétuent dans une loi, ou qui sont mises en difficulté par une loi sur l'égalité. Également, il est essentiel dans les travaux de Smith de souligner les voix des femmes, ce que l'on reconnaît dans son affinité pour le *standpoint feminism*. En effet, Smith souligne à quel point les sciences sociales ont contribué à faire du point de vue des hommes le point de vue « universel » (ibid., p.19), et les relations of ruling, de même que l'institutionnal ethnography, se positionnent comme des outils théoriques et méthodologiques pour déconstruire ce 'neutre' affiché. Smith nous invite ainsi, en tant que chercheuses, à nous positionner pour explicitement faire entendre les voix des femmes, par et pour celles-ci, et ce faisant, à politiser nos prises de paroles, nos méthodes et nos productions de recherche.

D'autres articles, qui ne mobilisent pas nécessairement un cadre théorique Smithien pour mobiliser ces prises de paroles des femmes, s'attachent toutefois à mettre leurs voix en avant, de construire un discours centré sur les expériences féminines, souvent exclues des propos sur l'égalité professionnelle. Par exemple, dans un travail qui met en avant les corps féminins dans l'interaction avec des clients, Bitbol-Saba et Dambrin déploient ici une conceptualisation du point de vue des femmes, notamment à travers leur présence corporelle, dans les échanges avec des clients (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019). Pour informer sur des structures qui produisent de l'inégalité, les analyses à un niveau micro, centré sur les corps des individus, nous permettent, dans une perspective Smithienne, de mettre les points de vue des femmes au cœur des pratiques de pouvoir (Smith, 1987, p.4). De ce

fait, les relations of ruling posent plusieurs enjeux pour un travail théorique sur l'égalité : comprendre comment l'égalité peut-être un outil conceptuel pour remettre les expériences de femmes au cœur des problématiques de recherche, conceptualiser l'égalité de manière à englober des relations de pouvoir inscrites dans des pratiques historiques, des pratiques sociales et des structures de domination. Enfin, comprendre comment l'égalité peut servir conceptuellement à dépasser une idée de « la porte ouverte » et qui nous invite à transformer nos points de vue et mettre les expériences de femmes au cœur de nos travaux, et non pas juste « leur ouvrir la porte » pour arriver à des expériences similaires à des femmes. Ces enjeux, que nous avons déjà souligné dans le chapitre 1, sont nécessairement soulevés par l'inscription de l'égalité dans le cadre des relations of ruling telles que nous les avons définies, et seront donc essentiel dans l'analyse des résultats de cette thèse.

1.1.3. Les relations de domination et les enjeux comptables :

Dans les relations of ruling, la notion de structure est importante, voire centrale, puisqu'elle sous-tend les différentes dimensions qui coexistent et qui permettent au pouvoir de circuler et de se diffuser. Dans ces différentes structures, nous le verrons dans la partie cadre méthodologique ci-dessous, la notion de document est centrale. Or, Smith considère que, dans ces documents, les relations of ruling sont produites et reproduites.

Elle écrit ainsi, p.17 (Smith, 1987) : “les relations de domination sont médiées par les textes, les mots, les nombres, les images sur le papier, dans les ordinateurs, sur les TV, et dans les cinémas. Les textes sont les premiers médiums (même s'ils ne sont pas la substance) du pouvoir. Le travail de l'administration, du management, du gouvernement est un travail de communication [...]. De plus, la manière dont nous pensons à nous-mêmes, aux autres, et à notre société [...] est formatée et distribuée par le travail spécialisé des personnes dans les universités et les écoles, à la télévision, à la

radio, dans les journaux, agences de publicités, éditions, et d'autres formes qui organisent et forment « l'appareil idéologique » de la société »¹¹.

Cette longue citation comporte plusieurs éléments, mais qui justifient tous de l'intérêt de mobiliser les relations of ruling dans le cadre d'une thèse en comptabilité. Tout d'abord, les documents, les nombres, sont donc, pour Smith, des éléments centraux de la circulation du pouvoir. Analyser documents et nombres permet donc de donner aux relations of ruling à la fois une structure et une substance. Et, par la multiplication de documents qui circulent, analyser les relations of ruling à travers des prismes documentaires nous permet de confronter une multiplicité de points de vue, d'outils. Dans le cadre de la comptabilité, cela nous permet à la fois de voyager aux marges de la comptabilité (Miller, 1998a) mais aussi de questionner l'importance des nombres, leur rôle social en plus de leur rôle économique (Porter, 1995). Par ailleurs, les formes que prennent les nombres, et notamment la quantification permettent de mettre en avant des choix politiques (Fligstein, 1998).

Par ailleurs, Smith souligne l'important dans son travail des individus qui se situent derrière ces productions documentaires (voir la deuxième partie de la citation ci-dessus). En effet, en tant que tenante du féminisme du point de vue, il est central de mettre pour Smith les individus qui produisent les chiffres au cœur de la problématique des relations of ruling. Dans les travaux comptables, on peut le souligner, les individus peuvent avoir parfois tendance à disparaître, à être effacés derrière les chiffres. C'est ce qui est souligné dans certains travaux sur la commensuration, qui viennent questionner les structures de production des chiffres, classements et index, qui viennent effacer les

¹¹ "relations of ruling are mediated by texts, words, numbers, and images on paper, in computers or on TV and movie screens. Texts are the primary medium (though not the substance) of power. The work of administration, of management, of government is a communicative work [...]. Further, the way in which we think about ourselves and one another and about our society [...] are given shape and distributed by the specialized work of people in universities and schools, in television, radio and newspapers, in advertising agencies, in book publishing and other organizations forming the 'ideological apparatuses' of society".

échelles, mais aussi les individus qui produisent et utilisent ces chiffres (Huault & Rainelli-Weiss, 2011; Mennicken & Espeland, 2019). Les enjeux soulignés dans les travaux comptables sur la quantification, et plus spécifiquement sur la commensuration comme étant le produit de choix s’inscrivent dans une conception théorique dans la lignée de celle de Dorothy Smith. Et, de fait, les travaux de Smith nous invitent alors à considérer les choix qui sont opérés dans l’analyse des données quantifiés au travers des points de vue dominant qui ont pu contribuer à former ces chiffres, voire au contraire en redonnant un point de vue aux personnes marginalisées et qui ont pu ou auraient pu contribuer à participer à la création du chiffre *in fine*.

Également, les travaux de Smith invitent à réfléchir à déconstruire une apparente neutralité des pratiques comptables, ce qui s’inscrit dans une importante tradition de recherche critique (voir par exemple les travaux de Lewis sur la prétendue « colorblindness » et la manière dont le chercheur déconstruit cette apparente neutralité, ou encore les travaux de Baud et Chiapello sur les aspects disciplinaires et néolibéraux qui se dissimulent derrière la neutralité comptable ; Baud & Chiapello, 2017; Lewis, 2016). Smith écrit ainsi, p.76 : “La corporation est un type bien défini de processus organisationnel dans lequel les pratiques managériales ne deviennent pas seulement hautement technicisées mais aussi ce qu’Albert Sloan [...] décrit comme une “organisation objective”, en contraste avec “l’organisation subjective”. [...] Les formes d’organisation qui commençaient d’émerger dépendaient avant tout de développements techniques des pratiques comptables et de la capacité à analyser le marché économique »¹². (Smith, 1987).

¹² “The corporation is a determinate type of organizational process in which managerial practices become not only highly technical but also take what Albert Sloan [...] describes as “objective organization”, as contrasted with “subjective organization”. [...] The forms of organization that began to emerge depended in the first place on marked technical developments in accounting practices and on the ability to analyze the economic environment and situation”.

Les aspects techniques et prétendument neutres tels que soulignés dans la citation de Smith ci-dessus sont donc traditionnellement étudiés dans une perspective comptable critique. Ajouter la dimension théorique de Smith à l'analyse des documents comptables, et des produits comptables tels que les visuels qui en découlent (Holmgren Caicedo & Mårtensson, 2010), ou encore les choix qui sont faits pour la création d'outils commensurés, comme les classements (Mehrpouya & Samiolo, 2016) permet d'analyser également les sous-textes de pouvoir en jeu dans ces choix. De fait, la littérature comptable est depuis longtemps revenue sur cette apparente neutralité de la comptabilité, et Smith n'est pas la seule à en faire un point théorique dans son ouvrage. Toutefois, et c'est là tout l'intérêt des relations de domination, son apport théorique qui comprend la comptabilité mais la voit comme un tout, à la fois de dynamiques de pouvoir macro, méso et micro, nous permet d'analyser les produits et les processus qui se fondent derrière la comptabilité, et ce, en mobilisant une technique de recherche et un cadre féministe (Smith, 1987, p.105 ; Smith, 1978).

Enfin, la quantification est un processus social complexe, et plusieurs sociologues, telles que Wendy Espeland ou Alain Desrosières, ont étudié ce processus comme étant au cœur de dynamiques sociales qui ne sont pas que des chiffres et des produits éphémères, mais qui au contraire peuvent être vus comme des structures sociales et politiques qui durent dans le temps (Desrosières, 1989), les statistiques étant un outil central de ce que Desrosières analyse comme au cœur de ce qui fait « les choses qui durent ». Il évoque l'objectification historique, qui est différente de l'objectivation mentionnée ci-dessus dans les travaux de Smith. De fait, cette objectification tourne les statistiques en « choses » malléables, et qui presque semblent exister par elles-mêmes (ibid., p.227). Mais si objectification et objectivation ne sont pas des phénomènes à confondre, il peut être intéressant de les observer et de les analyser sous le prisme des relations of ruling, et ainsi de mettre en avant à la fois les structures qui permettent à l'objet statistique de prendre forme, mais aussi qui objective cet objet, en ce sens qu'il apparait comme ayant toujours été là, comme une chose qui existe

indépendamment, apolitiquement, et donc, en toute objectivité. L'analyse couplée de ces structures qui à la fois préexistent l'objet et lui permettent de subsister sont au cœur des relations of ruling, mais aussi au cœur de l'institutionnal ethnography que nous allons développer dans la section de méthode ci-dessous. La quantification est donc intéressante en tant que méthode (puisqu'elle comprend les notions de convenir et mesurer (Desrosières & Kott, 2005)), mais aussi en tant que produit.

Toutefois, nous avons laissé certaines dimensions de la quantification et des statistiques en dehors de cette section. Nous faisons le choix d'aborder dans une section séparée les possibles apports de Smith aux travaux sur la quantification en tant qu'outil pour promouvoir le changement social, tels que le stactivisme (Bruno et al., 2014).

1.2. Smith et les perspectives critiques sur la quantification

Nous avons déjà mentionné l'aspect positif, optimiste qui court à travers les perspectives adoptées par Smith, notamment au travers de la réappropriation d'outils et de sciences qu'elle propose. Cette notion de réappropriation traverse de manière sous-jacente ses travaux sur les relations of ruling. En effet, si Smith ne parle pas directement de réappropriation, une partie de sa technique d'investigation sociologique est fondée sur cette dynamique, qui invite les chercheuses à se réapproprier les normes sociologiques, à les transformer et les faire leurs. La réappropriation est donc présente dans les travaux de Smith, mais aussi chez plusieurs féministes du point de vue, puisque celui-ci invite à une réappropriation de la parole (Clair, 2016; Haraway, 1988) et des normes sociales. Il semble important de souligner que cette « réappropriation » n'est nullement simplement rhétorique. C'est une réappropriation qui invite à un retournement des pratiques, comme ce qu'évoque Smith avec « une

sociologie pour les femmes : les femmes sont en dehors du cadre »¹³ (Smith, 1987, p. 61). En couplant ce retournement des pratiques à une analyse systématique des cadres de pouvoir via les relations of ruling, Smith invite donc à se réappropriier des outils, des cadres, qui ont jusqu'ici maintenu les femmes « hors du cadre ».

Par ailleurs, il est important de préciser que, conceptuellement, cette réappropriation n'est pas un « remplacement », c'est-à-dire garder les mêmes structures de pouvoir mais simplement faire entrer les femmes, ce qui reviendrait à la technique de la porte ouverte que nous avons mentionné dans le chapitre 1. Non, pour Dorothy Smith, cette réappropriation doit s'accompagner d'un changement en profondeur, qui passe donc par une première étape, d'analyse. Puis, une seconde étape, de recherche et de constitution d'une sociologie pour les femmes et par les femmes, qui utilise le cadre des relations of ruling. Cette sociologie permet donc de mettre à jour les tissus sociaux connectés des documents, des savoirs objectivés, et, de fait, d'agir pour transformer ces tissus sociaux et les structures néolibérales et patriarcales qui les dominent.

Mobiliser les relations of ruling dans le cadre d'une thèse en comptabilité nous invite donc à mettre à jour le rôle de la comptabilité dans ce tissu des savoirs objectivés, mais aussi de regarder comment la comptabilité peut servir à faire entendre d'autres voix, à montrer d'autres expériences et d'autres vécus. En ce sens, les modes de calculs des ratios, ce qui entre en jeu dans la détermination de classements, les choix qui sont opérés sont tous regardés sous le prisme des relations of ruling, et peuvent être analysés en tant que structures politiques. Bien sûr, comme nous l'avons vu, cette analyse politique n'est pas limitée au cadre théorique de Dorothy Smith, mais Smith apporte l'opportunité non seulement de critiquer ces cadres comptables, de les décortiquer, et d'analyser leurs effets, mais les relations of ruling offrent également une opportunité pour proposer d'autres usages, pour proposer

¹³ A Sociology for Women : Women are Outside the Frame

d'autres sociologies de la comptabilité. Ces autres sociologies de la comptabilité permettraient alors de remettre au centre des données numériques et documentaires que comportent cette discipline les expériences des personnes qui ont été jusqu'ici laissées « hors du cadre » (Ibid.). Pour ce faire, nous pouvons mobiliser ici les approches déjà évoquées de stactivisme (Bruno et al., 2014) : dans le cadre des relations of ruling, s'intéresser au stactivisme invite à décentrer son point d'intérêt, à aller chercher d'autres usages possibles pour la comptabilité. Mobiliser les statistiques est accessible à plusieurs groupes, et décentralise les pratiques comptables, tout en continuant de mobiliser des techniques qui sont propres à la comptabilité en tant que telle (Mennicken & Espeland, 2019). De fait, ces statistiques servent à mesurer, négocier, discuter de performance, toutefois elle décentralise l'objet de la performance, qui devient ici une performance sociale (Bruno et al., 2014). Ces outils statistiques, qui peuvent aller d'un outil simple de mesure à l'aide de pourcentages, de ratios, à des outils plus complexes fondés sur des visualisations, des tableaux historiques et prévisionnels, peuvent être mobilisés par différentes parties afin de faire progresser des causes sociales.

Historiquement, les mouvements sociaux et professionnels ont fait partie des premiers qui se sont mis à utiliser les statistiques pour des causes sociales (Bruno et al., 2014, p.203). Les autrices citent ici des travaux menés par Alain Desrosières en 2014, comparant des index de prix d'un panier moyen publiés par la CGT et par l'INSEE, sur les mêmes périodes. Desrosières note que les index diffèrent, parce que la CGT cherche à questionner ce qui est inclus de manière critique, et cherche à définir ce qui est regardé comme normatif ou les effets secondaires qui peuvent agir dans les index produits (Desrosières, 2014, p. 353). De ce fait, les organisations syndicales apparaissent comme équipées pour se saisir de manière critique des outils statistiques. Et c'est bien ce qui constitue une première étape du stactivisme : comprendre les statistiques comme un outil qui peut-être à double tranchant, à la fois outils néolibéral, qui sert la diffusion et l'expansion de pratiques capitalistes (Chiapello, 2007), mais aussi outil qui peut servir à résister, à donner à voir d'autres éléments de la réalité, faire

apparaitre d'autres données, et ainsi remobiliser des outils et des cadres qui se diffusent. Plusieurs premiers éléments se dégagent lorsque l'on parle de stactivisme dans le cadre des relations of ruling. Nous parlons ici d'acteurs et d'actrices qui ne sont pas des acteurs « habituels » de la comptabilité, et nous sortons du champ comptable en tant que tel. Toutefois, les outils comptables se diffusent et sont réappropriés dans des dynamiques que nous étudierons dans la section de résultats. Cela implique que, pour parler de la manière dont les outils comptables peuvent être réappropriés dans le cadre des relations of ruling, nous devons préciser les acteurs et actrices qui utilisent ces outils, qui les constituent, qui les font évoluer. Par ailleurs, cela nous invite à sortir d'un cadre, non seulement d'un cadre comptable pour aller explorer les marges de la comptabilité, comme nous l'avons d'ores et déjà mentionné, mais également de sortir d'un cadre d'analyse, qui est mentionné par Dorothy Smith comme « l'extralocal ».

L'extralocal est pour l'autrice « un mode d'exercice des relations of ruling [dont] ses caractéristiques modes de consciences sont objectivés et impersonnels ; et ses relations sont gouvernées par des logiques et des exigences organisationnelles [...] nous sommes gouvernés par des formes d'organisations qui sont impliquées et médiées par des textes et des documents, et constituées extérieurement pour des individus particuliers et leurs relations personnelles et familiales. » (Smith, 1987, p.3)¹⁴. Dans le contexte des relations of ruling, sortir d'un mode d'analyse centré sur l'extralocal fait partie des techniques centrale d'investigation que Smith développe dans l'ethnographie institutionnelle. Mais même dans un cadre théorique, il est nécessaire d'aborder cette décentralisation, car elle implique d'aller investiguer ces objets mondains, quotidiens, ordinaires, en dehors des cadres et des situations dans lesquels nous les observons habituellement. Cela signifie alors

¹⁴ "It is an extralocal mode of ruling. Its characteristic modes of consciousness are objectified and impersonal; its relations are governed by organizational logics and exigencies. [...] We are ruled by forms of organization vested in and mediated by texts and documents, and constituted externally to particular individuals and their personal and familial relationships."

pour la comptabilité qu'il y a un enjeu pour la discipline en tant que telle et pour les perspectives critiques à aller voir ce qu'il se passe lorsque la comptabilité est utilisée pour compter d'autres choses, pour faire compter d'autres types de performance, pour sortir d'un cadre financier et intégrer une vision plus large aux objets comptables.

En ce sens, il devient intéressant d'observer comment des actrices qui ne sont pas des actrices comptables au premier plan vont venir se saisir d'objets comptables, parfois même des objets complexes, pour faire avancer des causes sociales. Délocaliser le point de vue de la recherche nous invite, en tant que chercheuses, à décentraliser notre propre point de vue sur les objets de notre étude, mais également à décentraliser les personnes que l'on peut regarder comme agissantes dans un contexte comptable. Le statactivisme, donc, observé avec le prisme des relations of ruling, nous offre un moyen de décentraliser notre perspective dans la pratique de la recherche, et d'analyser comment des outils comptables peuvent être mobilisés et remobilisés de manière consciente – et parfois pas nécessairement, ce qui distingue certains usages du statactivisme en tant que tel, mais nous y reviendrons dans la section de résultats – par des acteurs sociaux. Si nous avons déjà mentionné comment les organisations syndicales peuvent trouver leur place dans la lutte pour l'égalité de genre dans le chapitre 1, la prise en compte du cadre théorique des relations of ruling et du statactivisme souligne l'importance des organisations syndicales dans la fabrication des chiffres, et dans la manière de faire compter l'égalité.

2. Opérationnaliser les relations of ruling :

Puisque l'on a mentionné ici les organisations syndicales, il est intéressant d'observer comment celles-ci peuvent devenir des actrices à même de venir opérationnaliser les questions d'égalité dans les organisations, et qui ce faisant viennent également opérationnaliser les relations of ruling. En effet, le concept des relations of ruling peut parfois sembler difficile à comprendre et à mettre en place de manière pratique : puisque c'est un concept qui prend en compte des dimensions systémiques et extrêmement macros, telles que les dimensions patriarcales et capitalistiques qui font la société dans laquelle nous vivons, il est aisé de voir en quoi les relations of ruling pourraient rester difficile à opérationnaliser. Toutefois, la lecture de Dorothy Smith montre combien elle est préoccupée par non seulement cette dimensions macro et systémique que nous avons mentionné dans le chapitre 1 de cette thèse, mais également par des dimensions plus micro, qui invitent à se pencher sur les significations d'éléments situés, contextualisés, et précis.

Nous cherchons donc dans cette section à montrer comment les relations de domination peuvent servir à la fois à rendre l'égalité pratique, mais aussi à étudier cette égalité en pratique, à travers tous les outils, éléments, documents, qui servent de médiateurs à cette égalité. En effet, à travers l'utilisation de médiateurs, et par leur analyse, nous allons détailler comment les relations de domination peuvent être opérationnalisées, et servir l'étude de l'opérationnalisation de l'égalité.

2.1. Opérationnaliser l'égalité de genre dans les relations of ruling

Nous l'avons vu, pour Dorothy Smith parler de relations of ruling est un moyen de prendre en compte une dimension genrée du pouvoir, construite par une société influencée à la fois par le capitalisme et le patriarcat. De ce fait, parler des relations of ruling nous invite, en tant que

chercheuses, à questionner ces influences, mais aussi à regarder la manière dont le genre est construit, établi, constitué comme une limite. De fait, Dorothy Smith invite à se pencher sur des documents, des productions qui sont les relais des relations of ruling et même produisent ces relations of ruling. Les documents deviennent donc à la fois le lieu de l'étude des relations of ruling, où celles-ci se rendent visibles et lisibles, mais aussi le lieu de la production de ces relations.

Les syndicats, nous l'avons vu, sont historiquement liés aux questions de nombres, de chiffres, qui sont mobilisés pour faire changer les causes sociales (Bruno et al., 2014). En mobilisant ces chiffres au service de causes, les statistiques au service d'une transformation sociale, les syndicats produisent des documents, produisent une réalité qui retranscrit leur perspective sur les relations of ruling, et même qui produisent les relations of ruling. Plusieurs éléments peuvent d'ores et déjà être soulignés sur cette production documentaire par les organisations syndicales et sur les effets que cela peut avoir sur les relations of ruling. En développant sa théorie du pouvoir, Dorothy Smith mentionne une notion qu'il nous est nécessaire de mobiliser ici : *l'extralocal*. Cette notion d'extralocal repose sur un mode de pouvoir, qui est exercé de manière « dominante, et qui nécessite les transcriptions continuelles des actualités locales et particulières de nos vies dans des formes abstraites et généralisables [...] produisant des modes de conscience objectivés et impersonnels » (Smith, 1987, p. 3)¹⁵. L'extralocal, c'est ce qui se situe hors de ce que l'on observe habituellement dans les sciences sociales, c'est ce qui apparaît neutre, pris pour acquis.

Ces formes abstraites, qui se retrouvent dans la production documentaire pléthorique qui est, selon Smith, le propre de notre société contemporaine, sont donc aussi mobilisées par les syndicats. Cependant, cela ne nous éclaire que peu sur la nature de l'extralocal : cet extralocal, c'est ce qui

¹⁵ "Extralocal mode of ruling [...]: dominant, involves a continual transcription of the local and particular actualities of our lives into abstracted and generalizable forms [...] producing objectified and impersonal modes of consciousness" (Smith, 1987, p.3)

apparaît comme universel, c'est, selon Smith, le point de vue des hommes, qui semblent à la fois situé et dans le même temps voyageant, se diffusant partout. C'est la production d'un point de vue en une forme standardisée et généralisable, qui lui donne une apparence neutre et universelle.

Ce faisant, dans la production de document, un mode de pouvoir extralocal¹⁶ peut-être analysé. Le fait que les syndicats produisent de nombreux documents, et choisissent donc de s'investir dans la production de cet *extralocal mode of ruling*, permet d'ouvrir des perspectives sur ce que peuvent être les relations of ruling et comment il est possible de déplacer le focus hors de l'extralocal. Par ailleurs, cette production documentaire dominante invite aussi à être analysée dans son contexte, dans son milieu (nous reviendrons sur cette notion de l'analyse documentaire dans le chapitre suivant afin de détailler comment analyser les documents, mais aussi comment les lire entre eux).

Lorsque l'on parle d'opérationnalisation, les documents viennent jouer un rôle à part entière. En effet, ils viennent à la fois, constituer l'égalité de genre, et participer à produire et reproduire les relations de domination. Cela étant dit, l'égalité, telle qu'envisagée dans les documents peut varier grandement, tant dans la manière de la prendre en compte que dans la manière de construire ces documents, ce qui vient, ensuite, produire des relations of ruling différentes. Par ailleurs, l'égalité, dans sa diversité de conceptualisation telle que nous l'avons explorée dans le chapitre 1, invite à une analyse poussée des documents pour comprendre comment celle-ci est opérationnaliser, et quel rôle viennent jouer les documents en ce sens. Cette question de l'opérationnalisation, que nous avons explorée dans le chapitre deux de la thèse, est donc une question centrale aux relations of ruling, et centrale dans la production documentaire. Lier égalité de genre et opérationnalisation appelle de fait un cadre théorique qui permet de faire sens de ces deux concepts, de les lier entre eux, et de

¹⁶ « Extralocal mode of ruling », (Smith, 1987, p.3).

comprendre de quelle manière ces éléments peuvent contribuer à produire une forme de pouvoir, les relations of ruling.

2.2. Le rôle de la comptabilité dans l'opérationnalisation

Le rôle de production documentaire des syndicats est donc au cœur de l'opérationnalisation des questions d'égalité ici, et surtout permet de prendre en compte le cadre des relations of ruling pour faire le lien entre égalité et opérationnalisation. Toutefois, un autre medium est à prendre en compte lorsque l'on étudie cette question, et c'est celui de la comptabilité, à la fois en tant que discipline et en tant qu'outils à mobiliser. Nous avons d'ores et déjà vu comment la quantification peut s'inscrire dans les relations of ruling, et le rôle qu'elle peut jouer dans la production de document. Toutefois, la comptabilité, en tant que discipline, mais aussi à travers son emphase sur des notions de performance devient un outil central des relations of ruling.

La comptabilité se positionne comme une actrice centrale de la question d'opérationnalisation, parce qu'elle permet de compter et faire compter les sujets dont elle s'empare (Mikes, 2011). En tant que medium qui permet de faire compter des choses qui peuvent être jusque-là ignorées dans les organisations, mais aussi de les inclure dans des bilans sociaux, dans des notions de performance extra financière (Benschop & Meihuizen, 2002), la comptabilité se positionne comme un moyen central d'objectiver des données, comme souligné par Dorothy Smith (1987, p.3). En mobilisant des outils propres à la comptabilité, comme des processus de quantification, mais aussi la visualisation de données, la mise en valeur de certains éléments à travers la valorisation visuelle des informations comptables, la comptabilité joue un rôle de production sociale (Holmgren Caicedo & Mårtensson, 2010). L'inclusion de thématiques comptables dans les relations of ruling se fait par ailleurs par l'identification même par Smith de la comptabilité comme un moyen de production des actualités objectivés et d'apparence neutre (Smith, 1987, p.4). De fait, Smith n'est pas la seule à avoir identifié la

comptabilité comme produisant des données d'apparence neutre, et en réalité chargées de sens politique, social. C'est même tout un courant de la comptabilité critique (Chiapello, 2017; Rose & Miller, 1991), qui regarde à la comptabilité comme une actrice du pouvoir politique, sans que ce rôle soit nécessairement explicite, voire, au contraire comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 de cette thèse, en revendiquant une séparation entre ce qui est perçu comme politique (l'État) et ce qui est perçu comme neutre (la comptabilité) (Young, 2014). Cette séparation entre le politique et le technique telle qu'investiguée par Young montre la construction d'une frontière fondée sur des problématiques de légitimité, mais la chercheuse montre bien également les liens entre la comptabilité et le politique. Toutefois, en se séparant du politique, la comptabilité maintient une apparent neutralité, ce qui contribue à constituer les *extralocal modes of ruling* tels que mentionnés par Dorothy Smith.

Parler d'opérationnalisation ici permet de mettre en exergue les multiples éléments qui entrent en jeu dans ce processus complexe, processus qui, analysé sous le prisme des relations of ruling permet d'apporter un éclairage à la question de l'égalité. En effet, cette opérationnalisation se fait au travers notamment d'outils comptables qui sont diffusés, qui voyagent, et qui deviennent des objets à part entière des relations of ruling, comme Dorothy Smith le mentionne elle-même. A différentes échelles donc, nous pouvons observer les outils comptables, et à travers eux, la vision de l'égalité qu'ils performant (Revellino & Mouritsen, 2015). Si cette exploration de la performativité de la comptabilité et de ses rouages a été observée sous le prisme de l'innovation (ibid.), les mécanismes performatifs des outils comptables restent ici les mêmes. Simplement, notre étude s'intéresse à la manière dont la comptabilité voyage, se diffuse jusqu'aux marges de ce qui peut être considéré comme un objet comptable (W. N. Espeland & Stevens, 2008; Mennicken & Sjögren, 2015), et ce faisant vient produire une (ou des) vision de l'égalité.

Ce chapitre théorique, qui vise à explorer ce que sont les relations of ruling et comment elles peuvent être mobilisées dans le cadre d'une thèse en comptabilité est directement complété par le chapitre suivant de méthodologie. En effet, il est important de souligner que pour Smith, théorie et méthodologie vont de pair. J'ai choisi de séparer ces deux chapitres pour des raisons de clarté, et également afin d'amener des exemples précis, liés à mes terrains de thèse, pour informer la section sur l'ethnographie institutionnelle, présentée par Dorothy Smith comme « une stratégie de recherche féministe » (Smith, 1987, p.151) qui s'inscrit dans « une sociologie féministe, une sociologie pour les femmes » (ibid., p.60).

Résumé du chapitre 4 :

Le cadre théorique de cette thèse, orienté autour des relations de domination telles que définies par Dorothy Smith, et la manière dont les outils comptables servent de médiateur, donnent forme, mais aussi remettent en question ces relations de domination. Ce chapitre visait à la fois à définir ce que sont les relations de domination, mais aussi comment elles peuvent être mobilisées dans le champ de la comptabilité, et, plus précisément, dans le cadre de cette thèse.

Nous avons vu que les relations de domination sont une manière de concevoir le pouvoir comme étant circulant, mais aussi structurant socialement. Or, chez Dorothy Smith, si l'on retrouve des similarités avec la conception foucauldienne du pouvoir, ces relations de domination sont aussi générées par nature. Elles nous permettent ainsi de comprendre et d'analyser la société à la fois dans un prisme structurel, macro-politique, à savoir par les structures capitalistes et patriarcales, mais aussi dans un prisme bien plus micro-politique. En effet, Smith s'intéresse à ce qu'elle appelle les « *local actualities* », que l'on peut traduire par *faits situés*. Dans cette conception, les documents performent la société, en ce qu'ils retranscrivent et donnent corps à ces différents faits.

Cette première définition générale des travaux de Smith nous permet à la fois de l'inscrire dans les différents enjeux d'égalité de genre et les enjeux comptables. Nous détaillons tout d'abord dans ce chapitre la manière dont les relations de domination permettent de penser l'égalité de genre. En effet, si Dorothy Smith ne parle pas directement d'égalité, ses travaux nous paraissent centraux pour parler d'égalité, en ce qu'ils permettent de comprendre l'égalité – et l'inégalité – comme situées, mais aussi inscrites dans un système plus global. Les relations de domination sont en outre un cadre privilégié pour penser les enjeux de la lutte pour l'égalité, car il nous permet de prendre en compte le genre comme une donnée constamment présente, qu'il est nécessaire d'inclure dans l'analyse des politiques d'égalité. Nous cherchons ainsi à montrer comment les travaux de Dorothy Smith peuvent contribuer à enrichir les travaux déjà existant sur l'égalité, comme ceux de Bereni et Lépinard (Bereni & Lépinard, 2003), ou encore les travaux de Bitbol-Saba et Dambrin, qui mettent, dans une perspective Smithienne, les points de vue des femmes au cœur des pratiques de pouvoir. Smith s'inscrit dans une perspective du féminisme du point de vue, et son travail à la fois micro et macro nous permet de contribuer à la manière dont les relations de domination viennent médier la question de l'égalité.

Nous cherchons ensuite à montrer comment les travaux de Dorothy Smith peuvent s'articuler avec le champ de la comptabilité. Un premier point d'articulation est mentionné par Dorothy Smith, puisqu'elle considère que la comptabilité est un des outils centraux de la retranscription des *faits situés* que nous avons mentionnés ci-dessus. Smith donne de l'importance aux individus qui produisent les données comptables, mais aussi les divers chiffres qui circulent, les faits qui sont mis en nombres. Ses travaux nous permettent donc d'étudier les différents processus de commensuration et de quantification comme faisant partie du système plus large des relations de domination.

Enfin, nous cherchons ensuite à comprendre comment les travaux de Smith peuvent s'articuler avec la question de l'opérationnalisation des politiques d'égalité, à la fois à travers la thématique de l'opérationnalisation des relations de domination en elles-mêmes, mais aussi à travers la question de l'opérationnalisation de l'égalité dans ces relations de domination. De fait, nous mobilisons les notions d'égalité et de comptabilité dans les relations de domination telles que vue dans la section précédente, et nous montrons que les travaux de Smith sont justement centraux pour pouvoir analyser ces « faits situés ». L'analyse des travaux de Smith nous a par ailleurs permis de préciser l'importance de la notion de marges pour cette thèse, à la fois des marges de la comptabilité, des personnes marginalisées, mais aussi des marges des champs, sur lesquelles il nous faudra porter une attention toute particulière.

Mais, dans l'analyse de ces faits situés, un élément central des travaux de Smith manque ici. Sa méthodologie de recherche est intimement liée à sa conceptualisation du pouvoir, et elle propose une technique d'investigation, l'ethnographie institutionnelle, que nous allons détailler dans le chapitre suivant de méthodologie. En effet, cette ethnographie institutionnelle est présentée par Smith comme étant la technique d'investigation privilégiée pour analyser les relations de domination.

Chapitre 5 : Méthodologie et design de la recherche.

1. Introduction :

Ce chapitre vise à détailler, dans la suite logique du travail mené dans la section théorique précédente, la méthodologie adoptée durant la thèse, afin de collecter des données, mais aussi pour les analyser, les lier entre elles, et leur donner du sens. Je m'appuie une nouvelle fois sur les travaux de Dorothy Smith, afin de détailler ce qu'elle qualifie d'ethnographie institutionnelle, comment je compte l'utiliser et en faire sens vis-à-vis de mes données. Mais, avant de rentrer dans les détails des modes théoriques d'analyses et de cadre méthodologique, il m'apparaît important de détailler les deux études de cas centrales à ma thèse, qui sont le cas du HCE, le Haut Conseil à l'Égalité entre les Hommes et les Femmes, créé en 2013, et la SNCF, où j'ai suivi la négociation d'un accord égalité-mixité pendant trois ans.

Si nous avons vu dans le chapitre précédent les ancrages théoriques de cette thèse avec les travaux de Dorothy Smith, nous avons également souligné l'importance de l'approche méthodologique qu'elle développe, au travers d'une « sociologie féministe ; une sociologie pour les femmes » (Smith, 1987, p.49). L'ethnographie institutionnelle se positionne donc directement dans le champ de la sociologie féministe, et combine analyse de documents et perspective au long terme, au contact des personnes et notamment des femmes. Si Smith propose le terme d'ethnographie *institutionnelle*, c'est parce qu'elle propose d'analyser certains types de documents, qui sont centraux aux institutions (et donc, par exemple, les documents comptables), et qui sont constitutifs de ces relations de domination que

nous avons vu dans le chapitre précédent. Nous développerons dans ce chapitre pourquoi cette perspective apparaît comme la plus à même de nous permettre de faire sens des données récoltées. Mais, auparavant, nous allons rentrer dans le détail de la donnée récoltée, et tracer un pont entre les deux études de cas, menées au sein de cette thèse, sur le HCE et la SNCF, grâce à l'ethnographie institutionnelle. Ces deux études de cas se présentent de manière très différente, avec des types de données très variés entre l'une et l'autre, qui permettent de tirer des liens et des ponts entre les deux terrains. Par ailleurs, la temporalité de la récolte des données sur les deux cas a elle aussi énormément varié, comme nous le verrons.

Nous allons tout d'abord rentrer dans le cas du HCE, afin de comprendre son contexte, comment le cas s'inscrit dans la thèse, et les premières analyses qui ont été faites. Le HCE présente un intérêt central pour ce travail : il se pose comme l'acteur principal de la régulation de l'égalité entre les femmes et les hommes en France. Ensuite, nous rentrerons plus en détails dans le cas SNCF, en articulant les différentes données récoltées au fil des trois ans de terrain, ainsi que les premières analyses. Le cas SNCF nous permet de questionner la notion d'opérationnalisation de l'égalité, au sein d'une organisation, et de manière longitudinale. Puis, nous reviendrons sur le cadre méthodologique en tant que tel, et sur les modes d'analyse plus poussés qui ont structurés les données dans les résultats de cette thèse.

3. Collecte de données : le cas du HCE.

3.1. Contexte du cas

Le HCEfh (Haut Conseil à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes) a été créé sous la présidence de François Hollande, en 2013, mettant ainsi en place une de ces promesses de campagne de mettre l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de son mandat. Le HCEfh s'organise autour de multiples missions, dont l'originelle est de rédiger un rapport annuel sur le sexisme en France. Si c'est

là sa mission de départ, plusieurs autres missions, notamment d'évaluation des lois sont venues s'ajouter à ce rapport. En effet, le HCEfh se charge également d'évaluer la mise en place des politiques publiques, en concertation avec des acteurs publics et des acteurs privés. Sur son site, le HCEfh se décrit ainsi comme une agence qui « contribue à l'évaluation des politiques publiques qui concernent l'égalité entre les femmes et les hommes en assurant l'évaluation des études d'impact des lois, en recueillant et diffusant les analyses liées à l'égalité et en formulant des recommandations, des avis au Premier ministre »¹⁷.

Par sa fonction d'évaluateur des lois, le HCEfh se constitue comme une agence gouvernementale indépendante, constituée principalement par des député.e.s et ancien.ne.s député.e.s, des sénateur.ice.s, des acteur.ice.s de la société civiles (associations, entreprises...), de personnalités politiques locales et nationales, de sociologues et de chercheur.e.s, et est strictement paritaire. En l'occurrence, les membres sont décidé.e.s par proposition de la ministre du Droit des Femmes (selon le site du HCEfh, a priori le secrétariat d'Etat à l'égalité entre les femmes et les hommes actuellement).

Les mandats des membres du HCE sont de 3 ans renouvelables une fois, et les missions sont exercées à titre gratuit. Le HCE est divisé en cinq commissions, dans lesquelles les membres sont réparti.e.s et exercent leur mandat. La présidente du HCE lors de la collecte de données, Danielle Bousquet, était notamment militante au sein du planning familial, à la tête d'un centre d'information sur les droits des femmes et des familles, ancienne députée des Côtes d'Armor, et vice-présidente de l'Assemblée Nationale et de sa Commission aux droits des femmes. En 2019, le HCE a été renouvelé pour une troisième mandature, présidée par Brigitte Grésy, ancienne secrétaire générale du CSEP (le Conseil Supérieur pour l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes), ainsi qu'autrice

¹⁷ <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/hce/presentation-et-missions/> consulté le 12/07/2018

d'ouvrages comme « Petit Traité Contre le Sexisme Ordinaire » (2009). La présidente est compétente pour superviser les travaux des cinq commissions, divisées par thème :

- Violence de genre
- Lutte contre les stéréotypes sexistes et la répartition des rôles sociaux
- Droits des femmes et enjeux internationaux et européens
- Parité en matière politique, administrative, et économique et sociale
- Santé, droits sexuels et reproductifs

Dans le cadre de ce travail de thèse, la Commission la plus centrale est celle qui s'occupe de la Parité, bien que les autres Commissions ne soient pas non plus à négliger. Chaque commission, produit des rapports sur des sujets d'égalité par des mécanismes de saisine externe ou d'auto-saisine. L'aspect strictement paritaire du HCE est un élément d'importance à prendre en compte dans le contexte contemporain du Haut Conseil. Lors du renouvellement du HCE en 2019 par le Secrétariat à l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, la parité a effectivement été respectée. Toutefois, aucune femme n'avait été nommée dans la section « recherche » du Haut Conseil, y laissant uniquement des hommes, qui ont, suite à cette décision, démissionné en demandant à ce que des enseignantes-chercheuses soient nommées également. Or, la justification qui a été faite par le Secrétariat à l'Égalité repose sur la parité : puisque la composition du HCE est strictement paritaire, il n'est pas possible de nommer plus de femmes, à moins de changer complètement la structure du 3^e mandat du HCE. Or, Marlène Schiappa, à l'époque Secrétaire d'État à l'Égalité, a refusé de procéder à ce changement, et maintenu sa position quant à la composition du HCE et l'absence de chercheuses. Une tribune a été signée dans Libération suite à ces événements, et aujourd'hui encore le HCE ne compte pas en son sein de

chercheurs et chercheuses, en attendant que celles-ci soient nommées¹⁸. Ce contexte contemporain agité pour le HCE se traduit par une déstabilisation quant aux rapports produits, à cela s'ajoute bien sûr la crise du Covid-19, qui a interrompu et les négociations en cours sur les nominations des membres, et les travaux et les rapports qui étaient attendus cet été.

3.2. Le fonctionnement du HCE :

Le HCE est une instance publique qui émet des avis sur la production et l'application des lois. En ce sens, il peut être qualifié d'instance régulatoire, qui se pose en intermédiaire entre la production légale et l'application de la loi, notamment dans les organisations. Le HCE a pour mission « d'assurer la concertation avec la société civile et d'animer le débat public sur les grandes orientations de la politique des droits des femmes et de l'égalité ». Toutefois, ci-dessous, un schéma qui illustre le fonctionnement du HCE montre bien que le HCE a élargi ses compétences plus que simplement assurer la concertation : le HCE évalue, recommande, se positionne en tant qu'expert, et ce faisant se positionne comme un acteur central de l'opérationnalisation de l'égalité, à la fois au niveau du Gouvernement, du Parlement, mais aussi de la Société Civile, avec des actions différenciées et ciblées. Voici le fonctionnement du HCE illustré par un schéma ¹⁹:

¹⁸ https://www.liberation.fr/debats/2019/07/11/un-haut-conseil-a-l-egalite-entre-femmes-et-hommes-a-la-composition-sexiste_1739474

¹⁹ Brochure de présentation du HCE en français

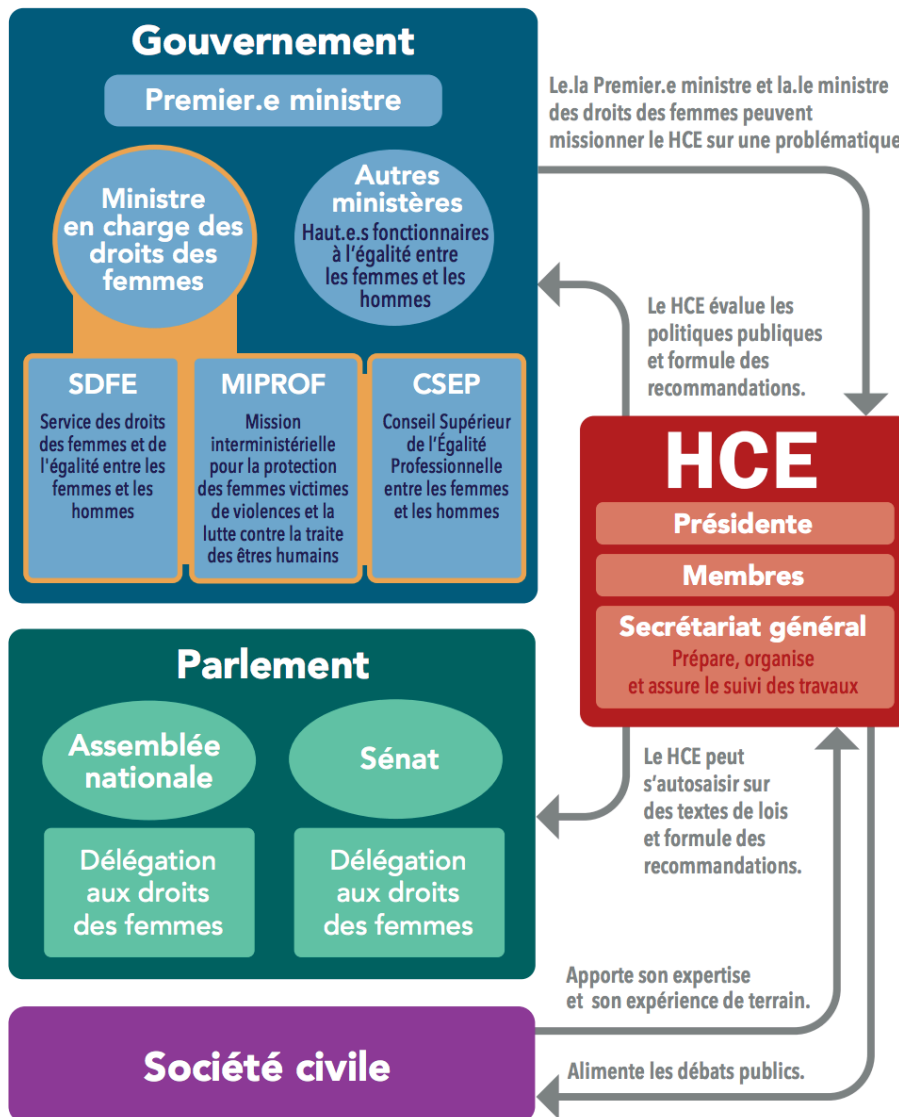


Figure 2: le fonctionnement du HCE.

Le HCE a donc à la fois un pouvoir incitatif sur la production législative en donnant des recommandations pour de prochaines législations/ amendements, mais également sur les organisations en émettant des avis quant à l'application des lois en spécifiant parfois par exemple les domaines d'activités. Toutefois, le potentiel d'influence du HCE est à déterminer auprès d'autres acteurs, afin de se rendre compte à quel point les rapports et les recommandations, par exemple en

termes de mise en place d'indicateurs, peut être suivi dans les milieux politiques comme dans les milieux économiques.

Le HCE se positionne donc au cœur de l'opérationnalisation des questions d'égalité de genre en France, en produisant des rapports tournés vers une multitude d'acteurs institutionnels. Il est toutefois important de souligner que les rapports produits par le HCE n'ont aucune force coercitive, seulement incitative. Ainsi, s'il peut effectuer des suivis et des recommandations au long terme, avec des rapports qui sont effectués tous les ans et qui reposent sur des suivis d'indicateurs à un niveau national, le HCE ne peut que pointer du doigt le manque d'action, ou bien montrer en exemple d'autres actions positives. Cette forme d'opérationnalisation ne reste pas moins une forme de régulation produite par le haut conseil, une régulation qui vise à produire des normes sur ce que peut-être l'égalité en France (Ben Khaled & Gond, 2020).

3.3. Justification méthodologique du cas

En se positionnant comme un expert indépendant des politiques d'égalité de tous types, le HCE est un acteur unique à l'intersection entre le monde politique et la société civile et économique. Par ailleurs, en émettant des recommandations à destination à la fois du législateur et des acteurs économiques, le HCE peut être étudié comme une instance régulatoire de premier plan, soit renforçant la portée législative, soit proposant des pistes pour compléter les lois. De la même manière que Ben Khaled et Gond s'intéressent à la manière dont les régulations extérieures donnent une forme à l'éthique au sein des organisations, le HCE agit comme un producteur de ce que l'on peut qualifier de régulation extérieure, qui viennent influencer les outils qui visent à réguler l'égalité dans les organisations (Ben Khaled & Gond, 2020).

Le HCE est aussi un cas d'étude particulièrement pertinent dans le contexte législatif actuel, où de nombreux juristes parlent « d'inflation législative » (Noreau, 2012) et qui participe à la création de nombreuses lois – ou à la réécriture de certaines – en réaction à l'actualité. De la même manière, la création relativement récente du HCE en fait un objet d'étude à part, car son rôle et son potentiel d'action ne sont pas encore clairement définis, et il évolue en prenant une place de plus en plus importante en tant qu'acteur de l'égalité. De la même manière, en publiant tous ses rapports publiquement sur son site, le HCE est une source d'information importante, et les rapports présentent un intérêt tout particulier parce qu'ils sont à la fois à destination des acteurs politiques – étant remis en mains propres des ministres ou secrétaires d'Etat concerné.e.s – mais aussi à destination du public, les rapports étant non seulement rendus publics sur le site du HCE, mais également diffusés via des liens twitter notamment à destination du grand public. Il est également possible d'assister aux réunions de remise de rapports, qui s'organisent autour des rapportrices et des personnes qui ont participé, ainsi qu'avec les associations ou organisations civiles qui ont également pris part au rapport. Dans ces réunions, qui servent aussi de lieux d'échanges, plusieurs journalistes sont présentes²⁰, mais aussi des membres du gouvernement (quelques stagiaires, attachées parlementaires, etc.), ce qui contribue à animer le débat public autour de la question de l'égalité.

Par ailleurs, afin d'étudier la manière dont les lois sont adaptées puis contrôlées dans les organisations, le HCE se positionne comme un intermédiaire différent et unique, à la fois instance régulatoire et soumise à la régulation. Le HCE a donc à la fois une posture de conseil public et de décideur, à l'intersection entre l'Etat et les organisations. Le schéma ci-dessus permet de comprendre la position du HCE au sein de la société : l'étude de cette organisation couplée à celle d'une autre

²⁰ lors de la dernière réunion à laquelle j'ai assisté, j'étais assise à côté d'une journaliste Grazia, et encore à sa gauche se trouvait une pigiste pour Elle. Elles m'ont signifié que de nombreuses journalistes assistaient à ces réunions, et que dans les premiers rangs il y avait des journalistes de journaux réputés comme Le Monde, Libération ou le Figaro.

organisation (en l'occurrence, la SNCF) permet de mettre en relation la loi et le contrôle à différentes échelles. Dans le cadre des relations of ruling et de l'approche méthodologique de l'ethnographie institutionnelle, la combinaison des deux études de cas et de l'analyse de document et de réunions permet de mettre en exergue la manière dont le HCE produit un savoir autour de la question de l'égalité, et de voir comment ce savoir est produit, les orientations qu'il prend, et comment cela peut produire un certain sens pour la SNCF également.

3.4. Analyse préliminaire :

J'ai identifié plusieurs documents centraux dans les rapports du HCE, le tout premier étant le rapport « de parité économique », qui s'intéresse notamment – mais pas uniquement – aux effets de la loi dite Zimmermann-Copé. Le titre complet de ce document est « Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance » (publié le 10 février 2016). Ce document comporte 116 pages d'analyses, de mise en contexte et de recommandations. Il m'a semblé être un rapport clef et pertinent pour s'intéresser aux questions de contrôle des lois dans les organisations sous le prisme de l'égalité, car il émet des recommandations précises sur les indicateurs à privilégier, sur la manière de mettre en place la loi et sur les possibles actions à prendre au niveau organisationnel, mais aussi législatif. Ce document fait 120 pages de long, mélangeant à la fois textes et tableaux d'études.

Un second document que j'ai pu définir comme étant central à mon sujet est le guide de la parité (version longue, la version courte existe est analysée également sous ce titre, avec une précision lorsque l'extrait documentaire montré provient de la version longue ou de la version courte). Le titre complet du document, « guide de la parité : des lois pour le partage à égalité des responsabilités politiques, professionnelles et sociales » permet de mettre en avant le rôle d'intermédiaire du HCE, situé à mi-chemin entre l'instance légale et les organisations. L'existence de ce guide en deux formats,

un long et un court, permet d'en faire une étude comparative, et de regarder ce qui reste du format long dans le format court – privilégié pour la communication, par exemple sur les réseaux sociaux du HCE. Ce guide de la parité reprend des principes énoncés dans le rapport sur la parité économique et les élargit. La version longue du guide fait 45 pages, tandis que la version courte en fait 4, concentrées en schémas et tableaux. Les deux guides de la parité ont été rédigés en 2017.

Un troisième document trouvable sur le site du HCE – mais pas directement rédigé par les équipes du HCE – m'a semblé particulièrement pertinent : le rapport d'information dit « égalité dans les conseils d'administration » rédigé conjointement avec le Sénat, permet d'apporter un élément significatif supplémentaire qui vient positionner le HCE comme un intermédiaire privilégié entre l'Etat et les organisations. Ce document comporte 62 pages de texte qui reprennent les éléments de la loi dite Zimmermann-Copé ainsi que des recommandations et un état des lieux de la situation et de l'application de la loi à un instant t – en 2010. Comparer ce document avec les guides de la parité rédigé mi-2017 permet de voir les évolutions qui ont pu accompagner les différents dispositifs de quotas, évolutions quantitatives, mais aussi qualitatives par exemple sur la manière de considérer les quotas. Bien sûr, d'autres documents disponibles sur le site du HCE sont intéressants et pertinents pour l'analyse, toutefois il me fallait identifier les premières pistes à explorer pour situer le fonctionnement du Haut Conseil. Voici un résumé des différents documents codés, avec les documents centraux signalés comme tels.

<i>Nom du document</i>	<i>Numéro du document</i>	<i>Date de récolte</i>
<i>Guide de la parité version courte (document central à l'analyse)</i>	Document 1	Novembre 2017

<i>Guide de la parité version longue (document central à l'analyse)</i>	Document 2	Novembre 2017
<i>Rapport parité économique (document central à l'analyse)</i>	Document 3	Décembre 2017
<i>Avis détaillé des membres du CSEP – rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en œuvre des lois du 27 janvier 2011 et 12 mars 2012 (document important pour l'analyse)</i>	Document 4	Mars 2018
<i>Rapport d'information parité dans les conseils économique remis au Sénat</i>	Document 5	Janvier 2018
<i>Rapports parité en politique</i>	Documents 6 à 8	Janvier 2018
<i>Avis projet de loi pour l'égalité entre les femmes et les hommes</i>	Document 9	Février 2018
<i>Composition du HCE</i>	Document 10 à 11	Avril 2018
<i>Pour une Constitution garante de l'égalité femmes-hommes</i>	Document 12	Avril 2018

Tableau 1: Documents du HCE analysés

Ces différents documents ont occupé des places différentes dans ce travail de thèse : les documents un à trois sont ceux que j'utilise avant tout dans les résultats de la thèse, car ce sont ceux qui m'ont permis de comprendre les différentes manières de conceptualiser la parité pour le HCE, notamment du point de vue économique. Les autres documents, notamment 4 à 8 m'ont eux permis d'acquérir une compréhension plus large de la parité pour le HCE. De fait, si ces documents ne sont pas là directement, le processus de les coder m'a apporté une connaissance générale du HCE, mais ; par rapport aux documents qui m'ont paru être les plus importants, ils m'ont permis aussi de distinguer

ce qui relève de la parité économique pour le HCE et ce qui relève d'une conception plus large de la parité. Étudier une multiplicité de documents, pour n'en garder que quelques-uns de manière importante dans les résultats permet ici plusieurs choses. Cela favorise la compréhension intertextuelle des documents, qui est essentielle dans l'ethnographie institutionnelle et sur laquelle nous allons revenir dans la suite de ce chapitre. Les différents documents permettent également de définir une sorte de panorama des définitions de l'égalité et de la parité qui traversent les commissions du HCE. Enfin, pour comprendre le HCE dans son ensemble et de comprendre les différents mouvements qui traversent le haut conseil au fil des années. Enfin, des documents comme les documents 10-11 permettent de donner une vision évolutive du HCE, et de comprendre comment l'institution change et évolue, ce qui apporte un éclairage nouveau aux documents 1-3 analysés et utilisés de manière centrale.

Enfin, les analyses autour du HCE reposent également sur l'observation non participative de deux réunions de remise de rapports. La première réunion a eu lieu le 22 novembre 2018, de 15h45 à 20h sur le sujet « où est l'argent contre les violences faites aux femmes ? », au siège du CESE (Conseil économique, social et environnemental). La seconde réunion a eu lieu le 17 janvier 2019 de 13h30 à 17h autour de la présentation du « premier état des lieux du sexisme en France ». Il est intéressant de noter que ce premier état des lieux du sexisme, produit plusieurs années après la création du HCE était une des raisons pour lesquelles le HCE avait été créé au tout début. Puis, ce rapport a été prévu dans la loi égalité et citoyenneté de janvier 2017, pour être finalement produit en janvier 2019. J'ai assisté à ces deux réunions, et à chaque fois, ne pouvant enregistrer, j'en ai pris des notes les plus exhaustives possibles, puis les ai retranscrites rapidement après. Enfin, en avril 2020, j'ai assisté à une réunion « online », plus brève, du HCE. Ces réunions m'ont notamment servi à comprendre des éléments qui n'étaient pas écrits noir sur blanc sur le HCE, notamment par exemple la manière dont celui-ci dépend entièrement du budget du Secrétariat à l'Égalité et n'a pas de budget autonome en propre, ou encore

le temps nécessaire à la production des rapports et recommandations. Par ailleurs, cela m’a permis d’avoir accès à d’autres éléments plus informels, comme les personnes qui assistaient aux réunions, comprendre comment le HCE s’insérait dans la société civile, et le rôle qu’il pouvait jouer de manière plus concrète.

Ces réunions auxquels j’ai pu assister sont résumées dans le tableau ci-dessous :

<i>Réunion</i>	<i>Date et durée</i>
<i>Remise du rapport budget pour l’égalité</i>	Novembre 2018 (4h15)
<i>Remise du rapport état des lieux du sexisme en France - stéréotypes de genre</i>	Janvier 2019 (3h30)
<i>Retransmission de la remise du rapport état des lieux du sexisme en France</i>	Avril 2020 (1h)
TOTAUX	8h45

Tableau 2: Réunions du HCE codées et analysées

J’ai procédé, dès l’été 2018, à une analyse préliminaire en utilisant des techniques de codages sur NVivo (Ayache & Dumez, 2011). Ces analyses préliminaires, bien que non nécessairement liées à l’ethnographie institutionnelle, m’ont servi à faire sens des documents entre eux, et aussi de me permettre d’intégrer les rapports produits par le HCE et les réunions auxquelles j’ai assisté à un schéma d’analyse plus étendu. Les différents codes que j’ai pu dégager lors de ces analyses préliminaires s’articulent autour de différents nœuds principaux :

- Le contexte : les différents éléments (lieux, personnes, groupes...) associés au contexte général d’élaboration des rapports concernés.

- Égalité : quelles sont les différentes notions d'égalité – ou rattachées à l'égalité – qui sont mobilisées ? Quelles en sont les conceptions et les conséquences conceptuelles ?
- Évaluation : comment se manifestent les besoins d'évaluation ? Quels sont les indicateurs retenus ? Quelles sont les modalités de la mise en place de cette évaluation ainsi que de la récolte des données ?
- La fonction d'administrateur.ice : le rapport s'intéresse notamment à la mise en place et au suivi de la loi Zimmermann Copé, et détaille donc les attributs de la fonction d'administrateur.ice. Ces attributs peuvent aussi bien être des attributs « légaux » ou « stéréotypés », c'est-à-dire faisant supposément partie du caractère attendu de l'administrateur.ice.
- Le rapport : tout ce qui concerne les éléments factuels du rapport et ses éléments d'application et de préconisation.
- La loi : les éléments factuels de la loi couplés à ce que la loi fait ou ne fait pas vis-à-vis du rapport. Tout ce qui se rapporte à la légitimité / non-légitimité de la loi pour agir.
- La parité : comment se définit la parité ? Comment s'exprime-t-elle, par les quotas ou par d'autres moyens ?

Ces différents nœuds principaux m'ont servi à structurer l'analyse, non pas dans une démarche limitante, mais dans une démarche me permettant d'identifier les premiers thèmes qui émergeaient des rapports du HCE. J'ai ensuite pu confronter ces codes à une réalité plus indicible, moins tangible dans les rapports lors des deux réunions du HCE auxquelles j'ai pu assister. Lors de ces deux réunions, en effet, des thèmes sont apparus qui n'étaient pas ou presque pas mentionnés dans les rapports afférents. Un premier thème émergent concernait le lien avec le budget du ministère, et donc, une préoccupation budgétaire constante. Un deuxième thème concerne le rejet important du travail du sexe, regardant toute prostitution comme une violence faite aux femmes, et l'incluant ainsi dans la présentation orale du rapport sur la lutte contre les violences faites aux femmes. À l'oral, une personne

désirant poser une question en mentionnant les travailleuses du sexe a ainsi été corrigée par la personne dirigeant la rédaction du rapport, en mentionnant qu'elle refusait ce terme de travailleuse du sexe au profit du terme de victime.

Enfin, j'ai aussi récolté des données par le cadre de la « netnographie », le suivi systématique, pendant plusieurs années, des données disponibles en ligne qui concerne un sujet précis. J'ai d'abord recueilli (par des captures d'écran) toutes les informations liées au site web du HCE, ainsi que les rapports écrits par le haut conseil, mais aussi les différents avis publiés, les communiqués de presse, etc. J'ai aussi suivi les différents comptes internet du HCE et de ses membres. J'ai retracé dans le tableau ci-dessous les différents éléments qui composent la collecte de données par netnographie :

<i>Élément suivi et collecté</i>	<i>Numéro</i>	<i>de Date</i>
	<i>l'élément</i>	
<i>Page twitter @HCEfh</i>	Page 1	Suivie à partir de décembre 2017
<i>Page twitter @Danielle Bousquet (ancienne directrice HCE)</i>	Page 2	Suivie à partir de décembre 2017
<i>Page twitter @SebastienDenaja, ancien député et membre du HCE</i>	Page 3	Suivi à partir de décembre 2017
<i>Page twitter @CESE</i>	Page 4	Suivie à partir de décembre 2017
<i>Page facebook du HCEfh</i>	Page 5	Suivie à partir de décembre 2017
<i>Newsletter du HCEfh</i>	Newsletter 1	Abonnement à partir de janvier 2018

<i>Page twitter @Brigitte Gresy (directrice du HCE depuis l'été 2019)</i>	Page 6	Suivie depuis septembre 2019
<i>Page twitter @AssiaBenziane, membre HCE, conseillère municipale Saint Denis</i>	Page 7	Suivie à partir de septembre 2019
<i>Page twitter @GouvernementFR</i>	Page 8	Suivie à partir de septembre 2019
<i>Page twitter @MarleneSchiappa</i>	Page 9	Suivie à partir de septembre 2019
<i>Page twitter @ElisabethMoreno</i>	Page 10	Suivie à partir de novembre 2020
<i>Mentions twitter #HCE, #HCEfh, #HautConseilEgalite, #egalitefemmeshommes, #egalite, #egalitehommeefemme, #parite, #pariteeconomique</i>	Mots-dièses 1-8	Suivis depuis janvier 2018

Tableau 3: données récoltées par Netnographie

Ces thèmes émergents ont donc servi à comprendre les contours de l'organisation du HCE de la structure de ses rapports, ainsi que de son positionnement institutionnel parfois difficile à comprendre et à situer. J'ai ensuite procédé, début 2020, à une relecture des données collectées avec le HCE au regard des relations of ruling et de l'ethnographie institutionnelle que j'avais adoptée comme méthode de recherche, notamment à la SNCF. Cette relecture m'a permis d'identifier une relation étroite pour le HCE entre sa structure même et ses frontières institutionnelles, et les concepts qu'il maniait, comme les concepts d'égalité, de parité, de genre. Cette relation de frontière sera explorée

plus avant dans les résultats, mais nous reviendrons plus bas dans ce chapitre sur l'éclairage permis par Dorothy Smith et l'ethnographie institutionnelle sur les travaux du HCE et l'analyse qui peut en être faite.

Un deuxième terrain de recherche a émergé conjointement avec les premières récoltes de données du HCE, et ce à la SNCF. Si ce terrain a pris forme au fil des ans et des entretiens, il apparaissait clair dès le début que ce serait pour moi une source potentielle de données, et par ailleurs une source intéressante, de par la taille de l'organisation et sa structure industrielle. Toutefois, de premiers emails d'investigations et de premiers entretiens m'ont vite conduit vers les syndicats de la SNCF, qui allaient alors entamer la négociation d'un accord trisannuel pour l'égalité et la mixité. Le passage du HCE à la SNCF me permettait de comprendre comment il pouvait y avoir une articulation possible entre des rapports très institutionnels, centrés sur une réalité fondée sur de larges collectes de données et d'information, souvent centrés sur des personnes cadres ; et une réalité très opérationnelle, proche du terrain, et d'un terrain non-cadre, ce qui pouvait transformer le point central d'intérêt pour ces deux terrains.

Il est toutefois important de préciser que cette analyse préliminaire a été ensuite reprise sous l'angle de l'ethnographie institutionnelle, et que c'est bien par cet angle-là que le cas du HCE a été analysé. La manière de faire sens des différents documents entre eux, mais aussi avec les deux réunions auxquelles j'ai pu assister ainsi que par les pages web du haut conseil s'inscrivent directement dans la perspective d'analyse telle que mise en avant par Dorothy Smith, que nous détaillerons par la suite.

4. Collecte de données : le cas SNCF.

4.1. Brève histoire contemporaine de la SNCF

La SNCF est l'entreprise publique qui gère le réseau ferroviaire en France, ainsi que la circulation des voyageurs (exclusivement, à l'heure actuelle), et une partie du fret. L'entreprise publique est créée en 1937 ; et reprend les concessions des chemins de fer de France. La gestion du réseau et des lignes de chemin de fer est déléguée à un nouvel EPIC (Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial) ; RFF (Réseaux Ferrés de France) en 1997. La SNCF est laissée en charge de l'exploitation du réseau, du transport des voyageurs et du fret. L'ouverture à la concurrence sur l'exploitation du fret, en 2004 et 2005, a fait perdre plusieurs marchés à la SNCF.

Les coûts les plus importants sont en effet engendrés par l'entretien et le développement du réseau. Bien que RFF soit constitué en un EPIC séparé, l'entité reste rattachée au groupe SNCF. La perte de marchés de fret associée à l'augmentation des coûts de maintenance du réseau (développement des lignes TGV, maintenance) augmente le déficit public de l'organisation. En 2009, l'ouverture à la concurrence est généralisée, mais aucune compagnie ferroviaire concurrente n'entre sur le territoire²¹. L'autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) est créée cette même année dans une perspective de libéralisation du marché.

La SNCF se retrouve donc prise dans des logiques d'ouverture à la concurrence, liées au marché Européen mais aussi au contexte politique et économique français, qui pousse vers un libéralisme plus

²¹ Plusieurs éléments semblent mettre en avant un « status quo » entre les compagnies ferroviaires européennes, et notamment avec la Deutsch Ban : elle-même ouverte à la concurrence peu de temps auparavant, elle n'avait que peu d'intérêts à venir en France – ce qui aurait pousser la SNCF à aller en Allemagne également (McCartney & Stittle, 2017), <https://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-portant-reforme-ferroviaire.html> . Le status quo n'a pas duré très longtemps, puisque la SNCF exploite via Keolis des lignes en Allemagne, et que plusieurs compagnies européennes exploitent du fret, et se positionnent pour aujourd'hui exploiter des lignes régionales en France.

important. En 2014, une loi est adoptée pour unifier RFF et l'EPIC SNCF en une seule et même entité : le groupe SNCF se retrouve alors composé de trois EPIC :

- L'EPIC dit « de tête », SNCF, chargé des décisions stratégiques et administratives
- L'EPIC « réseau », SNCF Réseaux, chargé de la gestion du réseau ferré (et propriétaire de ce réseau ferré)
- L'EPIC « mobilité », SNCF Mobilité, chargé de l'exploitation des trains et des voyageurs.

La SNCF est donc structurée à travers ces trois EPIC depuis 2015, et lors du début de mon terrain de recherche, fin 2017, la SNCF était donc composée de ces trois EPIC. Sous la direction de Guillaume Pépy, depuis 2008, le groupe SNCF est soumis à d'importantes pressions gouvernementales et menaces économiques : libéralisation et ouverture à la concurrence, menaces de privatisation, suppression du statut de cheminot-e notamment. C'est aujourd'hui Jean-Pierre Farandou, ancien président de la filiale Keolis (détenue à 70% par la SNCF et à 30% par la Caisse des Dépôts des Placements au Québec), qui dirige la SNCF, depuis novembre 2019. Il est chargé de conduire la réforme du changement de statut et le passage au nouvel organigramme structurel de la SNCF.

À ce contexte général s'ajoutent des difficultés de recrutement et une mauvaise popularité auprès des français, bien que la SNCF soit une entreprise qui peut se targuer de mettre en avant une excellence technologique, notamment grâce au TGV. Présenté comme le fleuron de l'industrie française, le TGV qui alterne depuis plusieurs années les records mondiaux de vitesse (avec le Shinkansen japonais) est devenu le symbole d'une entreprise par ailleurs mal-aimée et critiquée par ses voyageurs et voyageuses²².

²² Baromètre IFOP qui mesure l'image de 30 grandes sociétés : la SNCF est redevenue, après la période de grève de fin 2019, l'entreprise la moins appréciée des français.

Enfin, aujourd'hui, la SNCF vit des périodes de changements institutionnels majeurs, soulignés notamment lors d'un entretien avec un cadre en charge de la mise en place de la réforme de la SNCF (Tanguy), transformant la structure juridique de l'organisation en Sociétés Anonyme. Cette réorganisation a été à la fois centrale dans ma récolte de données, puisque les syndicats se sont tous mobilisés pour lutter contre cette réforme, et en même temps secondaire, car elle n'est pas intervenue dans le temps de la collecte de données. Elle a été perçue comme une menace, puis comme une réalité crainte, à la périphérie de mon terrain à la SNCF.

4.2. Égalité femmes-hommes et SNCF

L'entreprise du ferroviaire n'est pas simplement une entreprise historiquement masculine, mais bien plus que cela ; elle est un symbole de masculinité, ou en tout cas l'a longtemps été. La toute première femme contrôleuse de tickets est entrée en 1980 dans l'entreprise, et est restée jusqu'en 2013²³. La SNCF a été condamnée en justice pour des faits de discrimination envers cette femme, son salaire étant inférieur de 700€ à celui de ses homologues masculins, sans justifications apportées par la SNCF²⁴. Si le cas de cette femme n'est pas représentatif du cas des femmes en général à la SNCF, il témoigne toutefois d'un contexte, qui met en avant la masculinité, et des représentations stéréotypées de la masculinité – force, courage, endurance – sur le réseau de chemin de fer. Cette historicité masculine à la SNCF participe de la mise en place d'un contexte qui s'inscrit tout particulièrement dans les *relations of ruling* de Dorothy Smith, car à la SNCF le neutre est historiquement masculin, dominé par des normes masculines parfois stéréotypées, comme nous le verrons dans la section de résultats. Nous l'avons par ailleurs vu dans le chapitre 1 de cette thèse, le rapprochement entre syndicats et

²³ <https://www.sncf.com/fr/engagements/sncf-au-feminin/les-cheminotes-histoire-d-une-conquete>

²⁴ https://www.huffingtonpost.fr/2017/11/17/la-sncf-condamnee-pour-discrimination-envers-la-premiere-femme-controleuse-de-train_a_23280536/

prise en compte des questions d'égalité ne va pas de soi, et cette dynamique est la même au sein de la SNCF, où l'entreprise reste encore aujourd'hui largement masculine, avec au total seulement 20% de femmes, la plupart dans l'EPIC de tête (aux fonctions administratives et supports)²⁵.



Figure 3: photographie en noir et blanc de 1948, "la reine des cheminots"

Les anciennes affiches de prévention des risques de la SNCF mettent toutes en avant des hommes, qui sont les uniques protagonistes, mais aussi les seuls sujets de la prévention (*Figure 5*). Cette « reine des cheminots » est élue, comme une mascotte pour représenter les cheminots. On voit dans cette photographie un symbole autour de sa position, où elle est placée en position d'élève, à qui

²⁵ Les rapports de situation comparée de la SNCF sont l'objet de présentations annuelles entre la DRH et les syndicats. Les documents supports de ces présentations actualisent annuellement le taux de féminisation global de l'organisation.

l'on montre comment opérer une machine. Son maquillage ainsi que son sourire, sa tenue très propre contrastent fortement avec le bleu de travail du cheminot, sa figure noircie par le charbon. Historiquement, les femmes ne pouvaient être cheminotes. Elles ne pouvaient être que des « jolis » symboles, mis en avant dans des campagnes de communication. Cette affiche montre l'étrangeté des femmes dans ce monde masculin, où tout chez la reine des cheminots est en contraste avec son environnement. Cette affiche nous permet de montrer une certaine culture, une culture où les femmes ne sont pas cheminote, mais « reines » de ceux-ci, à la fois mises sur un piédestal, affichées, mais pas aptes à être cheminote elles-mêmes. Le contraste sur la photographie est saisissant, avec le cheminot dont les mains sont enduites de suie, de même que le visage couvert de poussière. Le blanc du chemisier de « la reine des cheminotes » contraste fortement, de même que son visage, propre et maquillé.

Cette élection de la reine des cheminotes se fait en grande pompe, de manière rituelle : en 1922, « les neuf reines des réseaux, parmi lesquelles sera choisie [...] la reine des cheminots », l'élection a lieu au « grand gala du Trocadéro ». Voici un extrait de coupure de journal, décrivant l'événement, ci-dessous : « on sait qu'au cours de la soirée, la reine des cheminots sera choisie parmi les neufs jolies et aimables reines des réseaux élues jeudi ». Alors, bien sûr, les temps ont changé, et si je mentionne ici cette tradition datée, ce n'est pas pour juger ce qui se faisait alors, mais plus pour mettre en avant l'historique, le poids d'une tradition sexiste où les femmes s'exposent aux regards des hommes, et, ici, des cheminots, pour être jugées. Ci-dessous, un extrait de la coupure du *Matin*, de 1922, montrant les « neuf reines des réseaux ».



Figure 4: les neuf reines des réseaux, 1922, extrait du "Matin"

Les reines sont « mises à l'honneur », célébrées, et ce faisant, c'est un idéal féminin qui est célébré. De même que le cheminot de la figure X représente, lui aussi, une forme d'idéal masculin. Ces éléments permettent de mettre en avant une tradition historique extrêmement genrée à la SNCF, avec des idéaux féminins et masculins stéréotypés. Se défaire de ces constructions historiques, sur des métiers techniques, masculinisés, n'est pas qu'une affaire de temps. C'est aussi une histoire de lutte, de combats, qui passe par tous les domaines de l'organisation. Mais qui, en même temps, traverse difficilement les différents domaines de l'organisation.

En réalité, c'est la remise en cause de l'idéal masculin stéréotypé qui prend du temps. Cet idéal masculin stéréotypé n'est pas limité à la première moitié du XXe siècle, et perdure encore aujourd'hui,

mais prenant des formes différentes. Si les concours de « reine des cheminots » disparaissent progressivement, la prédominance masculine n'est pas remise en question. Les affiches de prévention ci-dessous contribuent à montrer les hommes comme seuls acteurs de la SNCF, les seuls aussi qui peuvent être mis en danger sur le terrain.

Dans une entreprise qui n'a pas compté de conductrice de train avant les années 80²⁶, l'absence de femmes sur les affiches de prévention n'est pas surprenante. Toutefois, c'est une indication supplémentaire à la figure 3 d'une culture et d'une prédominance masculine. On le comprend grâce à ces affiches (figure 4), le conducteur est, par défaut, un homme.



Figure 5: affiches de prévention SNCF 1967

Les questions d'égalité femmes-hommes sont donc des questions totalement contemporaines à la SNCF : l'Histoire de l'entreprise, qui se mêle étroitement à l'Histoire industrielle en France, n'a intégré les femmes que très récemment, et d'abord de manière marginale. Même si aujourd'hui, le pourcentage de femmes reste très faible, la SNCF s'est progressivement saisie de la question de l'égalité : elles étaient embauchées dans des positions stéréotypées, d'abord à l'administratif, jusqu'à,

²⁶ <https://www.franceinter.fr/histoire/les-femmes-a-fond-de-train> , Clive Lamming, historien et membre de la commission des monuments historiques pour le ferroviaire.

on l'a vu, le recrutement de la première contrôleuse de train. Celle-ci a ouvert la voie à plus de femmes dans les métiers techniques. Mais aujourd'hui, la SNCF fait face à d'importantes difficultés de recrutement sur ces mêmes métiers techniques, et elle essaie donc de pallier les discriminations et stéréotypes de genre subis par les jeunes filles, en menant différents types d'action, comme le girl's day, mis en place par la DRH. Ce girl's day vise à intervenir dans les écoles et collèges pour faire des animations autour des différents métiers techniques de la SNCF. Par ailleurs, étant donné les importantes différences de type de métier qui existent entre les différents EPIC, les questions d'égalité qui sous-tendent la SNCF sont multiples, ancrées dans divers contextes sociaux et professionnels.

4.3. Syndicalisme et égalité

La SNCF est une des entreprises les plus syndicalisées de France, et les syndicats ont joué une importante place dans l'histoire de l'organisation. Encore aujourd'hui, et bien qu'en déclin (notamment en termes de représentativité) les syndicats restent omniprésents à la SNCF²⁷. La culture syndicale française, qui s'est largement développée tout au long du XXe siècle, met en avant un paysage syndical clivé, à la fois pour les OS (organisations syndicales) entre elles, mais aussi avec le patronat et l'État.

Aujourd'hui, le paysage syndical à la SNCF a été profondément bouleversé, à la fois par des lois sur les syndicats représentatifs, mais aussi à cause de la transformation des instances représentatives – qui comptaient autrefois les CE (comités d'entreprise), CHSCT (Comités d'hygiène, de santé et des conditions de travail), et les DP (Délégués du personnel) – et qui vont devenir les CSE (Comité Social et Économique). À la SNCF, c'est environ 200 instances différentes au niveau local qui vont être

²⁷ https://www.liberation.fr/checknews/2018/03/22/quel-est-le-taux-de-syndicalisation-a-la-sncf_1653418 le chercheur Dominique Andolfatto aboutit, après une collecte de données, à un taux de syndicalisation à la SNCF compris entre 20 et 25%, un taux en baisse, expliqué notamment par la diminution des effectifs opérationnels et du personnel d'exécution.

regroupées en 29 instances CSE. Le nombre d'heures syndicales est également fortement diminué (encore en négociation aujourd'hui), avec, en 2019, un nombre d'heures syndicales réduit de moitié par rapport à 2015 (les précédentes élections professionnelles)²⁸.

Encadré : la loi travail et la modification du dialogue social.

Lors de la promulgation de la loi travail, de nombreux volets ont été contestés, notamment par une forte mobilisation sociale autour des notions d'inversion de la pyramide des normes. Toutefois, la loi travail possède un champ d'action très large, et ne s'est pas limité à cette inversion. Elle est aussi venue bouleverser la structure du dialogue social et des institutions qui garantissaient le bon déroulement de ce dialogue. En effet, le titre complet de la loi, « Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels » évoque d'ores et déjà des transformations assez majeures quant aux structures du dialogue social ; ce qui laisse à penser que celui-ci était dépassé, rouillé, coincé dans une mécanique ancienne qui ne correspond pas aux codes contemporains. La loi travail, aussi appelée loi El Khomri, réorganise les instances de négociations, liées en même temps à la structure des normes.

En ce sens, les accords de branche et les accords d'entreprise peuvent différer, les accords d'entreprise pouvant être moins favorables que les accords de branche pour les salariés, contrairement à la structure pyramidale auparavant en vigueur. Hormis cette modification de structure, les syndicats sont également amenés à jouer un rôle différent. En effet, outre une responsabilité importante des représentants du personnel et organisations syndicales (OS), en charge

²⁸ https://www.lemonde.fr/economie/article/2018/11/19/sncf-elections-professionnelles-a-haut-risque-pour-les-syndicats_5385465_3234.html L'article détaille les différents bouleversements qu'a subi la SNCF lors des dernières élections professionnelles, notamment avec la diminution des effectifs et le passage aux CSE.

de négocier des accords d'entreprise, les OS subissent une réorganisation de leur travail de plein fouet. Les CHSCT, Délégués du Personnel et CE, qui sont les instances représentatives du personnel (IRP) sont fusionnés, pour être réorganisés autour de CSE ; les comités sociaux et économiques. Par ailleurs, ce n'est pas uniquement la structure qui est modifiée, mais également la géographie des CSE. Les IRP étaient organisés par établissements et regroupements d'établissements, notamment via les DP, quand les CSE regroupent en un « lieu » commun les IRP.

Le nombre de syndicalistes et personnels élus diminue fortement, de même que le temps cumulé disponible pour la vie sociale de l'entreprise. Dans ce contexte, les élections syndicales de décembre 2019 étaient une phase de test, puisque c'étaient les premières qui mettaient en place les mesures de la loi travail. De nombreux chamboulements accompagnaient donc ces modifications. De fait, plus de CHSCT, et donc des personnes qui étaient anciennement déléguées à cette instance reprennent leurs fonctions – presque sur leur temps personnel – sans que la structure suive nécessairement. À la SNCF, où la vie syndicale est importante, structurée et définissant de nombreux métiers, la réforme a été perçue comme une véritable attaque sur le dialogue social, et comme une volonté de se débarrasser des « gêneurs » de la part du gouvernement, mais aussi de leur direction.

Les syndicats majoritaires à la SNCF sont :

- La CGT : syndicat qualifié de « syndicat de lutte ». Aux élections professionnelles de décembre 2018, demeure le syndicat majoritaire à la SNCF avec 34,02% des suffrages exprimés. Depuis la fin de la guerre, la CGT est historiquement le premier syndicat de la SNCF, marqué toutefois par une perte de terrain depuis 2004.

- SUD Rail : syndicat qualifié également de « syndicat de lutte ». C'est le troisième syndicat le plus représenté à la SNCF, avec 17,28% des voix. CGT et SUD sont souvent « alliées » dans les négociations et les positions de grèves, et tiennent l'opposition face à la direction et à la branche réformiste tenue par les autres syndicats, grâce à leur « score » additionné de 51,3%, ce qui leur confère une majorité absolue. SUD rail est un syndicat plus récent que la CGT, puisqu'il est né à la suite des grèves de 1995. C'est un syndicat qui a rapidement progressé et qui depuis 2004 se situe sur une stabilité de représentativité.
- UNSA-ferroviaire : Deuxième organisation syndicale la plus représentée à la SNCF, l'UNSA est tenante d'un positionnement réformiste, mais parfois assez ambitieux sur quelques sujets choisis. Elle compte 23,96% des suffrages.
- CFDT : C'est le quatrième syndicat majoritaire à la SNCF, avec 14,3% des voix. Tenant d'une ligne réformiste et communément appelée « syndicat des cadres » la CFDT est souvent assez alignée avec les positionnements de la direction.

Les relations entre les organisations syndicales sont des relations fondées sur des jeux d'alliance et d'opposition, qui construisent le paysage syndicaliste français. Depuis une réforme de 2010, les seuls syndicats considérés comme « représentatifs » sont ceux ayant obtenu au moins 10% des suffrages exprimés lors des élections professionnelles. De ce fait, d'autres instances syndicales existent à la SNCF, comme FO, ou la CFTC, mais doivent procéder par jeux d'alliances (en s'alliant, par exemple pour FO, avec SUD, et avec la CFDT pour la CFTC). Ce sont donc uniquement les quatre instances majoritaires, qui disposent de plus de 10% des voix lors des élections professionnelles, qui sont habilitées à négocier les accords. Les différents syndicats majoritaires fonctionnent donc souvent avec des systèmes d'alliance, qui leur permet de s'assurer une signature d'accord, ou au contraire la non-signature par tous les syndicats présents à la table des négociations.

Les syndicats ont un rôle de négociation avec la direction, mais aussi de présence sur le terrain et se positionnent ainsi comme les référents des salarié-es lorsque celles-ci font face à des situations de tension- quelles qu'elles soient – avec la direction. Les OS ont donc un rôle multiple, et particulièrement présent pour les entreprises industrielles. C'est dans ces organisations que les OS ont acquis une base militante forte et se sont imposées comme des actrices essentielles du paysage industriel français. En ce sens, les OS ont un rôle dual : être à la fois présentes sur le terrain, au plus près des salarié-es les plus « délaissé-es par la direction » (voir « entretien de Marion »), mais également être auprès de la direction, pour faire remonter leurs revendications, pour suivre les négociations d'accord, mais aussi a posteriori la mise en place de ces accords.

4.4. Les syndicats et l'égalité femmes-hommes à la SNCF

Considérer les syndicats comme des acteurs essentiels de la lutte pour l'égalité à la SNCF ne va pas de soi, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de cette thèse. Ces acteurs, traditionnellement eux-mêmes masculins, proposent la figure masculine comme une représentation universelle du « syndicaliste ». Ils sont toutefois parvenus à se saisir de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes, notamment grâce aux femmes syndicalistes qui ont rejoint leurs rangs, comme l'a souligné Marion, de la CGT, dans son entretien : « il a fallu qu'on se fasse une place, ce n'était pas eux qui allaient nous la faire, la place ». Ce que nous cherchons ici, ce n'est pas à montrer de nouveau que l'égalité femmes-hommes, si elle ne va pas de soi dans les syndicats, peut-être un sujet pertinent et important pour les organisations syndicales. Dans cette section, nous cherchons plutôt à nous intéresser aux relations qu'entretiennent les différents syndicats de la SNCF (avec un focus particulier sur les trois OS qui constituent le terrain de cette thèse) avec la question de l'égalité de genre.

En effet, les différents syndicats ont une attitude bien différente dans la négociation avec les DRH pour l'accord égalité-mixité. Cette attitude et ce positionnement seront analysés dans la section

résultat, mais pour cette section de méthodologie, il est important de revenir sur le caractère évolutif des positionnements, notamment vis-à-vis du féminisme, pouvant aller d'un rejet par exemple pour la CFDT, au tout début du terrain, du terme de féminisme, à une adoption et appropriation du terme (jusqu'à le faire imprimer sur un mug avec le logo du syndicat). En trois ans, les positions de tout un chacun changent, évoluent, faisant également changer le positionnement des organisations syndicales concernées vis-à-vis de la question de l'égalité femmes-hommes et de son importance à la SNCF. Le syndicalisme, tout comme l'égalité, ont largement changé, varié, au cours de ces trois ans de terrain, ce qui fera l'objet d'une analyse et d'une attention particulière dans les résultats. De fait, la pluralité des positionnements syndicaux se retrouve dans les attitudes vis-à-vis de la question de l'égalité et de l'importance de la prise en compte de questions de genre dans la vie syndicale. Par ailleurs, il est important de noter que si les positions de tout un chacun ont évolué au cours des trois ans de terrain sur la question du féminisme, il existe une très grande stabilité syndicale quant aux personnes qui négocient avec la DRH. Au cours du terrain, seule une personne de la CFDT a été introduite dans la négociation et intégrée par la suite aux entretiens que j'ai conduits (Violette), tandis que les autres personnes en charge de la négociation avaient toute déjà ne serait-ce que participé aux toutes premières négociations pour l'accord égalité-mixité à la SNCF.

4.5. La SNCF et l'opérationnalisation de l'égalité

L'entreprise publique du ferroviaire en France est une organisation traditionnellement « masculine », avec des métiers historiquement occupés par des hommes, et ne laissant qu'une place extrêmement marginale aux femmes. Aujourd'hui, l'entreprise traverse une crise globale de recrutement, mais aussi de positionnement, entre le public, le privé, et l'ouverture du ferroviaire à la concurrence. Dans le même temps, la pression se fait de plus en plus forte, à la fois en interne, mais

également en externe, pour que la SNCF se féminise, mais plus encore, pour qu'elle devienne une organisation actrice de premier plan dans le domaine de l'égalité.

Les syndicats se posent ici comme des acteurs de premier plan, dont la volonté d'aller plus loin qu'une « simple » féminisation se fait sentir par la pression mise sur les partenaires des Ressources humaines. La multiplicité des niveaux de l'organisation, à la fois extrêmement industrielle, fondée sur une pratique de terrain et très technique, mais aussi politique, bureaucratique et institutionnalisée, complique les relations et la mise en œuvre de politiques d'égalités voulues ambitieuses.

Des éléments de lutte des classes se retrouvent de manière extrêmement vive dans les relations entretenues entre les organisations syndicales (OS), et notamment la CGT et le réseau SNCF au féminin. Ce réseau, créé en 2007, était en effet à première destination des cadres, et donc de « l'EPIC de tête » de la SNCF. A contrario, la base militante forte de la CGT se retrouve sur le terrain, agent.es manutentionnaires, techniques et ingénieur.es de terrain. Si dans les OS comme l'UNSA la base militante est moins ancrée sur le terrain que celle de la CGT, elle reste tout de même prédominante et active.

La diversité de la base militante de la SNCF semble toutefois présenter un front uni face au réseau SNCF au féminin. Cette diversité de la base militante, associée à une importance du réseau SNCF au féminin mis en avant par la direction du groupe, confère à la SNCF une diversité de points de vue sur la question de l'égalité, dans le contexte des entreprises industrielles publiques en France.

4.6. Récolte des données et analyses préliminaires :

4.6.1. Entretiens et observations participantes :

J'ai conduit des entretiens auprès de trois OS sur les quatre majoritaires dans l'entreprise, UNSA, CFDT, et CGT, dans le cadre de la renégociation de l'accord égalité-mixité en vigueur dans l'entreprise. J'ai également conduit des entretiens auprès de la DRH en charge de la négociation de l'accord, de la directrice du réseau SNCF féminin, et d'un responsable de la conduite du changement (notamment en charge de la mise en place de la réforme de janvier 2020). Enfin, fin février 2020, j'ai participé à une réunion de travail d'une journée (9h-17h) à la CFDT, avec cinq autres personnes, dont Charles et Violette, que je connaissais déjà. J'étais invitée à cette réunion en tant que participante, et j'étais associée aux discussions. Je n'ai pas pu enregistrer la réunion de toute la journée, mais j'ai pris des notes, manuellement, sur près d'une quinzaine de pages, que j'ai ensuite retranscrit ensuite le plus rapidement possible. De la même manière, j'ai retranscrit tous les entretiens, que j'avais eux enregistrés, avant d'ensuite les coder sur Nvivo une première fois, de même que les documents principaux identifiés, puis de procéder à des analyses secondaires fondées sur les méthodes de l'ethnographie institutionnelle, c'est-à-dire en faisant sens des documents les uns par rapport aux autres et avec les entretiens menés.

Voici les entretiens récapitulés ci-dessous, dans un ordre chronologique. J'ai fait le choix de les exposer ici sous cet ordre chronologique, afin de montrer la progression dans mon terrain, et la manière dont les organisations syndicales sont devenues de plus en plus importantes dans ma thèse (alors que je ne pensais pas particulièrement faire un travail autour de ces organisations), mais aussi sur la manière dont le temps des entretiens s'est articulé avec un temps de présence du site.

<i>Pseudonyme</i>	<i>Activité</i>	<i>Date entretien</i>	<i>Durée entretien</i>	<i>Présence sur site</i>
<i>F, directrice réseau</i>	Réseau SNCF au Féminin	Janvier 2018	1h45	2h15
<i>Vivianne</i>	RH diversité	Janvier 2018	2h	3h
<i>Catherine</i>	Syndicaliste UNSA, en charge de la diversité	Mars 2018	1h45	NA
<i>Charles</i>	Syndicaliste CFDT, en charge de la diversité, ancien conducteur de TGV	Septembre 2018	1h20	2h
<i>Marion</i>	Syndicaliste CGT, en charge de la diversité - mixité	Octobre 2018	2h20	4h
<i>Sandrine</i>	Syndicaliste UNSA, en charge de la diversité – mixité	Mai 2019	2h	3h15
<i>Charles</i>	CFDT	Juin 2019	2h05	3h
<i>Catherine</i>	UNSA	Juin 2019	2h	NA
<i>Violette</i>	Syndicaliste CFDT, en charge de la diversité - mixité	Juin 2019	1h55	2h30

<i>Tanguy</i>	Cadre SNCF, en charge de la conduite du changement	Juillet 2019	1h15	NA
<i>Vivianne</i>	RH Diversité	Septembre 2019	2H10	3h30
<i>Charles</i>	CFDT	Novembre 2019	2h15	NA
<i>Violette</i>	CFDT	Janvier 2020	2h	5h
<i>Charles</i>	CFDT	Janvier 2020	2h15	5h
	TOTAL		28h	33h30

Tableau 4: entretiens SNCF

La quasi-totalité des personnes interrogées pour ce travail est des femmes, syndicalistes à plein temps ou DRH au cœur des problématiques pour lesquelles elles négocient. S'intéresser aux organisations syndicales pour discuter de la question de l'égalité de genre va de pair avec une prise en compte tardive, de la part des OS, de la nécessité de se saisir de la question, même si c'est aujourd'hui un sujet important pour les syndicats (Pochic & Chappe, 2019). La plupart de ces entretiens se sont déroulés sur site, à part quelques entretiens qui se sont déroulés dans des cafés ou au téléphone. Une fois parvenue sur site, par exemple avec Marion où je me suis rendue à la CGT Bretagne, j'ai souvent passé un temps assez conséquent sur place avant de commencer vraiment l'entretien, que ce soit autour d'un café en discutant de manière informelle avant l'entretien, ou en continuant les discussions après cet entretien. Dans de nombreux cas, des personnes se sont jointes à nous (la personne que j'interrogeais et moi-même) pour discuter, que ce soit du sujet de l'égalité, ou plus souvent des sujets « d'actualité » ou de préoccupation à la SNCF, à savoir les mouvements sociaux, les rotations de conduite, etc. Ces différents moments m'ont permis de connaître mieux la SNCF, de manière plus informelle, mais aussi d'en apprendre plus sur les différentes organisations syndicales, sur leurs

structures, les élections qui étaient organisées, les campagnes, etc. Il est intéressant de noter que ces temps informels ont souvent augmenté au fur et à mesure que je refaisais des entretiens avec les personnes : nos échanges devenaient plus personnels, on me posait des questions sur l'avancée de ma thèse, ou sur l'organisation de l'enseignement par exemple.

La relation qui s'est nouée entre les personnes que j'interrogeais et moi-même au fur et à mesure de ce terrain ne se limitait pas à ces données d'entretiens. J'ai eu plusieurs personnes au téléphone, de manière plus informelle, soit pour discuter des actions qui allaient être entreprises à la SNCF, comme des périodes de grève, soit pour discuter plus directement de la question de l'égalité dans l'entreprise. J'ai résumé ici, de manière non exhaustive, au fur et à mesure des années, ces discussions informelles :

<i>Pseudonyme</i>	<i>Date</i>	<i>Durée approx.</i>
<i>Vivianne</i>	Décembre 2017	10 min
	Aout 2019	15 min
	Octobre 2020	15 min
<i>Charles</i>	Septembre 2018	5 min
	Janvier 2019	10 min
	Mars 2019	10min
<i>Marion</i>	Janvier 2019	10 min
	Octobre 2018	5 min
	Mars 2019	15 min

<i>Sandrine</i>	Septembre 2019	10 min
	Janvier 2020	15 min
	Avril 2019	10 min
	Juin 2019	15 min
<i>Tanguy</i>	Aout 2019	10 min
	Septembre 2019	15 min
<i>F, directrice réseau</i>	Septembre 2019	15 min
	Janvier 2020	10 min
	TOTAUX	3H15

Tableau 5: conversations téléphoniques informelles

Ces discussions ont aussi pu avoir lieu par mail, par whatsapp, notamment pour me tenir au courant de l'avancée des échanges entre la DRH et les OS, parfois j'appelais la personne suite à un mail par exemple, pour échanger plus longuement, où l'on m'appelait directement pour discuter ou me tenir au courant de l'avancée des discussions. Les échanges par mail sont également nombreux, et s'ils ne sont pas ajoutés au statut de documents que j'ai codés et analysés, ils restent des données qui m'ont été particulièrement importantes pour le maintien du contact, l'établissement d'une relation pérenne et de confiance avec les différentes personnes interviewées. Il est aussi intéressant de noter que, pour les mails, j'ai été en contact avec des personnes que je n'ai pas pu interroger, mais qui sont aussi mobilisées dans les résultats, comme données connexes permettant d'étoffer ma compréhension de la négociation de l'accord, de la situation à la SNCF, etc. Voici ci-dessous un tableau résumant les échanges par email :

<i>Pseudonymes</i>	<i>Emails (numérotés)²⁹</i>
<i>Charles</i>	Emails numéro 1 - 15
<i>Vivianne</i>	Emails numéro 16-22
<i>Marion</i>	Emails numéro 23-29
<i>Sandrine</i>	Emails numéro 29-35
<i>Catherine</i>	Emails numéro 35-37
<i>F, directrice réseau</i>	Emails numéro 38-41
<i>Violette</i>	Emails numéro 42-44
<i>Salomé, département R&D projet « camion vestiaire »</i>	Emails numéro 45-48
<i>Timothée, conducteur train IDF</i>	Emails numéro 49-51
<i>Coralie, DRH</i>	Emails numéro 52-55
<i>Suzanne, membre SNCF au féminin</i>	Email numéro 56
<i>Léa, CFDT</i>	Emails numéro 57-58

Tableau 6: emails échangés

Ces mails peuvent être de diverses natures. Ils peuvent être des retours vis-à-vis de questions que je posais, ou des demandes que j'avais pu faire lors d'entretiens ; comme dans ces extraits de mails de Charles ou Vivianne :

²⁹ Les emails sont numérotés ici par échange : un email envoyé (par moi ou la personne) et une réponse comptent pour « un » email. Ne sont pas intégrés dans ces échanges les mails qui consistent juste à trouver une date pour un entretien.

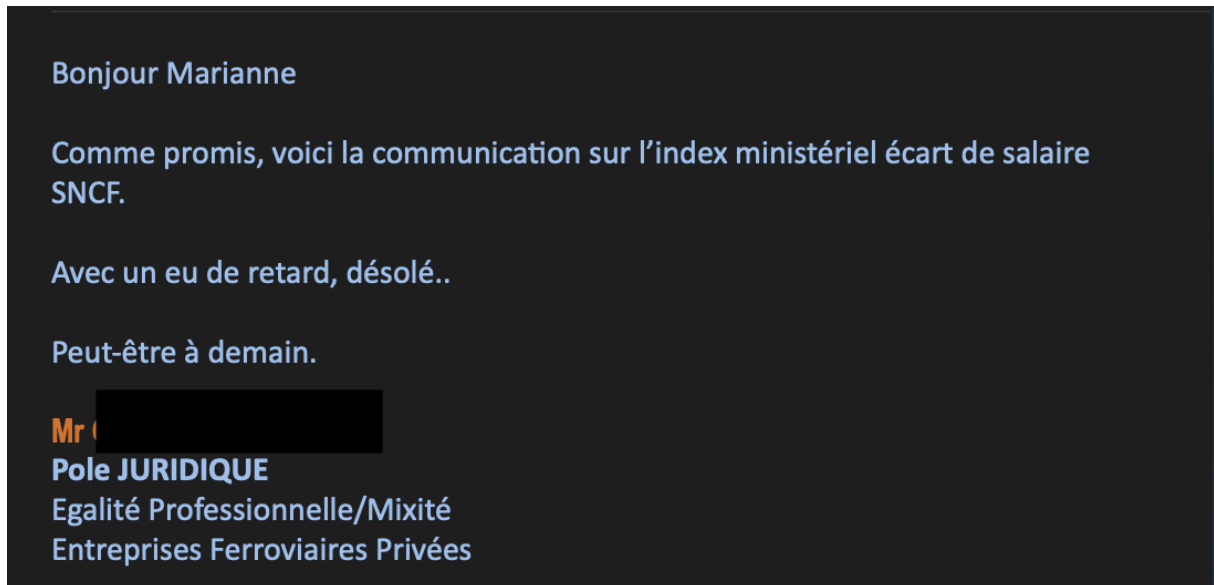


Figure 6: extrait mail n°9 Charles, CFDT

Ce mail fait suite à une discussion que l'on avait eue lors d'un entretien, et Charles m'avait alors dit qu'il pourrait m'envoyer la communication sur l'index (nous détaillerons cet index dans les résultats ci-dessous). Je ne lui ai, en l'occurrence, pas envoyé de rappel pour cet index, c'est lui qui est revenu vers moi de lui-même pour me fournir les données.

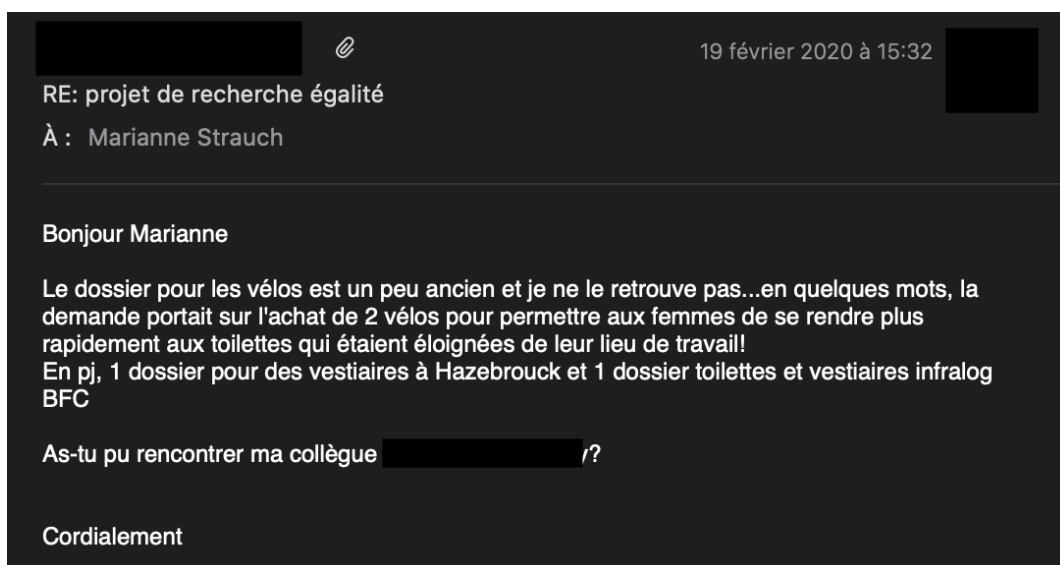


Figure 7: extrait mail n°19, Vivianne (DRH)

Dans le cas présent, Vivianne revient vers moi à la suite d'une longue chaîne de mails que nous conservons pour échanger. À ce moment-là, elle m'avait, de sa propre initiative, mise en contact avec sa collègue, que nous appelons ici Salomé ; et revenait me donner des détails sur des éléments de données que nous avons évoqués en entretien. Dans la plupart des mails échangés, mes interlocuteurs et interlocutrices joignaient aussi des pièces jointes ; voire même parfois, ces pièces jointes constituent l'intégralité du mail ; comme ce mail de Vivianne, ci-dessous :

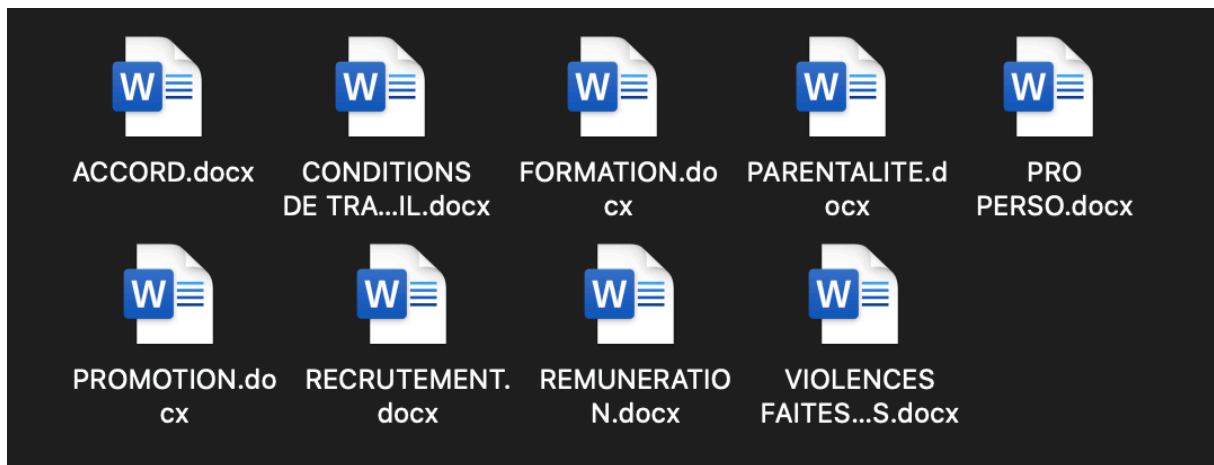


Figure 8: extrait PJ mail n°20 de Vivianne (DRH),

D'autres mails, par exemple d'un conducteur, viennent plus d'une forme de bouche à oreilles. En l'occurrence, dans l'extrait suivant, après la journée de travail à la CFDT à laquelle j'ai participé, Léa a transféré mon contact à des personnes qui pourraient être intéressées pour répondre à mes questions, et donc quelques mois plus tard j'ai reçu ce mail :

Bonjour madame,

Je fait suite a un mail que l'on ma transférer ou j'ai pu voir que vous recherchez des conducteurs pour avoir plus de renseignement concernant l'accès aux toilettes ...

Si c'est toujours d'actualité et si cela vous intéresse je suis conducteurs sur la région de Paris Est et serai ravie de répondre a vos questions.

Figure 9: Extrait email n°49, Timothée, conducteur.

Enfin, ces mails peuvent aussi venir directement des personnes avec qui j'étais en contact, pour me tenir au courant de l'avancée des négociations par exemple. Ci-dessous, un mail de Charles, qui m'envoyait régulièrement des mails de ce type pour me dire où ils en étaient.



Figure 10: extrait email n°12 Charles (CFDT).

J'ai ainsi reçu un message de Charles, en novembre 2019, pour m'informer qu'il y allait probablement y avoir une grosse action syndicale liée à la réforme des retraites, mais que cela allait probablement influencer directement les discussions liées à la signature de l'accord. Ces différents moments d'échanges informels m'ont permis de maintenir un contact continu avec les personnes de mon terrain, malgré les mouvements sociaux, ou la pandémie de Covid-19. Nous reviendrons ci-dessous sur ces différents bouleversements. Si j'ai choisi de ne pas coder ces mails, c'est parce que bien souvent leur contenu était intéressant, mais nous revenions dessus en entretien, ou alors je me servais des éléments inclus dans les mails pour coder les documents que l'on m'envoyait de manière la plus intertextuelle possible, et de la manière la plus proche du terrain possible également. Dans l'écriture des résultats de cette thèse ainsi que dans l'analyse, j'ai essayé de garder la complexité et la richesse des relations nouées et des données qualitatives récoltées (Moriceau, 2018).

Nous avons vu, dans le tout premier chapitre de cette thèse, que faire le lien entre le féminisme et action syndicale n'est toujours pas évident, puisque le sexisme même des organisations syndicales

a été démontré plusieurs fois (Saari, 2013; Silvera, 2012). Toutefois, si les OS ne sont pas sans contradictions, elles sont aussi celles qui, dans les grandes organisations, sont les plus à même d'être en mesure d'agir pour l'égalité (Silvera, 2012). À la SNCF, nous l'avons vu, la question de l'égalité a été progressivement mise en avant : de l'ouverture des postes techniques aux femmes, aux politiques de recrutement activement tournées vers elles, les syndicats ont joué des rôles clefs dans les jalons qui ont marqué la lutte pour l'égalité chez PIC. Aujourd'hui, les syndicats se saisissent de cette question au travers notamment des négociations qui sont menées avec la DRH, visant par exemple à établir des objectifs chiffrés de recrutement, globaux, et métiers par métier. Il est important de relativiser toutefois cette prise en compte de l'égalité par les OS. Souvent, les syndicats ont adopté des postures essentialisantes vis-à-vis de l'égalité : les métiers techniques pouvaient s'ouvrir aux femmes grâce aux adaptations de postes des progrès techniques : « c'est sûr qu'aujourd'hui, c'est plus facile, c'est moins lourd donc pour les nanas aussi... C'est plus faisable » (Charles1, C1).

Je suis tout d'abord entrée sur le terrain par le biais d'un entretien avec la directrice de l'époque du réseau SNCF au Féminin, qui m'a ensuite mise en relation avec Vivianne, DRH. Puis, par cette technique du proche en proche (Grey, 1998) j'ai ensuite obtenu les contacts des syndicalistes en charge de la renégociation de l'accord, et toutes les OS, à part SUD, ont répondu positivement à mes demandes d'entretien. Je suis par ailleurs, outre les entretiens, restée en contact avec toutes les personnes interviewées via des emails voire même des appels téléphoniques rapides. Ces emails, s'ils n'ont pas le même statut que les entretiens, m'ont permis de garder contact tout au long de ces trois ans de terrain, et ainsi d'être tenue au courant de la progression de la négociation de l'accord.

4.6.2. Le temps du terrain et le temps de l'accord

Cette négociation a par ailleurs été extrêmement perturbée. Si cette perturbation constitue un élément d'analyse à part entière, il convient ici d'en dire quelques mots. En effet, dès le printemps

2018, au moment où l'accord devait être signé, le gouvernement a lancé la réforme qui devait, par la suite, mettre fin au statut de cheminot-es et réorganiser complètement la structure de la SNCF. Cette réforme a lancé un mouvement de protestation sociale sans précédent, avec une modalité d'action permettant d'inscrire cette grève dans la durée, grâce à la « grève flottante », soit deux jours de grève, trois jours d'exercice, deux jours de grève, etc.

Ce premier bouleversement dans la signature de l'accord s'est aussi retrouvé pour moi dans les entretiens que j'avais prévus et dans la durée que j'avais imaginée pour la récolte de données. Toutefois, je suis restée en contact avec les personnes que j'avais déjà interrogées, et surtout, j'ai décidé de respecter la période de grève et de ne contacter personne pendant cette période. À la rentrée 2018, j'ai pu de nouveau conduire des entretiens, après que la date de signature de l'accord a été repoussée d'un an pour laisser le temps de la négociation. Mais la fin de l'année 2018 a aussi été bouleversée côté syndicats par des élections professionnelles qui leur laissaient peu de temps à la négociation d'accord – et donc encore moins pour participer à des entretiens. Le début de 2019 marque le début d'une période de renouveau dans la négociation et la conduite de l'accord, celui-ci ayant de nouveau été prolongé jusqu'à sa durée légale maximale ; à savoir jusqu'en novembre. La négociation se poursuit tout au long de l'année, de même que mes échanges avec les personnes que j'avais déjà interviewées, et avec qui je commence à avoir des liens forts : j'échange avec Cyrille sur la thèse de son cousin, je discute de féminisme avec Violette, car elle se demande si sa fille n'est pas « trop féministe », nous échangeons des vœux avec Vivianne concernant ses projets personnels... Les personnes avec qui je fais mon terrain ne sont plus des personnes que j'ai rencontrées une fois et qui m'ont fourni des informations sur des éléments qui m'intéressaient : ce sont devenues des relations, des personnes avec qui j'échange réellement, et dont j'ai pris à cœur les problématiques (et qui ont pris à cœur les miennes).

Le bouleversement de ce rapport interpersonnel de terrain n'est pas quelque chose que j'avais envisagé par avance, ni même l'aspect longitudinal de cette recherche. Toutefois, en m'adaptant au temps de la SNCF, au temps syndical, au temps de l'accord, je pense avoir amené à cette recherche une plus-value importante, qui se retrouve dans la nature authentique des rapports menés avec les personnes sur le terrain, et sur les préoccupations au long terme que j'ai pu suivre lors de cette négociation. Aujourd'hui, l'accord n'est toujours pas signé, en partie à cause, bien sûr, de la pandémie de Covid-19 qui a mis un stop, dès début 2020, aux négociations, mais aussi parce que les OS sont parties de la table des négociations en décembre 2019, après que la direction a changé la n+1 de leur interlocutrice, et ce faisant changeant complètement d'attitude vis-à-vis des OS et du travail syndical.

Cette dimension temporelle qui était, à la fin de ma première année de thèse, une source d'angoisse, car risquant de mettre en danger mon terrain, est devenu pour moi au fur et à mesure de ma recherche un atout, ce qui m'a permis de créer un lien fort et essentiel pour la conduite d'une ethnographie institutionnelle. Enfin, j'ai également, pendant cette période, voire pendant les « creux » entre mes entretiens, recueilli des documents de diverse importance pour la négociation de l'accord et pour le suivi de l'accord égalité-mixité.

4.6.3. Récolte de documents

Au cœur du processus d'entretiens, se situaient les documents utilisés pour la négociation de l'accord, et notamment les projets d'accord, d'objectifs, et les divers documents de suivi comme le *Rapport de Situation Comparée (RSC)*, produit annuellement sur les différents niveaux de la SNCF. Ce rapport de situation comparée sert à la fois de base de négociation, tous les trois ans, lors de la renégociation de l'accord égalité mixité, et d'indicateur de suivi lors des réunions annuelles de suivi de l'accord entre les différentes parties. Voici un extrait, ci-dessous (*Figure 11*), d'un RSC, qui date du début du terrain de thèse.

1.2.1 RÉPARTITION DE L'EFFECTIF RÉEL SELON L'ORGANISATION DU TRAVAIL, PAR GENRE

(en nombre d'agents)		Exécution	Maîtrise	Cadres	2016 TOTAL	Exécution	Maîtrise	Cadres	2017 TOTAL	
au titre 1 de l'Accord organisation du temps de travail	Hommes	17 432	2 136	10	19 578	17 112	1 995	4	19 111	
	Femmes	2 547	255	2	2 804	2 636	288	3	2 927	
au titre 2, art. 25, alinéa A de l'Accord organisation du temps de tr	Hommes	474	2 415	9 684	12 573	402	2 301	3 405	6 108	
	Femmes	678	2 060	5 148	7 886	636	1 968	2 389	4 993	
au titre 2, art. 25, alinéa B de l'Accord organisation du temps de tr	Hommes	29 966	19 041	815	49 822	28 961	21 559	2 794	53 314	
	Femmes	8 589	3 902	356	12 847	8 280	5 432	1 267	14 979	
au titre 2, art. 25, alinéa C de l'Accord organisation du temps de tr	Hommes	11 701	6 415	476	18 592	11 588	6 521	470	18 579	
	Femmes	787	647	39	1 473	761	665	48	1 474	
au titre 2, art. 25, alinéa D de l'Accord organisation du temps de tr	Hommes	0	0	0	0	33	20	0	53	
	Femmes	0	0	0	0	8	0	0	8	
au titre 3 de l'Accord organisation du temps de travail	Hommes	215	6 229	11 729	18 173	0	0	0	0	
	Femmes	70	2 103	2 858	5 031	0	0	0	0	
à la Directive RH0073	Hommes	19	16	4	39	14	15	4	33	
	Femmes	64	28	9	101	57	30	10	97	
Forfait jour	Hommes	0	0	0	0	0	3 246	16 195	19 441	
	Femmes	0	0	0	0	0	660	5 023	5 683	
TOTAL		72 542	45 247	31 130	148 919	70 488	44 700	31 612	146 800	
		Hommes	59 807	36 252	22 718	118 777	58 110	35 657	22 872	116 639
		Femmes	12 735	8 995	8 412	30 142	12 378	9 043	8 740	30 161

Figure 11: Rapport de situation comparée nationale, année N0

On le voit, ce RSC propose des données présentées de manière assez binaire, présenté en répartition selon le genre. Toutefois, d'autres critères de distinctions sont proposés, comme les critères d'appartenance au corps d'exécution, à la maîtrise, ou aux cadres. Enfin, un autre point d'intérêt : les catégories, en nombre d'agents, ne sont pas compréhensibles aisément, et nécessitent de recourir à une légende (et ce, même pour les personnels SNCF, qui s'y réfèrent régulièrement). Tous ces éléments de données, ainsi que d'autres données documentaires récoltées lors du terrain sont analysées dans les résultats, sous le prisme de l'ethnographie institutionnelle (Smith, 1987), c'est-à-dire en faisant sens des documents à l'aide des entretiens et inversement, et également en liant les documents entre eux, pour reconstituer un ensemble cohérent de corpus documentaire. J'ai donc récolté autant de documents que possible, pour arriver à un corpus de données analysées de plus de 600 pages bout à bout de données documentaires, en plus des données d'entretien. Les données analysées sont récapitulées dans le tableau ci-dessous :

<i>Titre du document</i>	<i>Numéro</i>	<i>du</i>	<i>Date de récolte</i>
	<i>document</i>		

<i>Accord égalité type CGT</i>	Document 1	Octobre 2018
<i>Budgets égalités (2017, 2018)</i>	Documents 2 à 3	Octobre 2018
<i>CGT Guide égalité professionnelle</i>	Document 4	Octobre 2018
<i>Charte du réseau au féminin</i>	Document 5	Février 2018
<i>Présentation du réseau</i>	Document 6	Février 2018
<i>Chiffres clefs mixité</i>	Document 7	Février 2018
<i>Comité de suivi de l'accord, 2016</i>	Document 8	Septembre 2018
<i>Commission de suivi accord Région R 2017</i>	Document 9	Septembre 2018
<i>Démarche éthique CFDT</i>	Document 10	Septembre 2018
<i>Étude sexisme ordinaire SNCF</i>	Document 11	Septembre 2018
<i>Restitution étude écarts de salaire</i>	Document 12	Juillet 2019
<i>Rapports de situation comparée (6 rapports de situation différents, sur différentes régions et années)</i>	Document 13 à 18	Septembre 2018
<i>L'accord 2015-2018</i>	Document 19	Septembre 2018
<i>Réformes SNCF : présentation</i>	Document 20	Juillet 2019
<i>Réformes SNCF : organigramme</i>	Document 21	Juillet 2019
<i>Document de travail accord 2019</i>	Document 22	Octobre 2019

<i>Document d'échange sur les nouvelles fonctions de l'accord</i>	Document 23 à 32	Octobre 2019
<i>Nouvelles versions de l'accord (non signées)</i>	Documents 33 et 34	Novembre 2019
<i>L'index d'égalité professionnelle</i>	Document 35	Novembre 2019
<i>Communications internes sur l'index d'égalité professionnelle</i>	Documents 36 et 37	Novembre 2019
<i>Lettre de retenue des OS sur la négociation de l'accord</i>	Document 38	Janvier 2020
<i>Consultations syndicales</i>	Document 39 et 40	Octobre 2019
<i>Demandes de Budgets toilettes</i>	Document 41 à 43	Octobre 2019
<i>Projets de rénovations toilettes</i>	Document 44 et 45	Octobre 2019

Tableau 7: liste des documents SNCF analysés

J'ai ensuite cherché à prioriser certains documents, soit en fonction de la manière dont on y faisait référence pendant les entretiens, les réunions ou pendant la journée de travail à laquelle j'ai participé avec la CFDT. J'ai récapitulé ci-dessous les différentes réunions auxquelles j'ai participé, y compris la journée de travail à la CFDT :

<i>Type de réunion</i>	<i>Date</i>	<i>Durée</i>	<i>Présence sur site</i>
<i>Réunion de travail avec Charles et Violette</i>	Juin 2019	2h	3h

<i>Réunion de travail avec Charles et Violette</i>	Février 2020	1h15	2h
<i>Réunion de travail CFDT (six personnes présentes, dont Charles et Violette)</i>	Février 2020	Journée (environ 5h)	6h30
TOTAUX		8h15	11H30

Tableau 8: synthèse des réunions SNCF

Comme pour les différents entretiens, les réunions ont aussi été entourées d'échanges informels, comme lors de la journée de travail CFDT, où nous sommes allés déjeuner tou-te-s ensemble à la cantine de service. Ce déjeuner était émaillé de discussions portant à la fois sur le travail, sur les conditions à la CFDT à ce moment-là, sur l'avancement (non existant) de la négociation de l'accord. Ces différents moments font partie intégrante du processus de l'ethnographie institutionnelle, car non seulement ils aident à une compréhension plus globale des données que j'ai récoltées (que ce soit entretien ou document), mais ils permettent aussi un échange plus riche, plus personnel.

Durant cette période, comme nous l'avons vu, les syndicats et la DRH de la SNCF étaient en négociation pour la signature d'un accord sur les sujets de l'égalité et de la mixité au sein de l'entreprise, accord qui n'est toujours pas signé à ce jour. L'accord est une obligation pour les grandes entreprises françaises, qui doivent mettre en place des mesures visant à améliorer la situation de l'égalité professionnelle – les syndicalistes utilisant souvent cette opportunité, pour promouvoir des mesures facilitant l'égalité de genre et la lutte contre les stéréotypes par exemple chez SNCF. Il est important de noter que jusqu'ici, cet accord était signé sans que cela pose de problème particulier,

alors que depuis trois ans maintenant la signature du nouvel accord est sans cesse repoussée, pour de multiples raisons, différentes à chaque fois (période de grèves, désaccord sur le fond de l'accord, changement de direction). La perspective longitudinale permet donc de voir les différents discours adoptés par les différentes parties, mais aussi de mettre en avant les différents modes d'opérationnalisation proposés dans le cadre de la négociation pour l'égalité chez SNCF. Les documents sont à la fois utilisés comme support lors des entretiens et dans l'analyse ici des modes d'opérationnalisation de l'égalité chez SNCF. Si j'ai procédé à un premier codage des données récoltées sur NVivo, c'est une analyse plus intertextuelle, sans NVivo, qui a ensuite présidé ma méthode d'analyse. De cette façon, il m'était plus aisé de naviguer entre les différents entretiens et les différents documents, et si NVivo est resté une base à mon travail, c'est devenu plus un support pour consulter mes documents et les organiser que pour vraiment organiser mon analyse au travers des codes.

Dans cette démarche, l'ethnographie institutionnelle a été particulièrement utile pour faire sens des documents en tant que produit d'un réseau d'acteurs, et ainsi faire ma collecte de données en mobilisant les documents et les entretiens, les données d'observations de manière récursive.

5. Cadre méthodologique : l'ethnographie institutionnelle

L'ethnographie institutionnelle est la méthodologie proposée par Dorothy Smith pour se réapproprier un savoir féministe, fait par et pour les femmes. C'est une méthodologie qui propose de combiner analyse de documents et entretiens dans une perspective longitudinale, pour remettre les paroles des personnes interrogées et les documents collectés dans un ensemble cohérent, contextualisé, et permettant de donner un sens compréhensif à ces données (Smith, 1987, p.151-161). Si l'ethnographie institutionnelle est présente dès les tous premiers travaux de Smith, elle l'a aussi

conçue comme une méthodologie de recherche évolutive, à faire adapter aux chercheurs et chercheuses et leurs besoins (D. Smith, Devault, McCoy, Diamond, & Griffith, 2006), mais aussi à une réalité de terrain toute particulière.

L'ethnographie institutionnelle, présentée comme une stratégie de recherche féministe, en plus d'une méthode d'analyse, s'inspire des méthodes de l'ethnométhodologie et de l'ethnographie plus traditionnelles. À l'intersection d'un outil d'analyse, qui offre un cadre à mobiliser, et d'une stratégie de recherche, qui détaille comment la recherche peut être conduite, Dorothy Smith propose une sociologie complète, au service des femmes. Cette sociologie demande aussi une part de réflexivité de la part de la chercheuse, qui met au cœur des données l'idée de dialogue entre la personne qui conduit la recherche et les personnes interrogées, les documents lus et analysés (D. E. Smith, 2005.) Nous allons rapidement revenir sur le statut d'un document, ce qui peut être qualifié de documents, et comment l'analyser – en mobilisant les travaux de Smith, mais aussi d'autres chercheurs et chercheuses qui ont pu adopter les stratégies de recherche de l'ethnographie institutionnelle. Puis, nous reviendrons plus en détail sur le positionnement épistémologique qui fait partie intégrante de l'ethnographie institutionnelle, avant de revenir plus en détail sur les cas précis du HCE et de la SNCF, et sur ce que l'analyse avec le cadre méthodologique de l'ethnographie institutionnelle peut signifier.

5.1. Méthodologie : analyse de documents

Tous les jours, nous utilisons, créons et faisons sens de choses communément considérées comme des documents. Mais si l'on parle d'analyser des documents, qu'est-ce qui qualifie la nature de cet objet – ou plutôt de ces objets ?

Hammersley et Atkinson parlent de documents comme étant différenciés entre documents formels et informels (p. 124), et insistent sur la nécessité de comprendre un document dans un contexte, sans lequel il ne fait pas sens. (Hammersley & Atkinson, 2007). Plus précisément, Wolff

donne une définition de ce qui constitue un document : « des textes écrits qui servent comme des traces (*records*)³⁰ ou des preuves d'un événement ou d'un fait » (p.284) (Wolff, 2004). Lui aussi souligne l'importance du contexte dans la définition du document. Le document est alors à prendre comme un élément de la réalité sociale, non neutre, et qui représente des éléments choisis et subjectifs. En ce sens, le document, quel qu'il soit et quelle que soit la forme qu'il prend, peut être rapproché des études en comptabilités en ce que la représentation comptable est bien analysée dans la littérature comme une représentation sociale, faite de choix et liée aux conceptions dominantes des organisations (Bozanic et al., 2012).

Les documents sont donc des éléments qui possèdent un statut particulier, au sein des organisations – mais également quand ils circulent en dehors de celles-ci. Le document peut par ailleurs être envisagé de manière très large, comme le fait Dorothy Smith, qui propose que les retranscriptions d'entretiens soient constituées en tant que documents à part entière, et ne soient pas juste des éléments objectivement liés à l'entretien en lui-même (D. E. Smith, 1978). Dans ce travail, plusieurs types de documents seront utilisés pour constituer l'analyse de la thèse.

Concernant le HCE, la majorité des documents utilisés sont rédigés sous la forme de rapports, émis à destination d'une audience large. Toutefois, cette audience devra nécessairement être questionnée, car à travers une première analyse, il apparaît clair que les destinataires du document sont plus précis et spécifiés qu'a priori. À cet effet, il est possible de parler ici de destinataire « compétent » évoqué par Garfinkel lorsqu'il évoque l'usage contractuel des documents (Garfinkel, 1967), sur lequel nous reviendrons par la suite, et qui concerne « le sens ineffable que seule la personne compétente peut saisir » (p. 202, *ibid.*). Les rapports du HCE sont constitués en tant que documents dans leur forme

³⁰ Le terme 'record' en anglais, sera utilisé pour la suite de cette section, en l'absence d'équivalent précis en français.

« finale » à travers un travail de plusieurs personnes qui viennent agréger des données, d'autres documents, et des connaissances dans ces mêmes rapports. Par exemple, le HCE évoque dans un schéma disponible sur son site que ses rapports sont à destination « de la société civile », ce qui en fait un récipiendaire extrêmement large. Or, à l'analyse des rapports, plusieurs éléments se révèlent. Tout d'abord, le langage utilisé est un langage plus proche du jargon juridique, nécessitant un certain degré de connaissance en droit pour comprendre les rapports. Le langage exclu d'ores et déjà une part importante de la société civile – nous reviendrons sur cette notion d'exclusion par le langage lors de la section analyse de ce travail. Par ailleurs, dans des rapports plus précis, comme dans le rapport sur la parité économique, le HCE mentionne explicitement des destinataires plus spécifiés, comme certaines entreprises « de taille moyenne » ou encore « des entreprises publiques qui entrent aussi dans le champ de la loi ». On le voit, préciser le destinataire et faire la distinction entre un locuteur « compétent » et un autre type de locuteur amène déjà des notions d'analyse.

À la SNCF, les documents varient plus en nature, mais également en destinataires visibles, en ce qu'ils émanent de plusieurs régions, degrés hiérarchiques, et même d'EPIC différents. De fait, les documents recueillis lors de cette étude sont des éléments centraux de la vie organisationnelle, que Dorothy Smith qualifie de constituants de « la société organisationnelle » (Smith, 1978:199).

Les structures hiérarchique et juridique complexes de la SNCF se reflètent dans les documents, et expliquent que les documents choisis ne puissent se comprendre qu'en relation à ces structures, mais aussi au contexte dans lequel ils m'ont été communiqué, et la raison pour laquelle ils m'ont été communiqués. Pour cette recherche, des emails ou des notes personnelles servent comme appui pour analyser des documents, et notamment les rapports utilisés par la SNCF, mais ne sont pas considérés comme des documents à part entière. Par exemple, les notes de travail prises par une syndicaliste lors d'une réunion de discussion du rapport de situation comparée (RSC) entre les femmes et les hommes

à la SNCF sont considérées comme des éléments liés au document « RSC 2017 », mais pas des documents à part entière (voir les schémas « what is an account », ci-dessous). De la même manière, des comptes rendus personnels de table ronde, réalisés au sortir de la réunion de lancement des négociations de l'accord, ne sont pas considérés comme des documents à part entière, mais comme des éléments constituant le document final de l'accord 2019. De fait, la manière d'analyser un document demande d'élaborer non seulement sur la nature du document, mais aussi sur l'approche adoptée.

5.2. Analyser un document : produit d'un réseau d'acteurs

Les documents, par leur nature, ne prennent pas sens seuls. Il faut les replacer dans un réseau, un contexte plus général, pour qu'ils deviennent un élément central de la recherche. L'ethnographie institutionnelle propose un positionnement tout particulier vis-à-vis de l'analyse des documents, qui prennent sens dans l'analyse les uns des autres – et du réseau produit. C'est ce que propose Dorothy Smith, notamment à travers son article '*K is mentally ill*' (D. E. Smith, 1978).

Si l'on parle d'analyser un document en tant que produit d'un réseau, c'est que le document est présupposé dans un contexte d'échange, situé dans une sorte de tissu relationnel entre plusieurs acteurs et actrices du monde organisationnel. Pour Dorothy Smith, l'analyse de texte renvoie à une méthode de lecture du texte³¹, pensé en interaction avec les acteurs. Dorothy Smith évoque d'ailleurs l'idée selon laquelle le document sur lequel elle fonde l'analyse de «*K is mentally ill* » n'est pas juste une retranscription factuelle des événements : « ce n'est pas juste un enregistrement des événements

³¹ "the analysis explicates the interpretation of the text as a method of reading"(Smith, 1978 p.23).

comme ils se sont produits, mais plutôt des événements par la manière d'être vus pertinents afin de parvenir à une décision à propos de la nature de ces faits »³² (Smith, 1978, p. 24)

C'est le point de vue, la manière dont un consensus est produit – qui est donc le document – qui est le sujet de l'analyse de document pour Smith. Le document est donc nécessairement le résultat d'une forme de consensus entre les différents acteurs et actrices en jeu. Ce consensus peut bien entendu prendre plusieurs formes, que ce soit dans le cas d'une négociation d'un accord, comme à la SNCF, où l'on peut qualifier le consensus *d'explicite*. Le consensus peut également être *implicite*, comme dans le cas du HCE ; où la rédaction de rapports, où multiples acteurs et actrices entrent en jeu, implique un consensus, même s'il est moins visible. Cette notion de point de vue, cruciale dans son travail, sera d'ailleurs élaboré dans une section suivante touchant à l'épistémologie de cette recherche (voir Smith, 1974b).

Dans le cas utilisé par Smith, l'autrice cherche à comprendre ce qui est retenu comme des critères pour que K, soit considérée par ses ami·e·s comme malade mentale, et qu'est-ce qui est constitué en tant que 'record'. Elle souligne à cet effet que de nombreuses études montrent notamment que dans le champ des maladies mentales, les descriptions qui sont faites par ces agences officielles sont loin d'être une comptabilité adéquate de la manière dont les personnes sont qualifiées de malades mentales. Dorothy Smith explique ainsi que "les différentes institutions de contrôle social ont institutionnalisé les procédures pour rassembler, trier, tester les informations sur le comportement des individus, afin qu'elles puissent être comparées aux paradigmes qui fournissent les critères

³² » "It is not just a record of events as it happened, but of events as they were seen as relevant to reaching a decision about the character of those events" (Smithn 1978, p.24).

déterminants d'appartenance de classe » (ibid, p.24)³³. Le document produit est donc le résultat de négociations, entre les critères définis pour qualifier quelqu'un de malade mental, et les critères considérés par les personnes. De plus, il faut également regarder la personne malade mentale, dans ce cas présent, qui est partie intégrante du réseau d'acteurs et d'actrices qui parviennent à un consensus.

Dans les cas qui constituent ma recherche, rien d'aussi extrême. Toutefois, il est intéressant de prendre en compte les différents éléments qui viennent constituer un document comme des parties d'un réseau, formant un nécessaire consensus – le document lui-même. Ce document peut par ailleurs revêtir plusieurs formats. Dans le cas du HCE par exemple, un même document ; le guide de la parité, a été édité en deux versions : une version longue et une version courte. Le consensus ici dépend également du destinataire supposé du document, qui conduit à changer le format de celui-ci.

Étudier des documents, ce n'est donc pas juste se mettre en position de faire sens du document *ex nihilo*. Les données accessibles via les documents sont des données qui ne sont pas accessibles d'une autre manière. Dorothy Smith, dans *the Social Construction of Documentary Reality*, appuie cet éléments: « factual statements in documentary form [...] stand in for an actuality which is not directly accessible » (Dorothy Smith, 1974a: 257). La réalité du document est accessible uniquement via le document lui-même. Un dialogue autour d'un document ne produira pas la même analyse que l'analyse du document. Toutefois, comme on l'a vu plus haut, cela ne signifie pas que le document existe, détaché de liens. Au contraire, le document est à comprendre dans ce réseau d'acteurs et d'actrices. Il convient donc de comprendre le document comme nous permettant d'accéder à des

³³ “the various agencies of social control have institutionalized procedures for assembling, processing and testing information about the behavior of individuals so that it can be matched against the paradigms which provide the working criteria of class-membership [...]” (ibid., p.24).

données inédites, mais dans le même temps ces données inédites sont à situer dans le format du réseau.

5.3. L'analyse de documents et le champ de la comptabilité et du contrôle :

L'analyse de documents est historiquement une méthode de recherche privilégiée du champ de la comptabilité et du contrôle. L'analyse des comptes, de Grands Livres, mais aussi des manières d'inscrire les chiffres dans des contextes moins encadrés, ou encore le suivi des tableaux de bord, amène aux chercheurs et chercheuses en comptabilité et contrôle des données qui ne seraient effectivement accessibles nulle part ailleurs. Mais dans ce champ précis, comprendre les documents comme des produits de réseaux d'acteurs et particulièrement parlant : ce n'est pas tant les chiffres eux-mêmes qui servent à la recherche comptable qualitative, mais c'est ce qui est compris, fait et élaboré autour de ces chiffres par les personnes qui les utilisent, directement ou indirectement, qui est surtout étudié (voir par exemple les sections méthodologies des travaux de Joni Young ou Mehrpouya & Samiolo). (Mehrpouya & Samiolo, 2016; Young, 2014). La construction de la réalité sociale à travers la production de document est par ailleurs centrale à la notion même de comptabilité – et même d'organisation et de management au sens plus large. Dorothy Smith écrit ainsi: “ a documentary reality is fundamental to the practices of governing, managing and administration of this form of society”. Les documents constituent une réalité à part entière qui offre un point de vue unique sur ce qu'est notre société. Ils sont à la fois partis de notre société et élément extérieur, en dehors, qui permet de comprendre des rouages sociaux et économiques uniquement via cette analyse.

À la SNCF par exemple, les documents sont omniprésents, sous de multiples formes, et ils reflètent à la fois l'organigramme actuel de la SNCF – une organisation régionale, par EPIC, mais ils doivent également refléter l'organisation *future* de la société de chemin de fer, face à l'ouverture prochaine à

la concurrence. En ce sens, les documents nous donnent à voir une réalité présente, mais aussi une réalité future. On attend des documents qu'ils soient le reflet de ce qui se passe actuellement, mais aussi le reflet de ce qui va se passer. Or, comme plusieurs de mes interlocutrices à la SNCF l'ont noté « on est dans le flou, c'est quelque chose qui ne s'est jamais produit encore » ; mais dans le même temps l'accord est tout de même négocié, rédigé, produit sous la forme de document officiel, dans l'espoir qu'il vienne influencer ce qui est ou ce qui sera l'accord de branche du rail. Les indicateurs alors fixés par l'accord actuel prennent leur sens dans cet objectif futur : en indiquant des ordres de grandeur, plutôt que des chiffres précis, l'accord négocié par la SNCF et les organisations syndicales pourra alors être adapté par toutes les entreprises qui viendront exploiter le rail.

En ce sens, les documents produits lors des échanges entre les organisations syndicales à la SNCF et la DRH construisent une réalité sociale *présente*, mais aussi *future*. Dans le même ordre d'idée, les documents produits par le HCE ne font pas que décrire et construire une réalité sociale actuelle, ils produisent également une réalité sociale future, en ce qu'ils produisent un programme, et qu'ils espèrent une transformation sociale. En effet, étant donné que « la réalité factuelle d'un document ne lui est pas intrinsèque » (Smith, 1974a : 258), il est essentiel de garder en vue l'idée que la réalité du document est produite par les personnes qui à la fois participent à sa rédaction, mais aussi par les personnes qui lisent et agissent en fonction de ces documents. L'utilisation des outils comptables, par le HCE comme par la SNCF vient par ailleurs renforcer cette réalité construite et assise par le document. Le document donne forme à l'outil comptable, lui donne une réalité sociale, et ce faisant la réalité sociale du chiffre comptable prend vie³⁴. Dorothy Smith écrit ainsi : "the construction of social phenomena in their familiar and recognizable forms, *as they appear to us*, is in large part a product of

³⁴ Je pense que là il va falloir que je ré-insère une partie sur la performativité des documents.

the reporting and accounting procedures of formal organizations which in various provide for how society is governed” (D. E. Smith, 1974a).

5.4. L’account et la production du savoir :

Ci-dessous, un schéma adapté du travail de Dorothy Smith (1974a) permet de clarifier l’usage et la production des documents à la SNCF, en les situant dans un réseau d’acteurs et d’actrices bien précis.

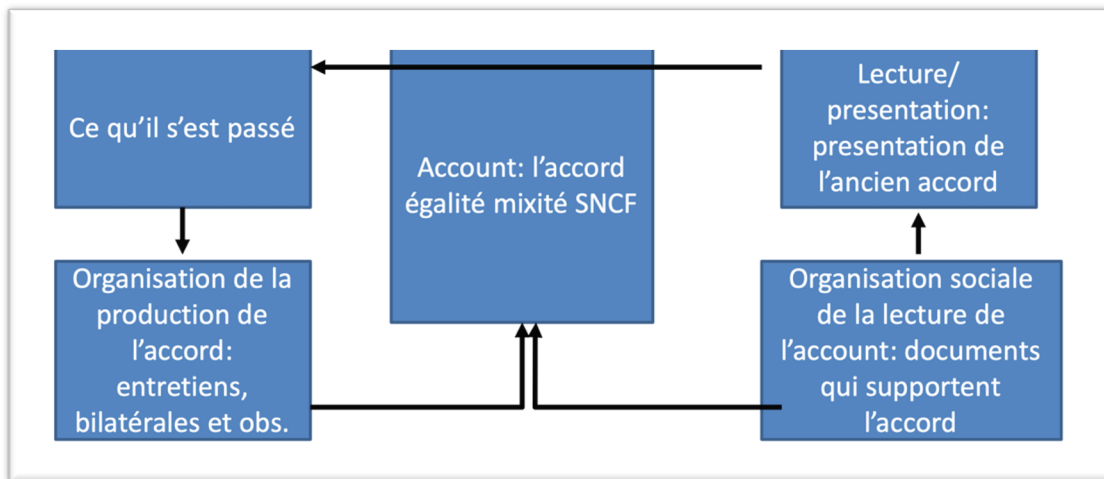


Figure 12: Adapté pour le cas SNCF de What is an account? “the social organization of the production of the account and the social organization of its reading” (Smith 1974a)

Autour du document, ou de l’account pour utiliser le terme anglais qui décrit une réalité plus précise, il est donc possible de voir plusieurs éléments : à la fois ce qui est mobilisé pour produire l’account (ici, l’accord égalité mixité), donc les réunions entre les OS, la DRH, les bilatérales, l’ancien accord, etc. ; mais aussi l’organisation sociale de la lecture de l’accord, et donc les documents qui viennent s’ajouter à l’accord : les enquêtes de terrain qui viennent expliciter des éléments manquants (comme par exemple l’enquête sur les écarts de salaire, ou bien l’index publié récemment). Mais certains éléments servent à la fois à la production de l’account et à sa lecture. Tout cet ensemble vient

s’inscrire dans l’account lui-même, et celui-ci repose donc sur ces divers éléments. Un schéma moins spécifique à la SNCF permet de comprendre comment lire les documents et les articuler entre eux pour dégager une réalité sociale :

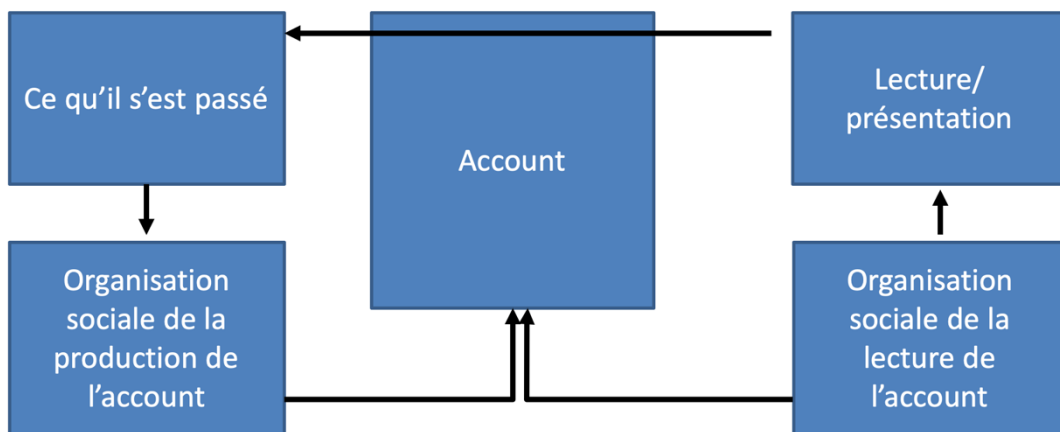


Figure 13: Adaptation Générale de What is an account? “the social organization of the production of the account and the social organization of its reading” (Smith 1974a, p.260)

Une même organisation est possible pour les documents produits par le HCE ; ce qui nécessite donc d’explicitier qui participe à la production des rapports, leurs modes de travail, ainsi que les destinataires prévus et actuels des rapports produits par le HCE.

La production du savoir au sein des organisations – mais aussi en dehors, passe donc par la production de document. Or, ce savoir étant de plus en plus quantifié et normé (W. N. Espeland & Stevens, 2008), les documents reflètent cet aspect. Smith souligne ainsi l’aspect idéologique des documents : “Our relation to others in our society and beyond it is mediated by the social organization of its ruling. Our ‘knowledge’ is thus ideological in the sense that this social organization preserves conceptions and

means of description which represent the world as it is for those who rule it, rather than it is for those who are ruled". (Dorothy Smith, 1974a: 278).

Cette conclusion permet par ailleurs de souligner l'importance du positionnement épistémologique, car si le document est production de savoir, et que ce savoir est marqué idéologiquement, l'analyse est elle aussi marquée par l'idéologie, dans le sens où, en tant que chercheuse, je me positionne en tant que chercheuse féministe, et donc que certains éléments de pouvoir et de normes seront analysés sous un certain angle, que je détaille ci-dessous.

5.5. Se réappropriier un « savoir idéologique » :

Si Dorothy Smith parle de « savoir idéologique », il m'a paru important non seulement de préciser ce que cela signifie d'un point de vue épistémologique, c'est-à-dire comment s'est construit mon positionnement épistémologique par rapport à mon terrain, mais aussi, comment j'ai changé, comment mon rapport au terrain a évolué au fur et à mesure des échanges et analyses lors de ces trois ans de terrain. Mon positionnement féministe, que j'évoque souvent dans cette thèse, n'est ni totalement constructiviste, ni totalement queer. C'est une des forces que j'ai trouvées dans les travaux de Dorothy Smith, qui ne cherche pas à se situer outre mesure sur le plan féministe. Si, personnellement, je pense que comprendre (ou tenter de comprendre) les différents courants féministes dans toutes leurs complexités, différences et même dissensions a été central à la construction et même à l'émergence de cette thèse ; mon positionnement féministe me paraît être un entre-deux hybride – que je retrouve dans les travaux de Dorothy Smith. Il paraît donc central ici de revenir sur la construction de mon positionnement épistémologique féministe, en me servant des travaux de Dorothy Smith, puis de revenir sur les relations que j'ai pu établir avec mon terrain, et comment ces relations ont été directement influencées par mon féminisme. Cette lecture féministe

de qui je suis sur le terrain m'a permis, non seulement, de collecter des données d'une manière que je pense pertinente, mais aussi de transformer mon rapport au terrain et d'adopter une posture de chercheuse plus dans l'empathie et l'échange. En outre, la réappropriation de ce « savoir idéologique » m'a aussi permis d'analyser différemment les données que j'avais pu récolter.

5.5.1. Construction d'un positionnement épistémologique féministe :

Le *standpoint feminism*, ou épistémologie du point de vue a été fortement mobilisée en recherche pour expliciter les positionnements des autrices féministes (Clair, 2016). Dorothy Smith, qui est une des théoriciennes du standpoint (D. E. Smith, 1974b) clame d'ailleurs pour la réappropriation par les femmes d'un savoir qui a toujours été créé de manière idéologique, simplement illustrant une idéologie se voulant neutre. Ce positionnement, intégral à ces premiers travaux sur le féminisme, a ensuite nourri sa réflexion sur l'ethnographie institutionnelle. L'épistémologie du point de vue de Dorothy Smith implique alors que les chercheuses soient explicites sur le rôle qu'elles ont mené, sur la manière dont elles ont interagi avec les personnes de leurs terrains, et ce afin que les personnes au centre des données ne soient plus des « objets » de recherches, mais des « sujets de la recherche » (Smith, 1987, p.82).

Les documents étant compris comme la production de savoir d'un réseau d'acteurs et d'actrices, le standpoint feminism permet de me positionner comme actrice du document, en tant que personne participant à la réception/ lecture de ce document. Éclairer ce positionnement permet donc à la fois d'en dire plus sur l'analyse produite, mais également sur le document en lui-même. Pourquoi est-il pertinent dans une analyse féministe ? Qu'est-ce qui de mon féminisme vient constituer ce document ? Il est essentiel de répondre à ces questions dans ce travail de thèse, et d'éclairer un positionnement qui est central dans toutes les analyses qui vont suivre (Smith, 1987, p.121).

Le « savoir idéologique » qu'évoque Dorothy Smith est un savoir situé. En l'occurrence, ce savoir féministe appelle également à une transformation sociale, ainsi qu'à une réappropriation des « mondes organisationnels » (Haraway, 2006). Ces mondes organisationnels, historiquement hors d'accès pour toutes celles et ceux qui n'étaient ni hommes ni blancs, appellent à être transformés et réappropriés pour toutes les personnes hors des marges. Le féminisme est un mouvement pluriel, qui comporte plusieurs courants, souvent difficilement conciliables. Si je ne m'identifie pas clairement dans un seul et unique courant, je me considère plus comme une féministe constructiviste, tout en essayant de garder une perspective intersectionnelle, dans un féminisme « du point de vue ». Cette perspective du standpoint, partagée par Harding, Harstock (*The feminist standpoint : developing the ground for a specifically feminist historical materialism*, in Harding, 1987), mais également par Dorothy Smith, offre une perspective à la fois méthodologique, mais aussi épistémologique pour la recherche féministe. En ce sens, une « recherche féministe » n'exprime pas seulement une démarche méthodologique, mais bien également une démarche épistémologique. Le standpoint feminism permet donc de produire un nouveau savoir, une analyse hors d'une prétendue neutralité.

Ce travail met donc en avant les expériences des femmes au travers des documents analysés, et de toutes les femmes concernées. Cela ne signifie pas que les hommes n'ont aucune place dans cette recherche, seulement leur place n'est pas centrale. Les expériences multiples des femmes, qu'elles soient cadres à la SNCF ou personnel de ménage des trains, employées hors du statut de cheminote via une agence d'intérim, ce sont ces expériences qui sont au centre de ce travail et de l'analyse des documents. Si j'analyse des chiffres, des pratiques comptables et la mise en place d'indicateur, la pratique d'une recherche féministe m'invite à mettre en lumière les personnes qui sont directement touchées, concernées – et la manière dont elles sont concernées par ces « accounts » que j'analyse.

En ce sens, effectuer une recherche féministe ce n'est pas seulement en dire plus sur mon positionnement en tant que chercheuse, c'est aussi en dire plus sur les femmes qui sont affectées par les politiques organisationnelles changeantes, par la loi du marché qui pénètre des organisations publiques comme la SNCF, ou des Conseils comme le Haut Conseil à l'Égalité.

5.5.2. Mes rôles et positionnements évolutifs de chercheuse dans l'ethnographie institutionnelle :

En tant que chercheuse, mon terrain m'a profondément changée, fait évoluer – ce qui est le propre d'un terrain longitudinal, de nature ethnographique, certes. Mais il paraît intéressant, tout particulièrement ici, de revenir sur ces changements, sur la manière dont je suis arrivée sur le terrain, sans connaître grand-chose des organisations syndicales, et sur la manière dont j'ai évolué sur ce terrain en tant que chercheuse. J'écris donc cette section avec un regard rétrospectif sur qui j'étais lorsque je suis arrivée sur le terrain, ce que je pensais y trouver, mais aussi comment mon regard a évolué, et comment j'ai, moi aussi, évolué. Je vais me concentrer ici avant tout sur le terrain SNCF, qui était, d'une part, une manière nouvelle de faire de la recherche, avec les entretiens longs, et qui me paraît être le terrain qui a été le plus transformatif de ma relation à la recherche. Ce terrain à la SNCF n'est pas apparu de suite comme une évidence, c'est un terrain que j'ai dû apprivoiser, comprendre, car je ne connaissais de la SNCF que ce qu'une usagère classique connaissait. Or, comme nous l'avons vu jusqu'ici, c'est une organisation ancienne, complexe, qui me paraissait avoir des défis propres à elle-même quant à l'égalité entre les femmes et les hommes, mais aussi rencontrer des défis plus généraux de la société française dans son ensemble. Lorsqu'est apparue l'opportunité pour moi de faire un terrain qui serait plus centré sur les organisations syndicales que sur le réseau SNCF, je pensais que cela pourrait être plus intéressant. J'avais, toutefois, des organisations syndicales l'image un d'une institution quelque peu vieillissante, et surtout qui ne s'était pas saisie de la question de l'égalité. J'en

avais aussi l'image d'un milieu quasi exclusivement masculin, surtout dans une entreprise comme la SNCF. Ces deux images ont été très rapidement remises en question.

Les premiers contacts que j'ai eu avec les représentantes syndicales, et avec la DRH, m'ont poussé à reconsidérer profondément l'image que j'avais des organisations syndicales, de leur aspect potentiellement monolithique, et de la manière dont l'égalité était prise en compte. Si, bien sûr, mon travail ne reflète pas les positions des OS dans leur ensemble, puisque je me suis concentrée sur les personnes qui étaient en charge des négociations pour l'égalité et la diversité, il m'a amené à reconsidérer, de manière personnelle, les rôles que peuvent jouer les organisations syndicales aujourd'hui. Avoir un aperçu de l'intérieur des organisations syndicales dans une entreprise comme la SNCF, qui a été traversée de mouvements sociaux d'ampleur pendant toute la durée de mon terrain est aussi quelque chose qui m'a permis de comprendre différemment ces mouvements sociaux, en discutant très directement des conséquences que les diverses réformes auraient sur la vie de ces personnes.

Toutefois, au fur et à mesure de mon terrain, certaines choses m'ont aussi marquée différemment, notamment vis-à-vis de mon positionnement féministe, et des différences de positionnement que j'ai pu rencontrer lors de mon terrain. Si je reviens, dans les résultats de cette thèse, sur Charles, qui a beaucoup changé pendant la durée de mon terrain, il me paraît important aussi de mettre en avant certains des sentiments que j'ai pu ressentir. Lors de mon premier entretien avec lui, celui-ci m'a semblé désabusé, peut-être même peu intéressé par la question de l'égalité, sur laquelle il travaillait pourtant déjà. Bien sûr, surtout lors d'un premier entretien comme celui-ci, il est difficile de savoir ce qu'il se passe du côté de la personne interrogée. Finalement, on lui prend du temps sur sa journée, sans vraiment de contrepartie, surtout sur ces premiers entretiens. Je me rappelle être sortie de l'entretien déçue, voir même me demandant si cet entretien allait mener à quelque chose

(voire, même, toute cette piste de terrain avec les organisations syndicales que je commençais à envisager sérieusement). Bien sûr, la suite m'apparaît rétrospectivement assez humoristique par rapport à mes sentiments du moment, puisque Charles a été une des personnes avec lesquelles j'ai été le plus régulièrement en contact pour mon terrain (entretiens, documents, échanges mails, whatsapp, etc), et qui m'a ouvert de nombreuses autres portes et points de contact au sein des organisations syndicales.

Outre l'aspect humoristique aujourd'hui, cela a contribué à changer fortement ma posture de chercheuse : oui, mon positionnement féministe était important, central même dans ma thèse. Mais dans la conduite de mes entretiens, il a changé de place. Je pense pouvoir parler ici de positionnement réflexif, dans ma manière de percevoir cette recherche, mais aussi dans l'écriture de celle-ci (Moriceau, 2018). Cette épistémologie féministe a évolué pour devenir une manière d'être plus empathique, plus dans la compréhension, et dans l'échange le plus riche possible pour les parties en présence – et pas juste pour moi. Je pense que ma présence « longitudinale » m'a aussi permis de pallier le problème que je percevais de ne faire que prendre à mon terrain sans rendre à ce même terrain. Or, la présence longitudinale permet aussi de « rendre » à mon terrain une partie de ce qu'il me donnait, que ce soit par des échanges, ou lorsque l'on me demandait mon avis, ou des références pour négocier plus particulièrement un point ou un autre. Ma position de chercheuse a donc changé au fur et à mesure de mon terrain. Il m'est apparu de plus en plus important de contribuer à ce que j'observais, et donc de fournir des références, d'intervenir lors de journées de travail, ou d'aider pour comprendre certaines ressources légales.

En ce sens, mon positionnement féministe a aussi évolué, pour devenir un positionnement plus empathique, plus dans l'échange. Certes, mon parcours personnel et académique a été nourri par les lectures féministes, c'est même ce qui m'a amené à la recherche. Et il a été surprenant pour moi de ne

pas retrouver certains éléments de vocabulaire féministe, ou de faire face à certaines idées essentialisantes de la part de personnes qui luttent pour plus d'égalité sur le terrain. Toutefois, ces éléments de surprise ont permis d'enrichir ce que je pourrais qualifier de pratique féministe. Cette notion de « pratique féministe » me semble faire partie intégrante de l'ethnographie institutionnelle et du terrain que j'ai pu conduire à la SNCF. J'ai appris à reconnaître mes émotions de chercheuse comme intégrantes à mon processus de recherche, mais aussi à donner, je pense, une autre place aux émotions ressenties par les personnes que j'interrogeais, comme la déception, colère, frustration, ou la joie. Ces émotions, au fur et à mesure que nos contacts se sont faits plus réguliers, sont devenues centrales à la manière dont je percevais mes terrains, et dont j'ai pu, ensuite, analyser les données récoltées. Même dans l'analyse des documents par le biais de l'ethnographie institutionnelle, ces émotions ont participé de la manière dont je les analysais, dont je les lisais.

Alors, bien sûr, cette pratique féministe est une pratique changeante, évolutive, mais elle a façonné la manière dont j'ai mis en forme l'ethnographie institutionnelle dans le cadre de ma thèse, et notamment pour les cas SNCF et HCE.

5.5.3. L'ethnographie institutionnelle appliquée aux cas HCE et SNCF :

Nous avons vu les détails de l'ethnographie institutionnelle, ainsi que la manière dont celle-ci s'insère dans les modes de production de savoirs et la collecte de données. Toutefois, cela reste encore flou sur la manière d'analyser, concrètement, les cas de cette thèse dans le cadre d'une méthodologie d'ethnographie institutionnelle : cette section vise à combler ce manque. Nous cherchons donc ici à montrer comment les cas SNCF et HCE s'inscrivent dans une méthodologie de l'ethnographie institutionnelle, pourquoi cela est pertinent, et également ce que cela signifie pour les deux cas, et comment cela peut influencer la section de résultat et donc les prochains chapitres de cette thèse.

Tout d'abord, nous pouvons revenir sur les deux cas pris individuellement, et sur leur intérêt d'un point de vue de l'ethnographie institutionnelle. Le HCE, en tant qu'organe de Soft Law qui vise à monitorer, évaluer les politiques publiques pour l'égalité entre les femmes et les hommes, et également en tant que producteur de documents, *d'accounts*, qui deviennent des références dans la manière de compter et faire compter l'égalité, se positionne comme un acteur institutionnel qui fait partie du paysage des relations of ruling tel que décrit par Dorothy Smith. Le HCE, par sa position, sa mission, son rôle, et ses outils, est un acteur de l'objectivation de la réalité à travers les documents, et nous permet de dresser un état des lieux de ce que peut être l'égalité, d'un point de vue institutionnel, à un moment t.

D'un autre côté, mener un terrain de trois ans à la SNCF, auprès de personnes en charge de la renégociation de l'accord égalité mixité, et notamment auprès des syndicats, permet de décentraliser le point de vue des différents *accounts* donnés, de même que l'aspect longitudinal permet de donner aux documents et entretiens récoltés un contexte, un réseau intertextuel et interpersonnel. Le terrain à la SNCF, comme nous l'avons vu précédemment, est bien différent du terrain HCE. Une première différence repose sur la nature des matériaux collectés, quasi-uniquement documentaire pour le HCE, tandis que le terrain à la SNCF repose sur un mélange entre entretiens, observation participante, et documents. Une seconde différence tient à la durée du terrain et à l'intimité qui s'est créée sur le terrain SNCF au fur et à mesure des entretiens, tandis qu'avec le HCE, je commençais à entrer dans une zone de connaissance, mais pas vraiment dans une zone de ce que l'on pourrait qualifier d'intimité. Enfin, SNCF et HCE organisent leur production de savoir de manière différente, avec des destinataires et des objets différents.

Toutefois, l'articulation de ces deux terrains fait particulièrement sens dans le cadre d'une ethnographie institutionnelle. Le HCE permet de donner un point de vue qui apparaît neutre, mais qui

nous le verrons dans la section résultat, est en constant risque de déstabilisation, de scission, notamment du fait de ce point de vue qui se veut neutre, d'apparence objectif, et centralisé. De ce fait, le HCE peut être analysé dans le prisme des relations of ruling comme un acteur de l'extralocal qui malgré tout tente d'ouvrir le discours, d'adopter une méthodologie pour ses rapports qui ne fassent pas des femmes des objets, mais bien des sujets à part entière. Ce faisant, le HCE se situe en tension entre ce que Dorothy Smith appelle l'extralocal, et ce qui est le propre de l'expérience des femmes selon elle, à savoir se situer en dehors de l'extralocal (Smith, 1987). Nous avons vu dans la section théorique de cette thèse le rôle que vient jouer l'extralocal dans la production et la reproduction des relations of ruling. De fait, le HCE, en tension entre l'extralocal et ce qui est hors de cet extralocal, constitue un terrain d'intérêt tout particulier. À l'inverse, le terrain à la SNCF est le produit de différents entretiens, de différents accounts, qui se veulent tous délocalisés, contextualisés, voire subjectivés entre en contraste avec le terrain du HCE. La tension entre l'extralocal et ce qui est hors de cet extralocal n'est pas la même, ni la façon de regarder les questions d'égalité entre les femmes et les hommes (qui par ailleurs varient entre les individus interviewés, entre les différents syndicats qui font partie du terrain, etc.). L'analyse des matériaux collectés à la SNCF et au HCE permet alors de mettre à jour les éléments en tension, et le rôle de ces deux instances dans les relations of ruling, ainsi que la manière qu'elles ont d'intégrer les questions d'égalité, soit en délocalisant le spectre des relations of ruling (donc hors de l'extralocal), soit en tension entre ce qui est hors de l'extralocal et ce qui constitue l'essence même de ces relations de pouvoir dominantes.

L'articulation qui peut exister entre les cas HCE et SNCF est aussi un des points d'intérêts, qui permet d'éclairer, grâce à l'ethnographie institutionnelle, les modalités de diffusion, d'expansion des relations of ruling. Comme nous l'avons vu précédemment, ces deux cas sont très divers, et permettent dès lors d'exposer des points de vue, des réflexions, mais aussi des accounts à différents niveaux. De ce fait, proposer deux cas comme le HCE et la SNCF pour cette thèse sert aussi à articuler les différents

niveaux d'opérationnalisation de l'égalité qui peuvent exister, sans chercher à les comparer, à dire que l'un est meilleur que l'autre, mais plutôt en cherchant à repositionner le rôle de chaque institution dans la mise en pratique des politiques d'égalité en France. Et, par cette articulation, mais aussi l'analyse contextualisée de chacun – le cas HCE informant le cas SNCF et vice versa – ces deux cas s'inscrivent parfaitement dans la visée de l'ethnographie institutionnelle, qui, en tant que technique d'investigation par et pour les femmes, nous invite à questionner en profondeur la notion d'égalité, mais aussi la manière dont nous questionnons cette approche, et la manière de collecter la donnée pour questionner cette approche.

6. CONCLUSION DU CHAPITRE :

Ce chapitre visait à faire le point sur la méthode d'investigation adoptée pour cette thèse, l'ethnographie institutionnelle, au travers des deux terrains de cette thèse, avec le HCE et la SNCF. Ce chapitre, s'il est distinct du chapitre de cadre théorique, s'inscrit directement dans la lignée de ce cadre théorique, puisqu'il propose un cadre méthodologique. Pour Dorothy Smith, l'analyse des relations of ruling (Smith, 1987), est directement à lier avec l'ethnographie institutionnelle, qui est une stratégie de recherche.

Pour s'inscrire dans la perspective de l'ethnographie institutionnelle, ce chapitre vise à faire un point aussi exhaustif que possible sur les deux cas : préciser quelles sont les deux organisations, comment ces deux organisations fonctionnent, leurs contextes, et les manières de collecter les données (ainsi que les différents types de données collectés).

Ce chapitre, qui s'articule directement avec le chapitre théorique de la thèse, permet de comprendre comment la recherche a été menée, dans quelle perspective, et avec quels points de vue méthodologiques. La transition de ces sections théorique et méthodologique avec les chapitres de résultats à venir repose maintenant sur des éléments qui ont été évoqués au fil de ces deux chapitres,

à savoir faire sens des relations of ruling dans un contexte large et en même temps situé, faire le lien entre les deux cas, comprendre leur articulation, et au sein même de chacun des cas mettre en évidence les constructions qui font prendre corps à certaines versions de l'égalité. Cette conclusion permet aussi de revenir sur certains éléments évoqués lors des deux premiers chapitres de la thèse et de développer la manière dont ils pourront être mobilisés dans la section de résultats. En effet, si les premiers chapitres se sont attachés à définir et situer les éléments qui constituent cette thèse que ce soit la notion d'égalité, de féminisme, mais aussi la quantification, la comptabilité, la régulation... Ces notions sont toutes, dans les cas étudiés ici, mélangés, intimement reliées, et permettent d'apporter des pistes de réponses à la question de recherche. Cette question de recherche, à savoir « comment les modes d'opérationnalisation de l'égalité sont-ils utilisés pour faire avancer une cause sociale ? » permet de mettre en relation les deux cas mobilisés et décrits dans ce chapitre de méthodologie, au travers de l'ethnographie institutionnelle, qui est elle-même informée par les relations of ruling telles qu'explicitées dans le chapitre théorique.

Résumé du chapitre 5 :

Nous avons détaillé dans ce chapitre plusieurs éléments centraux à cette thèse. Dans la lignée avec le chapitre théorique précédent, nous avons introduit la notion d'ethnographie institutionnelle, la méthodologie proposée par Dorothy Smith pour investiguer les relations de domination. Ce cadre méthodologique articule analyse documentaire et suivi longitudinal des individus. Nous le mobilisons dans l'articulation de deux études terrain, une au HCE, et l'autre à la SNCF, dans le cadre de la renégociation d'un accord égalité mixité entre les organisations syndicales et la direction.

Ce chapitre nous permet de situer les deux cas qui sont mobilisés ici. Nous détaillons tout d'abord le contexte lié au cas du HCE, avec, notamment, sa création en 2013 par le Président François Hollande, mais aussi des détails concernant le fonctionnement du HCE, et sa structure en différents comités, qui sont à la fois en charge de produire les rapports, assurer la communication de ceux-ci, développer des relations institutionnelles, etc. Les rapports produits par le HCE sont ensuite organisés en différentes commissions, et nous nous intéressons tout particulièrement à la commission parité pour ce travail de recherche. Nous analysons notamment trois rapports centraux sur la parité, à la fois un guide sur la parité, un rapport sur la parité économique produit en 2017, et un rapport rendu au Sénat sur la question de la parité également. Toutefois, nous mobilisons aussi quelques fois des rapports complémentaires sur certaines questions liées à la parité. Nous ajoutons à ces données de rapports des données d'une Netnographie, en compilant pendant trois ans les données twitter, Facebook, mais aussi les newsletters envoyées par le HCE. Enfin, j'ai assisté à deux réunions de remises de rapports, qui m'ont permis de préciser les positionnements du HCE.

Nous entrons ensuite dans le détail du cas SNCF, qui est un cas longitudinal, où j'ai collecté des données pendant près de trois ans. Nous détaillons tout d'abord la situation de la SNCF de manière générale, globale, car elle est constitutive de ce terrain de recherche. L'entreprise du ferroviaire en France a connu au cours de ces trois années de terrain des modifications institutionnelles majeures, avec notamment, la perte du statut de cheminot, mais aussi la modification de la structure juridique de l'entreprise, d'EPIC en SA. Pour cette thèse, comme la majorité du terrain aura été faite sous la structure d'EPIC, nous continuerons donc de mobiliser les

dénominations et les structures des EPIC (mobilité, réseau, et l'EPIC dit « de tête»). Pour cette collecte, j'ai suivi la négociation d'un accord égalité mixité entre des organisations syndicales et la direction. Cette négociation, qui débutait début 2018 et devait se terminer en mars 2018, dure encore aujourd'hui. Dans ce contexte, j'ai travaillé par interviews successives avec les mêmes acteurs de la négociation : DRH, et membres de trois des quatre syndicats majoritaires notamment. À ces interviews, jusqu'à quatre fois avec le même interlocuteur, j'ai combiné des réunions participatives, ainsi qu'une analyse documentaire extensive, sur différentes données liées à la fois à l'accord, mais aussi à des documents de suivi de l'accord, des documents concernés par l'égalité de manière plus générale, ou différents rapports internes, ce qui représente environ 500 pages de données.

Nous détaillons ensuite comment la collecte au HCE et à la SNCF s'inscrivent dans le cadre de l'ethnographie institutionnelle, mais aussi comment les perspectives de l'ethnographie institutionnelle peuvent nous permettre de faire des contributions théoriques avec ces deux cas, notamment en articulant nos données documentaires avec les données d'entretiens ou d'observation, et en les analysant dans une dynamique récursive. De fait, le cadre théorique des relations de domination, couplé au cadre méthodologique des relations de domination, nous paraît être pertinent pour analyser les résultats de notre terrain, que nous allons détailler dans les chapitres à venir.

RESULTATS :

Plan des résultats :

Chapitre 6 : Négocier et décentraliser les perspectives sur l'égalité	229
1. Introduction	229
2. « Nous, on veut négocier » : les syndicalistes face à SNCF au féminin	232
2.1. SNCF au féminin, « ce n'est pas le réseau qui se substitue à la DRH »	233
2.1.1. Le Réseau au Féminin et son rôle dans l'organisation	233
2.1.2. Le réseau SNCF au féminin dans la négociation de l'accord égalité mixité:	238
2.2. « Y a pas de tensions, du tout du tout avec la DRH »	246
2.3. Syndicats et DRH : les chiffres qui donnent corps	253
3. Le temps de la négociation et le temps de l'action	260
3.1. Agir et négocier en même temps ?	261
3.2. Hors des frontières de la négociation.....	263
Résumé du chapitre 6 :	269
Chapitre 7. Tensions dans la quantification : comment faire compter l'égalité ?	271
1. Introduction	271
2. Déployer différents types d'indicateurs, les RSC et l'index :	273
2.1. Mise en place de stratégies de numération :	278
2.2. L'index, ou la commensuration par l'extérieur.....	283
3. Quantifier et rendre des comptes : le rôle des outils quantifiés dans la création d'une accountability	293
3.1. Rendre des comptes aux syndicalistes : le langage commun des nombres	294
3.2. La quantification, un langage codé parfois sans clef	300
Résumé du chapitre 7 :	306

Chapitre 8: Le HCE, promouvoir l'égalité par les outils comptables..... 309

1. Introduction :.....	309
2. Opérationnaliser l'égalité professionnelle : mesurer, évaluer, monitorer.....	311
2.1. Opérationnaliser par la mesure : comment recueillir la donnée ?.....	311
2.2. Evaluer les politiques d'égalité.....	321
3. Maintenir une vision au long terme au travers des objectifs	327
4. L'égalité et la stabilisation du HCE en tant qu'organisation	332
4.1. Le HCE, une organisation frontière ?.....	333
4.2. Le(s) processus de stabilisation et destabilisation du HCE	335
Résumé du chapitre 8.....	343

Chapitre 9 : Comptabiliser les corps : besoins physiologiques et besoins techniques en tension 345

1. Introduction :.....	345
2. Contraintes physiologiques : la question de l'accès aux toilettes à la SNCF et ses enjeux .	352
2.1. L'accès aux toilettes pour les personnels de la voirie.....	355
2.2. L'accès aux toilettes pour le personnel roulant.....	361
3. La comptabilité comme contrainte	366
3.1. Contraintes budgétaires, spatiales et temporelles.....	366
3.2. Le cas H00.....	376
4. La comptabilité comme solution	380
4.1. Aborder la question des toilettes : de la gêne partagée à discussions de budgets.....	380
4.2. Dégager et négocier des budgets	386
Résumé du chapitre 9 :.....	394

Chapitre 6 : Négocier et décentraliser les perspectives sur l'égalité

1. Introduction

À la SNCF, le processus de négociation n'a pas été linéaire, comme nous avons pu le voir jusqu'ici. Ce ne sont pas seulement les périodes d'arrêts de la négociation qui ont marqué ces trois ans, mais aussi un bouleversement, un changement profond de la culture du dialogue social à la SNCF, et plus largement dans la société française dans son ensemble. En effet, si nous avons présenté les syndicalistes comme les acteurs et actrices principales de la négociation, il y a bien sûr les interlocutrices des syndicalistes à prendre en compte, deux DRH qui sont, selon les propres mots de différentes syndicalistes « très motivées » et « au service de la cause ». Il y a également d'autres acteurs, certes plus en périphérie, mais non moins importants dans ce contexte de négociation, car ils dénotent un changement culturel profond dans une entreprise comme la SNCF ; c'est le cas de SNCF au féminin, mais aussi des supérieur·e·s des DRH, qui jouent un rôle d'approbation – ou de rejet – de certaines conditions de négociation.

Ce contexte de négociation qui évolue, qui change, entre cette négociation que j'ai pu suivre et les précédentes négociations, dont j'ai eu des récits, des échos, mais aussi des documents, des traces écrites, m'ont permis, selon les mots de Dorothy Smith, de dresser un *account*, (D. E. Smith, 1984) c'est-à-dire de reconstituer, de manière située, certains événements passés. Ces événements passés sont donc reconstitués, non pas objectivement, mais en collectant ces points de vue, en étant transparente sur ces points de vue et sur ce qu'ils viennent changer au contexte de négociation. Cette

négociation, s’inscrit dans un contexte historique, social, mais aussi économique de la SNCF, est au cœur des relations entretenues entre les organisations syndicales et la DRH de la SNCF, et joue également un rôle central dans les tensions entre syndicats et SNCF au féminin. Ces différentes parties viennent construire la négociation, ou plutôt les négociations pour l’égalité, et ainsi participent de ce qui est regardé comme relevant des compétences de la SNCF en matière d’égalité femmes-hommes.

Les différents acteurs regardés ici sont répartis différemment au sein de SNCF. Le Réseau SNCF au féminin concerne avant tout les personnes de l’EPIC de tête, avant d’avoir été ouvert aux personnes de mobilités. À l’inverse, les syndicalistes interrogé-e-s sont tous et toutes, à l’origine, soit de réseau, soit de mobilités³⁵. Enfin, les DRH se répartissent entre les trois EPIC, mais les RH auxquelles nous nous référons lorsque nous parlons de DRH sont celles de l’EPIC de tête. De ce fait, un premier élément est à noter : les groupes auxquels nous faisons référence ne sont pas, eux-mêmes, entièrement homogènes. Toutefois, surtout pour les OS et le réseau, nous verrons qu’ils font preuve d’une certaine homogénéité face à l’adversité. Le schéma ci-dessous en donne un aperçu :

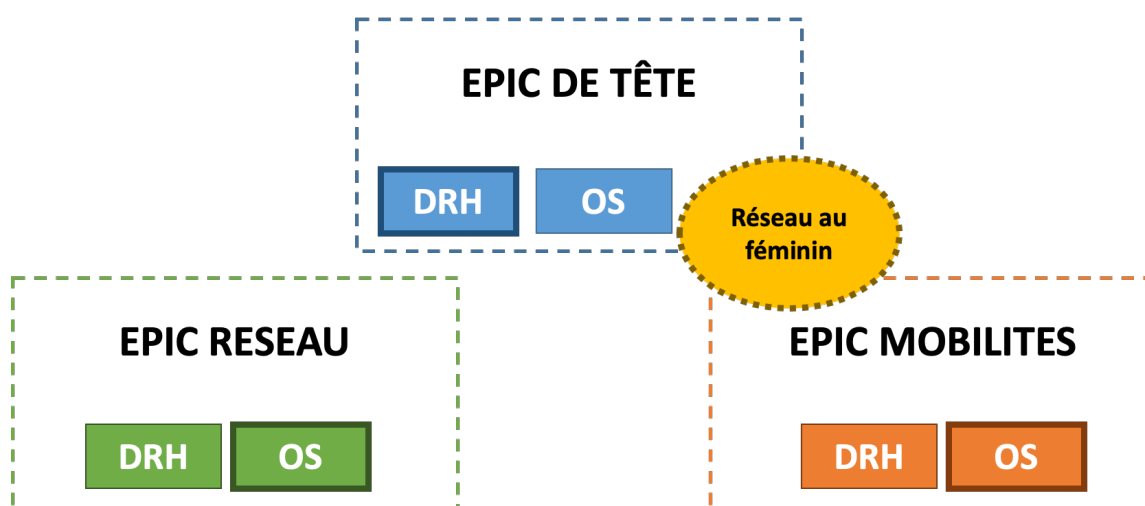


Figure 14: schéma des différents acteurs en présence à SNCF

³⁵ Nous avons tout de même intégré les OS à l’EPIC de tête, puisque plusieurs élus syndicaux (pas interrogés ici) viennent de cet EPIC.

De ce fait, on comprend ce qui contribue à inscrire cette négociation dans le cadre des relations of ruling de Dorothy Smith, et comment le processus de négociation peut participer à la décentralisation du regard, à donner du pouvoir à des personnes qui ont longtemps été oubliées de l'analyse de l'égalité professionnelle (D. E. Smith, 1974b). Ce chapitre vise donc à clarifier les relations entre les différentes entités rencontrées à la SNCF et qui sont parfois s'entendent, parfois cherchent à se distinguer les uns des autres, se servant souvent de documents pour affirmer leurs différences. Dans le contexte de la négociation, il est intéressant d'observer les jeux des différents acteurs, qui s'affirment, s'effacent, cherchent à se faire une place. Dans les interactions (ou l'absence d'interactions) entre le réseau, les OS et la DRH, il est possible aussi de dégager plusieurs enjeux liés à l'égalité et à la manière de prendre en compte l'opérationnalisation de l'égalité à la SNCF.

Dans ce chapitre de résultats, nous allons donc tout d'abord présenter le réseau SNCF au féminin, sa mission ainsi que sa philosophie. Puis, nous articulerons les relations entretenues par les différents acteurs et actrices en présence, les organisations syndicales, la DRH, et le réseau. Nous étudierons ces relations notamment dans le cadre de l'accord et de sa renégociation, ce qui nous permettra de montrer les liens entre les documents utilisés pour l'accord et les rôles des acteurs identifiés. Enfin, nous verrons la manière dont ces relations s'inscrivent dans le temps, long, de la négociation.

2. « Nous, on veut négocier » : les syndicalistes face à SNCF au féminin

Cette citation, de Marion (CGT), ouvre une des réponses qu'elle a faite durant notre entretien, qui sera un des plus longs que j'ai conduit, près de trois heures en tout. Cette idée de la volonté syndicaliste – qui se cache derrière le « nous » - (ici, le nous ne désigne pas simplement la CGT, mais toutes les organisations syndicales impliquées dans la négociation) implique une autre volonté, un autre que ce *nous*, quelque chose d'extérieur, qui n'appartient pas à un pluriel uni tel que désigné par Marion. Dans la négociation, bien sûr, il y a nécessairement un « nous » et un « vous », un nous et les autres, quelqu'un en face, à qui parler. Dans le récit de ces négociations que je vais essayer de tracer ici, « l'autre » est surprenant, il ne vient pas nécessairement d'en face, il peut se cacher dans la périphérie.

Un des premiers éléments qui m'a marqué, notamment au tout début de ma collecte de terrain, ce sont les références faites par les syndicalistes à SNCF au féminin. De même, dans mon premier entretien avec la directrice de SNCF au féminin, plusieurs mentions ont été faites des syndicalistes. C'est donc qu'il y a des liens, des rapports, ou des connexions entre syndicats et SNCF au féminin ? Mais très vite, je me suis rendu compte qu'en théorie, ces deux organisations dans l'organisation étaient bien distinctes, avec supposément des sphères d'action et d'influence qui ne devaient pas vraiment se rencontrer. Pourquoi alors parler de SNCF au féminin, et pourquoi la directrice de SNCF au féminin parlait-elle des syndicalistes ? Après quelque temps de terrain, j'ai réalisé que les autres, cette absence en face dans la citation de Marion, c'était SNCF au féminin. Nous, ce sont les syndicalistes, comme j'ai pu le dire ci-dessus. Et vous, qui n'est alors pas si lointain, ce sont les deux DRH qui participent aux négociations. Mais quelles sont ces relations, et comment participent-elles à construire la négociation ?

2.1. SNCF au féminin, « ce n'est pas le réseau qui se substitue à la DRH »

Cette citation : « ce n'est pas le Réseau qui se substitue à la DRH » de la Directrice du Réseau au Féminin de la SNCF distingue bien, elle aussi, le rôle du réseau du rôle de la DRH. Les trois groupes identifiés ci-dessus apparaissent donc bien distincts pour toutes et tous. Si SNCF au féminin « ce n'est pas le réseau qui se substitue à la DRH », c'est bien que c'est un réseau qui fait autre chose, qui agit autrement. L'histoire du réseau au féminin est celle d'un réseau de femmes – mais mixte, ouvert aux hommes, d'abord réservé aux cadres, puis petit à petit ouvert aux personnes du collège exécution. Le rôle du réseau, de manière générale, peut-être mis en perspective du rôle du réseau dans la négociation de l'accord égalité mixité.

2.1.1. Le Réseau au Féminin et son rôle dans l'organisation

En effet, la question du rôle de SNCF au féminin dans la négociation est vite apparue dans cette collecte de données. Le premier entretien que j'ai réalisé avec la directrice du réseau au féminin étant le premier entretien que j'ai conduit dans le cadre de ma thèse, je ne savais pas encore que j'allais m'inscrire dans le cadre de la négociation de l'accord égalité mixité pour le reste de la collecte de données. Je cherchais donc tout d'abord à clarifier le rôle du réseau, son implantation dans l'organisation, et, rapidement, cette implantation est apparue sous un aspect relationnel, entre la DRH, les syndicats, la direction de SNCF. J'ai tout d'abord réalisé un premier entretien avec la directrice du réseau au féminin, qui est donc revenue sur le rôle de l'organisation :

« Est-ce que c'est que l'entreprise qui est mal organisée, ou est-ce que c'est [la femme] elle-même qui se met des limites en disant voilà ça ce n'est pas fait pour moi ça ce n'est pas possible là je ne suis pas à la hauteur, etc. Et donc le réseau partait plutôt de ce deuxième constat-là en qualité. Une fois qu'on a dit on a un volume qui n'est déjà pas satisfaisant, mais

encore plus si on ne se rend pas compte sur le nombre de femmes qu'il y a sur l'entreprise quelque part elles évoluent moins vite que les hommes, elles sont souvent en perte de confiance, pourquoi ? Et est-ce qu'elles ne subissent pas des espèces de sortes de discrimination même si elles ne sont pas forcément qualifiées comme telles par la loi, mais ça y ressemblerait quand même. » (Directrice du réseau, 1).

SNCF au féminin se positionnerait donc dans un domaine hors de ce qui est prévu par la loi, elle va « plus loin que la loi » selon les mots de la directrice dans la suite de l'entretien. Elle montre comme l'organisation cherche à se reposer sur des leviers qui ne seraient pas uniquement numériques, qui reposeraient aussi sur une lutte plus systématique contre les discriminations vécues par les femmes, même si ces discriminations ne qualifient pas comme telles au niveau légal : *« Le réseau est plutôt parti de ce deuxième constat-là donc en dehors de ce que dit la loi qu'est-ce que je peux faire de plus quand même. »*. Il est intéressant de noter le registre choisi par la directrice du réseau pour parler de ce dernier : elle utilise le « je » le « nous », elle s'inclut donc dans les actions menées par le réseau, pour le réseau. Cette inclusion d'elle-même ajoute à l'aspect horizontal, qui touche tout le monde, que cherche à diffuser le réseau : celui-ci n'est pas vraiment pyramidal, puisqu'il fonctionne sur de l'entraide, en comptant les uns sur les autres. Toutefois, cette inclusion va aussi de pair avec un détachement de la notion de lutte contre les discriminations de manière globale et systématique :

« C'est se mettre en réseau, entraide, solidarité et à part cela quelque part, développement personnel, mise en confiance, et donc par cela je mène plus sereinement ma carrière. Donc cela dit et ensuite on va quand même se doter d'outils pour pouvoir professionnaliser ce côté formation, développement personnel qu'on avait envie de faire. » (Directrice du réseau ; 1)

On le voit, ici ce que le réseau prend en compte dans sa démarche, c'est avant tout ce que l'on pourrait qualifier d'une égalité libérale, où les femmes sont en charge de leur propre égalité, de la lutte contre leur propre discrimination, cela passant par des formations, ou du développement personnel. S'il va sans dire qu'il est essentiel de lutter contre les phénomènes d'autocensure dont les femmes peuvent faire les frais, il est toutefois nécessaire de replacer ces phénomènes dans un contexte. Ces phénomènes d'autocensure ont été plusieurs fois analysés par des chercheurs et chercheuses, qui montrent bien que ceux-ci sont le résultat d'une société patriarcale qui attend toujours plus des femmes (E. Latour, 2008). Le concept même d'autocensure est très critiqué, justement parce qu'il projette l'idée que les discriminations et le plafond de verre sont en réalité de la faute des femmes, et qu'il est donc de leur responsabilité de lutter contre.

Ces idées peuvent être soulignées à travers également quelques extraits de la charte du réseau, document qui est envoyé à toutes les personnes qui souhaitent rejoindre ou rejoignent effectivement le réseau :


« L'appartenance au réseau constitue une opportunité pour les femmes et les hommes impliqués et motivés qui ont l'envie et l'ambition d'évoluer au sein de SNCF. Lieu de solidarité et d'échanges, le réseau permet de nouer des contacts, de faciliter la transmission d'expériences et d'améliorer sa visibilité au sein du groupe. Le réseau s'inscrit également dans une démarche business et prospective qui implique une participation aux réflexions et aux travaux de SNCF ». (Charte du réseau)

Cet extrait du premier paragraphe de la charte du réseau est parlant : pas une seule fois le mot égalité n'apparaît, les rédacteurs et rédactrices ont fait le choix d'une écriture « standard » et pas d'une écriture inclusive (contrairement au choix fait par les OS et la DRH dans le cadre de l'accord), et si l'on ne sait pas que le réseau a pour but de promouvoir l'égalité hommes-femmes au sein de

l'entreprise, la charte du réseau laisserait penser qu'il s'agit d'un réseau d'entreprise tout ce qu'il y a de plus banal. Voici, ci-dessous, les engagements du réseau vis-à-vis des membres, c'est-à-dire les missions que se donne le réseau en priorité :

Les engagements du réseau vis-à-vis des membres :

- + Proposer à ses membres des opportunités de rencontres, d'échanges et de partage d'expérience et de prise de recul
- + Permettre aux membres de s'exprimer et de contribuer à la réflexion collective sur des enjeux business de SNCF
- + Accompagner les femmes du réseau dans leur parcours professionnel en leur donnant accès à des conseils d'expert et en les encourageant à développer leur potentiel
- + Mettre en avant ses membres en valorisant leurs qualités professionnelles et personnelles



1/1

Figure 15: extrait de la charte du Réseau au Féminin

S'il y a bien, dans ces engagements, une légère emphase sur l'accompagnement pour les femmes, une fois encore le mot égalité n'est pas présent – en réalité il est même absent complètement de l'entièreté de la charte. Le réseau au féminin « vise à contribuer à la valorisation et la promotion des femmes au sein de la SNCF » (première phrase de la charte), ce qui illustre une vision étroite de ce qu'est l'égalité professionnelle, et montre la tension entre certains points du discours de la directrice du réseau, et d'autres éléments qui constituent de manière active le réseau en tant que tel.

Il existe donc une importante tension, au sein même du discours de la directrice du réseau au féminin, mais aussi dans les documents qui participent à faire le réseau, entre un discours systématique, qui prend en compte les discriminations et la lutte contre les discriminations comme centrales pour envisager et construire une politique durable d'égalité femmes hommes. Cette tension, nous l'avons vu, est identifiée par Dorothy Smith lorsqu'elle définit les relations of ruling. C'est une

tension inhérente à la manière de prendre en compte la question de l'égalité, la manière dont on regarde les femmes, qui peuvent être, quand on se place du point de vue de la sociologie, aussi bien des sujets que des objets. En l'occurrence, rendre les femmes responsables de leur propre égalité consiste à les regarder comme des objets, c'est-à-dire des personnes qui jusque-là sont restées passives, qui ont subi. Bien sûr, cette possibilité existe. Toutefois, cette passivité n'a de sens que si elle est remise dans un contexte, celui d'une structure patriarcale qui a omis de regarder les actions des femmes jusqu'ici, ou qui ne les considère qu'à moitié (Smith, 1987). Pour éviter cela, Smith insiste sur la nécessité, dans l'ethnographie institutionnelle, de prendre en compte le contexte, les dynamiques globales capitalistes et patriarcales. De fait, on le voit, pour SNCF au féminin la tension existe entre la manière de considérer les discriminations, soit de manière extrêmement situées, individualisées presque, soit au contraire de manière globale, qui prend en compte des dynamiques de systèmes à la SNCF. Cette tension dans le discours, entre situation individualisée et dynamiques systèmes se reflète parfaitement dans la citation de la directrice du réseau ci-dessous :

« [...]elles-mêmes [les femmes membres du réseau] elles pratiquent [le management] ; pour elles donc c'est important d'avoir aussi une certaine exemplarité de manager différemment, et elles ont souvent un management qui est plus dans le développement de tout le monde. Aujourd'hui ça fait partie des grandes qualités que l'on attribue aux grands leaders c'est le fait de savoir aussi développer les compétences de ses collaborateurs et pas de rester dans une logique patriarcale, dans une logique un peu infantilisante comme les modèles managériaux qu'on a connus avant. » (Directrice réseau, 1)

La première phrase de la citation ci-dessous est intéressante, parce qu'elle vient illustrer une prise de position qui est essentialisante, mais aussi qui individualise les perspectives sur l'égalité à la SNCF. Cette position essentialisante, comme quoi les managers femmes auraient des styles de

management différents, surtout parce qu'elles sont femmes, a été largement critiquée dans la littérature (Rumens, 2016; Tinker & Neimark, 1987). D'un autre côté, la deuxième partie de la citation, si elle conserve une perspective essentialisante, ou en tout cas une perspective qui reste sur les domaines des compétences, on voit ici que la prise en compte des problématiques cherche à se faire plus globale, plus systématique, avec une prise en compte d'une « logique patriarcale » et une comparaison à des modèles managériaux plus globaux.

Au sein de SNCF donc, le rôle du réseau au féminin est donc en tension entre une prise en compte systématique des questions de discrimination, d'inégalité, et avec une perspective plus individualisée, plus libérale même, qui donc rend les femmes responsables de leur propre égalité. Cette perspective en tension vient jouer un rôle central dans le rôle joué (ou non) par SNCF au féminin dans la négociation de l'accord.

2.1.2. Le réseau SNCF au féminin dans la négociation de l'accord égalité mixité:

Dans le cadre de la négociation de l'accord égalité, on pourrait penser que SNCF au féminin n'avait pas tant de rôles à jouer, ou tout du moins pas un rôle spécifique. Toutefois, lors de la négociation de l'ancien accord, en 2015, de vives tensions sont apparues entre OS et réseau. Il est intéressant de noter que, lorsque j'ai entamé mes entretiens avec différents membres des organisations syndicales, je n'ai pas posé de questions, directement, sur SNCF au féminin. C'est un sujet qui est venu sur la table sur l'initiative des organisations syndicales. En effet, en 2015, la DRH a proposé que SNCF au féminin soit associée aux négociations : « on avait proposé, enfin SNCF au féminin était là, une fois à la table des négos » (Vivianne, 1, DRH). Or, pour les OS, il n'était pas légitime d'avoir SNCF au féminin présent à la table des négociations, car, notamment : « mais enfin, ils n'ont pas de mandat SNCF au féminin. Ils ne sont pas élus » (Charles, 1, CFDT). De fait, les OS considèrent

que le champ d'action de SNCF au féminin est bien distinct du leur ou de la DRH, et que le réseau n'a pas à venir empiéter sur leurs plates-bandes :

« [...] , mais on sent bien que les questions d'égalité femmes hommes la direction en fait aussi sa chasse gardée. C'est-à-dire qu'elle a mis en place le réseau SNCF au féminin, et pour elle, c'est SNCF au féminin qui est un peu le maître d'œuvre en matière d'égalité femmes-hommes, sauf que d'abord c'est un réseau, donc qu'a ni moyens, ni compétences, ni possibilités de faire. Quand je vois le travail du réseau, proposer des ateliers estime de soi et gagner en confiance en soi, ça ce n'est pas de l'égalité femmes-hommes. [...] » (Marion, CGT, 1).

Plus loin, dans son entretien, Marion illustre ses propos avec le cas d'une conductrice enceinte, qui va voir sa RH pour annoncer sa grossesse (la conduite est interdite aux femmes enceintes à la SNCF, en raison des importantes vibrations qui peuvent générer des fausses couches). Lors de son annonce, la responsable des ressources humaines prend la décision de verser le dossier de cette conductrice à l'EIM (sorte de Pôle Emploi internet de la SNCF). Marion conclut :

« Donc là on voit que la RH de cet établissement ne connaît pas les textes sur la protection de la maternité, mais qu'en plus elle crée une discrimination, puisque les hommes peuvent rester classer des papiers ou je ne sais pas quoi et qu'elle comme elle est enceinte elle est considérée comme un problème et qu'on va l'envoyer ailleurs parce qu'on n'a rien pour elle. Et je pense que cette RH elle fait aussi partie de SNCF au féminin. Donc on a aujourd'hui des femmes qui font partie de ce réseau, mais qui se comportent mal avec d'autres femmes, non pas de leur catégorie socioprofessionnelle, mais d'une catégorie socioprofessionnelle en dessous, c'est-à-dire du collège exécution. Donc ça c'est problématique, et pourtant elles sont toutes dans le réseau, et puis on a le droit à une débauche de com elles sont au courant de tout... visiblement elles ne sont pas au courant de tout, leur comportement montre qu'elles ne

sont pas au courant de tout, qu'elles créent d'autres discriminations et qu'elles œuvrent contre les femmes, et donc on ne peut pas nous parler d'un réseau de sororité, ce n'est pas de la sororité.[...] Mais c'est justement parce que le métier est pénible que quand on est en maternité on ne fait pas le métier de conductrice. Mais on est toujours conductrice, juste en inaptitude temporaire liée à la grossesse, donc ce n'est pas lié à une maladie professionnelle, ça n'en est pas une. Ça, c'est problématique. Donc, la SNCF au féminin, il n'a pas de pertinence, non seulement il n'en a pas, mais il joue même contre les femmes. Parce que ce n'est pas les femmes de leur collègue, elles ne sont pas cadres, elles ne sont pas maitrise, elles sont exécution. » (Marion, CGT,1).

La citation de Marion souligne ici plusieurs éléments : une distinction entre ce qui relève du droit, du légal, qui n'est pas respecté par des membres du réseau; mais aussi des discriminations liées à la grossesse qui sont courantes à SNCF. Marion souligne l'appartenance de la RH en cause au réseau SNCF au féminin, pour bien montrer que l'appartenance au réseau en elle-même ne prévient pas la discrimination. Mais elle insiste également sur un autre point, sur la différence entre les collègues, cadre maitrise et exécution, et de la différence de traitement qui en découlent. Comme nous le soulignons plus tôt dans le chapitre, SNCF au féminin est un réseau de cadre à l'origine, qui a ensuite été étendu à la maitrise. Il y a des enjeux importants de faire reconnaître, pour Marion, les différences de traitement entre les femmes cadres à la SNCF et les femmes « sur le terrain ». De fait, la situation dans l'entreprise des chemins de fer est en ce sens assez unique : c'est bien sûr l'EPIC de tête qu'il y a le plus de femmes à la SNCF, et dans l'EPIC réseau qu'il y en a le moins. Mais on ne peut arrêter l'analyse en disant que les femmes occupent des postes à responsabilité dans cette entreprise. Tout d'abord, elles restent minoritaires dans l'EPIC de tête, mais surtout le nombre plus important de femmes dans cet EPIC n'est reflété dans aucun des autres EPIC, mettant en péril l'idée que plus il y a de femmes

managers, directrices, etc., il y aura de femmes dans l'organisation. Ici, les femmes sur le terrain ne sont pas exposées aux mêmes conditions que les femmes sur le campus Étoile, à Saint-Denis (Bureaux de la SNCF). Ces différences de conditions pour les personnes qui travaillent dans des contextes très différents se retrouvent de manière assez parallèle dans les tensions entre le réseau SNCF au féminin et les organisations syndicales.

Les tensions qui existent entre SNCF au féminin et les OS se sont cristallisées en 2015 lors de la négociation de l'accord mixité, mais reflètent également deux perspectives bien différentes sur l'égalité. Nous pouvons illustrer ces relations dans le cadre de l'accord à l'aide du schéma ci-dessous (figure 11). Ce schéma nous permet de clarifier la tentative de réseau de court-circuiter les organisations syndicales. Si ce mot court-circuiter semble fort, il décrit une réalité perçue par les organisations syndicales, dont se défend, par ailleurs, la directrice du réseau au féminin : « *les syndicats font leur truc, on fait le nôtre* ».

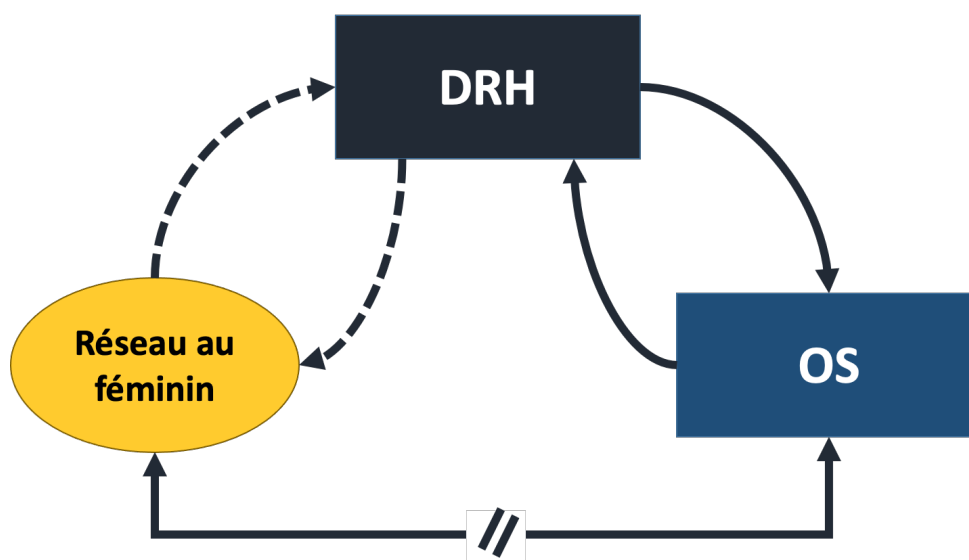


Figure 16: relations entre OS, Réseau, DRH dans le cadre de la négociation de l'accord 2015

De fait, nous avons vu la tension qui se dégage du discours de la directrice, tension qui est absente du discours de Marion, pour qui la prise en compte des dynamiques systémiques de discriminations et d'inégalité est centrale dans la lutte pour l'égalité femmes hommes à la SNCF. L'exemple ci-dessus de la femme enceinte qui s'est retrouvée versée à l'EIM – quand, dans le cas d'une incapacité temporaire, la procédure est normalement d'affecter à un poste de bureau adapté aux besoins de la personne (femme ou homme) - illustre parfaitement les obstacles qui persistent pour l'égalité à la SNCF, ainsi que les graves manquements qui peuvent avoir lieu à des dispositions légales pourtant connues et en place depuis de nombreuses années. Mais, plus encore qu'une simple différence de positionnement, c'est aussi, selon Marion, une véritable différence de statut qui vient expliquer les différences entre Réseau et syndicats :

« C'est un vrai réseau d'entreprise, puisque la présidente de SNCF au féminin c'est son travail, elle est déchargée à temps complet pour animer SNCF au féminin, donc ce n'est pas les mêmes relations quand vous avez un réseau de cette nature [et quand vous êtes syndicaliste], vous voyez vous êtes sur le temps de travail, vous êtes déchargé par votre employeur, c'est votre employeur qui finance le réseau, donc la relation est... Donc ça, c'est problématique. » Et « SNCF au féminin c'est [...] un outil de communication [...] c'est un argument, on pourrait dire un argument de vente ou un argument de com, mais c'est véritablement un argument de communication. » (Marion, CGT,1)

De fait, une partie de ce qui fait, selon la directrice du réseau, la légitimité de celui-ci, est au contraire pour les organisations syndicales leur point faible, leur point qui permet de remettre en question leur légitimité, leur place, et notamment à questionner la place que SNCF au féminin viendrait jouer dans la négociation de l'accord, en 2015. En ce sens, la question n'est pas tant celle de la légitimité du réseau dans la négociation qui est en question, mais plus le rôle plus global et général

que le réseau occupe dans l'organisation. La négociation devient alors un des points d'achoppement de la prise en compte du réseau. Ainsi, pour la directrice du réseau au féminin :

« On n'est pas une association, on est vraiment une entreprise, moi je réponds à Guillaume Pépy, plus que ça on meurt ! mais on a une crédibilité notre parole est beaucoup plus écoutée et crédible que celle de la direction générale. » (Directrice Réseau)

Cette insistance pour faire du réseau une « entreprise » dans l'entreprise souligne un positionnement fondamentalement opposé à celui des organisations syndicales. L'idée que la légitimité du réseau vient de ce qu'elle est comme une entreprise montre une perspective différente sur sa mission d'égalité. L'égalité, si elle est la mission d'une entreprise, est alors conçue avec une notion de performance. Mais pour être performante, elle peut être conceptualisée de manière étroite – par exemple, avant tout pour les cadres.

Ainsi, les liens entre la direction générale de la SNCF, ainsi que le pouvoir délégué au réseau pour faire avancer la question de l'égalité sont pour la directrice une source de légitimité et de pouvoir. Pour Marion, mais aussi pour d'autres OS, c'est justement ce qui en fait une instance fragile, accoudée à la direction et ses envies. De fait, Charles, de la CFDT, qualifie aussi le réseau de « truc de com », et Catherine, de l'UNSA, détaille :

« Il y a déjà ce qui est légal, ce qui est contractualisé, ce qui est légitime, c'est l'accord. Ça, c'est la loi c'est ce qui est officiel c'est ce qui est légitime c'est ce qui doit rester en premier point c'est l'architecture indispensable point après qu'il y ait un réseau de femmes qui fassent des actions et qu'il y ait des passerelles avec l'accord pourquoi pas, mais c'est vrai qu'on s'est insurgé très fort contre l'habitude qui a été prise par SNCF et les plus hauts dirigeants Guillaume Pépy en premier de pouvoir parler partout la mixité c'était SNCF au féminin sans

pour autant parler de l'accord et des engagements et des engagements que l'entreprise était légalement obligée de faire. » (Catherine, I, UNSA).

SNCF Réseau n'a donc pas pour vocation de se substituer à la DRH, mais elle vient jouer tout de même un rôle privilégié au sein de l'entreprise, notamment sous l'impulsion de la direction. Mais cette idée de rôle poussé par la direction a contribué à propulser, en 2015, la directrice du réseau à la table des négociations, ce qui a vivement été rejeté par les organisations syndicales, quelles qu'elles soient, et même provoqué une certaine gêne à la DRH (lorsque j'ai évoqué le sujet avec la DRH lors de notre premier entretien, la question a vite été détournée). Toutefois, les propos de Christelle, de l'UNSA, lors de notre premier entretien, illustrent parfaitement les tensions quant au rôle conféré à SNCF au féminin lors de la négociation en 2015 :

« Tous les accords qui portent sur l'articulation vie privée-vie professionnelle, il y a plutôt du consensuel et un intérêt commun. Pour autant, j'ai souvenir que ça ne s'est pas très bien passé la négociation en 2015 sur l'accord mixité. Pourquoi ? Parce que le président Pépy à l'époque où on négociait l'accord a fait un lobbying extraordinaire sur SNCF au féminin qui est un qui est un... bon... Un mouvement interne comme il y en a dans beaucoup d'entreprises. C'est des choses où il n'y a pas de contraintes légales et simplement c'est-à-dire que voilà l'entreprise fait ce qu'elle veut avec SNCF au féminin et nous avons très fortement ressenti que l'entreprise avait comme une tendance - alors je vais vous le dire comme on l'a ressenti, voilà comme une tendance - comme une manière de détourner la mixité et de la faire sous-traiter par SNCF au féminin tout en sachant que là on n'est pas dans les contraintes de la loi, on n'est pas dans les contraintes de l'accord donc on fait un petit peu ce qu'on veut quoi hein. Donc même si ça a été ouvert, ça s'adresse à un public de cadres. On est sur des actions de mentoring, de communication alors effectivement ça je pense que ça peut avoir un intérêt, mais pour autant

il ne faut pas oublier le basico basique qu'est l'accord. SNCF au féminin ne va pas s'occuper de mettre en sécurité les femmes qui travaillent je ne sais pas, qui sont conductrices et puis qui remontent le soir à 23h dans le dépôt de Villeneuve-la-Garenne voilà c'est sûr que ça fait moins paillettes que "je suis femme cadre et je veux faire ma promotion et continuer à avoir une grande carrière" quoi hein. » (Christelle, UNSA, 1).

Christelle souligne ici plusieurs éléments que nous avons déjà mentionnés, à savoir que la fonction de SNCF au féminin est intrinsèquement différente de celle des syndicats, et que son rôle est ancré dans une dynamique d'entreprise, de performance vis-à-vis de l'égalité. Et cette performance passe par la communication qui est faite autour des missions de SNCF au féminin, et de sa vision de l'égalité, autour par exemple des missions de mentoring que mentionne Christelle. De fait, si SNCF au féminin considère que dans ses actions elle va plus loin que la loi, Christelle rappelle ici que parfois, les actions « basico basiques », selon ses propres mots, constituent le plus gros de la défense des droits des femmes dans l'organisation. Face, en 2015, au rejet des OS de se trouver à la table des négociations avec SNCF au féminin, le réseau a depuis été écarté des négociations et n'aura été associé à aucune des phases de négociation cette année et les années entre 2018 et 2020. Nous retrouvons également dans les propos de Christelle la tension entre les obligations légales, les missions des OS, et le rôle de SNCF au féminin. En ce sens, la fonction de SNCF au féminin est distincte de la fonction des OS, pas seulement sur les missions, mais également sur le positionnement plus fondamental et l'attitude vis-à-vis de l'égalité. Ces différences prennent un sens tout particulier dans les contextes de la négociation de l'accord, que ce soit en 2015, lorsque SNCF au féminin a tenté de rejoindre les bancs de négociation, ou en 2018 lorsque les OS craignaient un « retour » du réseau.

Ainsi, si cette négociation est mentionnée ici, c'est parce qu'elle a laissé des marques jusque dans la négociation actuelle, notamment en contribuant activement à façonner un climat de défiance

des organisations syndicales vis-à-vis de la direction, même sur les sujets qui font, normalement, consensus, comme le souligne Christelle au début de la citation ci-dessus. Cette tension émerge d'une impression, comme le dit Christelle, que la mixité est « détournée », ce qui est une idée qui a émergé aussi dans le troisième entretien que j'ai conduit avec Charles, de la CFDT :

« De toute façon, le climat il a changé, les négociations sont plus les mêmes [...] en fait le climat de confiance il se perd et ce n'est pas malin ». (Charles, CFDT, 3).

De ce fait, SNCF au féminin sera absente ou quasi absente des prochains chapitres de cette thèse, mais cette section nous permet de comprendre et de poser les fondations d'une détérioration du climat de négociations et de la prise en compte du rôle des organisations syndicales dans les organisations. Toutefois, après la direction et SNCF au féminin, il est intéressant de s'arrêter à présent sur le rôle mené par la DRH, au sein de la négociation, et aux relations entretenues entre la DRH au pôle égalité mixité et les organisations syndicales.

2.2. « Y a pas de tensions, du tout du tout avec la DRH »

Lors du premier entretien de Violette (CFDT), nous avons évoqué ensemble les relations entretenues entre la DRH et les OS. Elle m'avait alors répondu qu'il n'y avait donc aucune tension entre les OS et la DRH, notamment avec les deux personnes en charge de la question égalité à la DRH ; qui *« font très bien leur boulot, le problème c'est [...] les limites que lui impose la direction, c'est toujours pareil »* (Violette, CFDT, 1). Contrairement à ce que l'on pourrait donc envisager de prime abord, il n'y a pas de tensions particulières entre la DRH et les organisations syndicales, qui entrent dans un jeu, codifié et théâtral, qui a déjà été décrit dans la littérature (Silvera, 2012). Cette codification participe certainement de l'idée que l'on se fait des relations entre syndicats et DRH constamment dans la tension, puisque cette tension est mise en scène lors des bilatérales ou des plénières, ce qui révèle également des jeux de pouvoirs entre OS.

Nous avons déjà rapidement évoqué la DRH et notamment la direction égalité mixité au sein de cette DRH, qui est constituée de deux femmes et de temps en temps, d'un-e stagiaire. J'ai eu l'occasion de rencontrer deux fois l'une de ces deux femmes, Vivianne (en plus d'échanges réguliers par email) et d'échanger par email avec l'autre, Coralie, à trois reprises. Ces rencontres et dialogues réguliers m'ont permis de comprendre la situation en tension que vivaient ces DRH en charge de la diversité et mixité à la SNCF. Nous pouvons voir, d'un côté, les organisations syndicales, qui demandent à la DRH de rendre des comptes sur les actions menées dans le cadre de l'accord, sur l'utilisation du budget dédié à la question de l'égalité femmes-hommes. De l'autre, la direction, avec qui, après avoir négocié avec les OS, la DRH doit de nouveau négocier pour demander des augmentations de budget, des aménagements, etc. Cette tension est reconnue par les OS, et est même au cœur de certaines demandes faites par celles-ci :

« Mais on n'a tellement pas confiance en eux que même si les personnes comme Coralie ou Vivianne elles ont une bonne volonté, on sent bien hein qu'elles sont investies par le sujet, et elles et on a beau tous travailler d'arrache pieds peut être 15h par jour sur le sujet, le problème c'est que sur places ils n'en ont rien à faire. Donc il faut vraiment faire les choses sur place, quand on leur dit ça et qu'elles ne sont pas d'accord, on leur dit non, mais écoutez on est réalistes, on sait comment ça se passe sur le terrain ! on sait que derrière ce n'est pas leur problème ça. Leur problème c'est la production, et le reste ça fait chier ça dégage. »
(Charles, CFDT, 3).

Charles évoque ici une tension entre le terrain et la direction, qui serait complètement détachée des problèmes rencontrés par les personnes qui sont sur le terrain, et obnubilés uniquement par la production, la performance. La DRH, bien que de « bonne volonté » selon les mots de Charles; ne peut qu'être tiraillée entre problématiques terrains et préoccupation centrées sur la performance,

la production. Leurs possibilités d'actions sont limitées par la direction, quand les OS demandent plus de moyens, plus de temps, plus de budgets. Et, dans les discours des DRH, on se rend compte que souvent, elles souhaiteraient pouvoir accéder aux demandes des OS. Et cette tension, cette frustration se ressent non seulement dans les discours, mais aussi dans l'accord, et dans les avancées qui vont être permises par l'accord. Dans un assez long extrait d'entretien avec Vivianne, ci-dessous, nous sommes revenues sur ces frustrations, et sur les impacts que cela aura sur l'accord pour, dans ce cas, l'allongement du congé paternité à la SNCF.

« V : Dans les nouveautés, on est très frustrées, je pense que les OS vont l'être aussi, parce qu'on a des chefs qui ferment un peu les verrous. Qu'est-ce qu'on a, on a le travail sur les violences intrafamiliales, on a le congé de paternité qui serait allongé de deux jours... »

M : Quand vous dites que vous avez des chefs qui... [oui ?] Ça veut dire quoi ?

V : Oui, ah ! bah c'est que tout ça, ça coûte de l'argent et qu'ils ne veulent pas mettre d'argent ! Alors nous ce qu'on voulait, on a un truc qui s'appelle l'indemnité journalière temporaire de parentalité, IJTP ; qui permet aux femmes pendant leurs congés maternité de garder une moyenne des primes qu'elles touchent qui sont liées aux conditions de travail ; voilà les horaires décalés, les primes de caisse, tout ce qui peut tomber comme prime chez nous, sauf qu'aujourd'hui cette indemnité elle est calculée sur la moyenne des trois mois avant le congé maternité et c'est ce qu'elles toucheront pendant leur congé maternité. Sauf qu'il y a des femmes, quand on est enceinte, qui ont des grossesses compliquées et qui sont arrêtées très tôt dans les grossesses, ce qui veut dire qu'en prime dans les trois mois précédents elles n'ont rien, et donc pendant le congé mat, elles n'ont rien. Donc là on a fait une étude du nombre de femmes qui étaient concernées donc ça représente quand même un gros volume de femmes qui n'ont pas touché la totalité de primes. Et donc on voulait, bah les OS comme nous d'ailleurs, aller

sur ce sujet, et calculer sur les 12 derniers mois et prendre ce qui était le plus favorable à la femme, les 3 mois ou les 12 mois. Et... là on a eu... C'est niet. Ça coûte de l'argent. Sur le congé paternité on voulait aller bien au-delà de ça, et on a eu deux jours, c'est déjà mieux que rien, mais ... enfin voilà on avait des demandes qui étaient un peu plus... » (Vivianne, DRH, 2).

La question du budget prend alors une autre dimension ici. Le budget devient une manière de mettre en lumière la question de l'égalité, mais aussi de donner une réalité concrète aux discriminations subies par les femmes au sein de l'entreprise. Le cas de la grossesse et du calcul des indemnités tel que négocié par la DRH et les OS vient être mis en péril par la direction, qui n'accepte pas l'augmentation de budget lié au nouveau calcul des indemnités. Par rapport à SNCF au féminin, on constate que les questions de budget sont complètement absentes des documents, échanges que j'ai pu avoir : le budget n'est pas une question, c'est surtout ce qui est ressorti de mes demandes. Les coûts de SNCF au féminin sont avant tout des coûts liés aux opérations de communication menées par le réseau, mais in fine les coûts sont marginaux. La performance de l'égalité telle que conceptualisée par le réseau est donc aussi une performance budgétaire, avec très peu de coûts engendrés, quand la négociation de l'accord avec les OS, le déploiement des politiques d'égalité à mettre en place par la DRH, coûte, elle, beaucoup d'argent, et le budget n'est pas toujours au rendez-vous, comme dans l'exemple de Vivianne ci-dessus.

Ces demandes, qui étaient « un peu plus », nous sommes revenues dessus avec Charles, notamment au sujet du congé paternité ; deux mois après l'entretien avec Vivianne ci-dessus, lors de son troisième entretien, alors que nous débriefions ensemble les notes prises lors de la réunion plénière qui avait eu lieu quelques semaines avant :

« M : Ah ils ont ajouté des jours de congés supplémentaires pour les pères ? Ça passe à 18 jours ?

C : Oui ! c'est ça, alors ça c'est un plus, bon nous on avait demandé deux mois comme en Espagne, on voulait au moins un mois et ... bon ils ont mis deux jours de plus par rapport à avant. C'est le petit plus de l'accord, mais bon. Le début 18 jours c'est quand même mieux que de pas les avoir hein, et 30 jours dans le cadre de l'hospitalisation d'un nouveau-né c'est pareil, c'est la moindre des choses. Tu prends l'Espagne ils avaient 5 semaines et maintenant ils en ont huit, et nous on se retrouve avec onze jours » (Charles, CFDT, 3).

On voit ici que, lorsque la DRH dit « on avait des demandes qui étaient un peu plus... », on se rend compte que celles-ci sont en réalité passées de deux mois à deux jours, et que c'était un souhait partagé par toutes les OS. Toutefois, la position en tension de la DRH, malgré l'alignement de toutes les parties impliquées dans la négociation sur ce congé paternité rallongé, fait que celle-ci ne peut obtenir tout ce qui fait pourtant consensus. Les OS ont donc beau savoir que les DRH sont de leur côté, et pleines de bonne volonté, on se rend vite compte que le cérémoniel, le théâtral, la mise en scène orchestrée depuis des décennies des négociations entre OS et RH participe à rendre les deux DRH responsables de cette déception partagée. Cette situation en tension de la DRH est intéressante dans les relations de négociation qui se tissent entre les différents acteurs identifiés. On voit bien, que pour les OS, la DRH n'est pas directement associée à la direction... mais elle en fait partie tout de même, et si refus d'extension de budget il y a, c'est bien à la DRH que les OS en feront le reproche. Dans le même temps, les relations apaisées et respectueuses qui font la qualité des débats sur le sujet de l'égalité professionnelle à la SNCF, sont au cœur des discours des OS, qui, chacune, m'aura dit d'une manière ou d'une autre que le travail fait par la DRH était « un travail monstre », « en plus, elles sont que deux, un stagiaire de temps en temps et ça s'arrête là ». Cette implication importante des deux DRH est reconnue, et même érigée en modèles par les OS qui considèrent alors que « *c'est sûr, elles font bien leur boulot, elles le font même mieux que bien* » (Violette, 1, CFDT).

En ce sens, la citation de Violette, qui fait l'ouverture de cette section, « Y a pas de tensions, du tout du tout avec la DRH » se lit au regard des relations avec la DRH, certes, mais aussi des relations avec la direction. Ces relations, que nous allons détailler plus avant dans les sections suivantes sur la négociation en tant que telle, sont centrales pour comprendre comment se sont passées ces négociations, qui se sont étalées sur un temps exceptionnellement long. Lors de l'organisation d'une bilatérale, entre la CGT et la DRH, à l'été 2019, des tensions ont vu le jour, mais non pas entre les OS et la DRH, mais plutôt entre les différentes OS, notamment pour critiquer la sorte de toute-puissance perçue de la CGT :

« V : Bon, alors là, bizarrement d'une réunion à l'autre la DRH avait changé son fusil d'épaule. Et on a eu vent de voilà, d'une bilatérale avec la CGT. On les comprend la DRH, c'est plus simple de négocier quand tu sais ce qui est attendu.

M : et c'est courant ça, de demander des bilatérales ?

V : tu sais, c'est comme ça que ça se fait, surtout quand tu es la CGT ». (Violette, 2, CFDT)

Si la critique de la CGT est sous-jacente aux propos de Violette, on voit bien que ce n'est pas la DRH qui est ici critiquée, puisque Violette est compréhensive sur la technique adoptée. Les relations avec la DRH dans le cadre des documents sont par ailleurs une relation médiée par les documents, constituée par eux. Lorsque la DRH fait des propositions sur le texte de l'accord, elle est ensuite corrigée par les OS, elle ajoute ces corrections au document, et l'accord continue de faire son chemin, constitué d'allers-retours, de validations et de contradictions. Cela a été particulièrement visible lors de mon troisième entretien avec Charles, pour lequel nous prenions le texte de l'accord, tel que proposé par la DRH, avec des modifications proposées par les OS, et en l'occurrence par la CFDT,

comme base de la négociation. Ci-dessous, un extrait de ce document de travail permet de voir comment le document met en forme cet aller-retour, comment, le document est un outil qui fait exister, qui donne corps, à la relation en forme de tensions et d'accords entre la DRH et les OS.

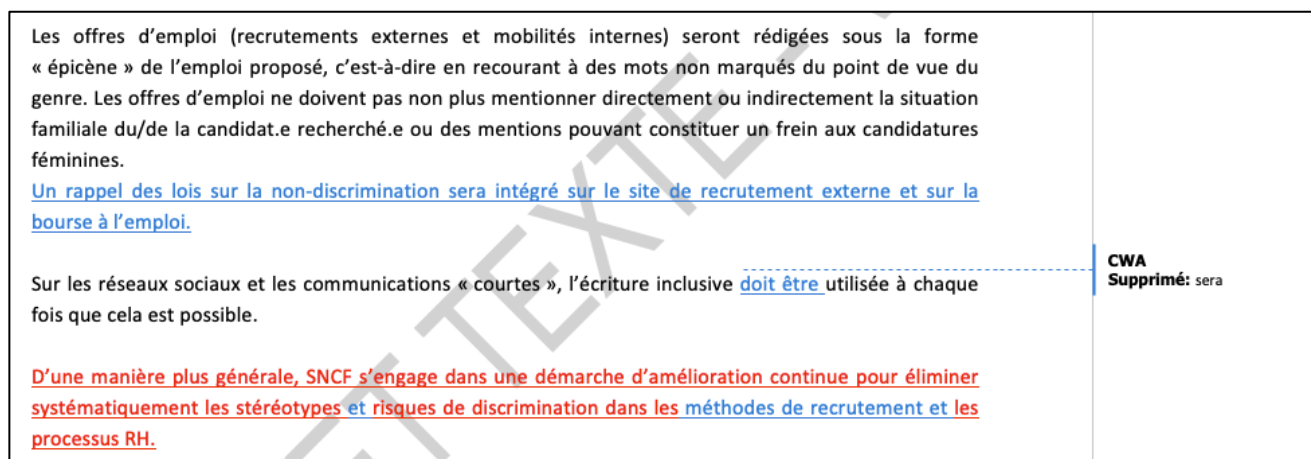


Figure 17: extrait n°1 d'une version de travail de l'accord

Cet extrait d'une des versions de travail nous intéresse non pas tant dans son contenu (qui sera analysé par la suite), mais que par la forme, qui illustre ces allers-retours, et la manière dont la réalité textuelle, pour reprendre les mots de Dorothy Smith, donne corps à une réalité relationnelle. On voit ici, en noir, le texte « de base » proposé par la DRH. En rouge, les modifications proposées par une première personne de la CFDT, et en bleu, les modifications proposées par une autre personne. J'ai eu accès à ces modifications et notes de travail pour la CFDT uniquement (à ce stade de l'accord), mais les autres OS m'ont confirmé qu'elles travaillaient de la même façon, puis ensuite toutes ces versions d'accord sont envoyées à la DRH, qui se doit ensuite de retravailler le texte en prenant en compte au maximum les remarques qui sont faites sur le texte. Il est important de noter que souvent, les remarques faites par les OS se rejoignent : « *bon, faut le dire, on est souvent d'accord quand même, sur ces sujets-là. Souvent c'est juste que la CGT et plus intransigeante, ce qui est bien* » (Sandrine, 2, UNSA).

La DRH se retrouve donc au cœur de tensions, entre une volonté de pousser au plus loin les revendications, et les contraintes, notamment budgétaires, qui sont fixées par sa direction. Ces tensions participent à constituer la DRH en tant qu'entité, ce qui se voit dans les documents, qui eux-mêmes traduisent, construisent, cette tension et ces allers-retours. L'on pourrait se dire que les allers-retours sont constitutifs de toute négociation, toutefois ces allers-retours-là ont pris place sur la durée exceptionnelle de trois ans, ce qui multiplie les changements, et augmente les tensions.

2.3. Syndicats et DRH : les chiffres qui donnent corps

Si chaque entité ici mentionnée insiste sur sa différence avec l'entité d'à côté, elle en est aussi proche. Chacune insiste sur les différences, sur ses différents champs d'action, mais en réalité, il est possible de recouper quelques pans d'actions de l'une avec l'autre. Nous l'avons vu, les relations entre ces trois entités sont complexes, et l'accord constitue un chaînon entre chacune des entités, donnant un corps (ou non) aux liens entre chacune. Dans cette section, nous allons illustrer comment les documents contribuent à créer une réalité, et notamment une réalité quantifiée, qui vient illustrer les relations entretenues entre ces trois entités, et notamment entre la DRH et les OS.

Nous avons déjà illustré la tension qui existe au sein de la DRH grâce aux aller-retour faits par l'accord entre les OS et la DRH. Toutefois, la négociation se joue notamment sur les chiffres, que ce soit sur des budgets ou sur des objectifs, voire sur les moyens de suivre les objectifs fixés. Un des grands points de l'accord et des éléments pour lesquels les OS se sont le plus battues consiste à transformer un Comité de Suivi de l'accord en un Comité de Pilotage :

« De toute façon, c'est vrai qu'il faudrait que ce soit un comité de pilotage » (Catherine, 1, UNSA)

La volonté d'avoir un comité de pilotage est directement mise en relation avec la situation actuelle, à savoir un comité de suivi actuellement. Ce qui change entre ce comité de suivi et ce comité de pilotage, c'est la capacité, pour les organisations syndicales, à intervenir directement dans les objectifs fixés à la DRH, comme le souligne Charles :

« Nous ce qu'on veut, et ça fait vraiment longtemps qu'on le demande hein, ça, c'est sûr la DRH ils ne veulent pas trop parce qu'ils ont l'impression qu'ont empiète sur leurs plates-bandes, c'est que ce soit un Copil comme on dit, un comité de pilotage, pour qu'on puisse ajuster les objectifs ! parce que là bon, dans l'accord de 2015 du coup, on n'avait pas d'objectifs chiffrés, pour ne pas avoir à les ajuster au fur et à mesure, comme de toute façon on ne pouvait pas ». (Charles, 2, CFDT).

Cette absence d'objectifs chiffrés a été évoquée par la totalité des syndicalistes que j'ai interrogée, comme étant un des symptômes principaux d'un certain manque de prise au sérieux de l'accord en tant que tel, mais aussi du rôle des syndicats dans l'application de l'accord. Et, même plus que l'absence d'objectif chiffré, c'est l'impossibilité, pour les organisations syndicales, de faire le chiffre qui est mise en avant. Cette volonté de « faire de chiffre » est corollaire de la volonté d'obtenir un comité de pilotage. En devenant partie prenante du chiffre, les OS fortifient ainsi une relation de reddition de compte avec la DRH, sur laquelle nous allons revenir par la suite. Pour illustrer cette absence d'objectifs chiffrés évoquée par Charles, voici un extrait, ci-dessous, de l'accord de 2015. Il est toutefois important de noter que cette absence d'objectifs chiffrés est aussi liée à un refus de la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) d'inscrire ces objectifs dans le texte de l'accord. De fait, dans l'accord de 2015, les chiffres ne sont pas directement inclus, mais on peut voir que des périphrases les désignent :

Afin de créer les conditions d'une plus grande mixité des recrutements et en particulier de l'augmentation de la part des femmes dans les métiers, occupés aujourd'hui majoritairement par les hommes, l'entreprise se fixe pour objectifs sur le plan national :

- de recruter chaque année, sur chaque métier des collègues « exécution et maîtrise » marqué par un déséquilibre structurel au détriment des femmes, une part de femmes reflétant au minimum la part des candidatures féminines reçues avec la volonté d'aller au-delà,
- de recruter au minimum sur le collègue « cadre », une part de femmes analogue à celle sortant du système éducatif pour chaque type de formation correspondant aux besoins de l'entreprise (par exemple le taux de femmes dans des écoles d'ingénieurs étant de 27% - source Etude Mutationnelle 2014, réalisée par Global Control-, notre taux de recrutement annuel doit être au minimum de 27% pour les profils nécessitant ce type de diplôme) avec la volonté d'aller au-delà.

Figure 18 : extrait n°2 de l'accord de 2015

Les deux tirets du texte de l'accord ci-dessus sont de parfaits exemples de ces périphrases, pour ne pas donner des chiffres qui seraient sujets à évolution dans les prochaines années. Il est possible de donner des chiffres qui servent d'exemple (comme c'est le cas dans le deuxième tiret), mais pas de donner des chiffres qui créeraient des contraintes d'objectifs – et d'une certaine façon, de performance pour la DRH diversité. Ces périphrases qui tournent autour du chiffre sans jamais le donner permettent toutefois de voir comment l'objectif chiffré contribue activement à créer une relation entre la DRH et les OS qui dépasse simplement la négociation de l'accord, puisque cette relation perdure dans l'accomplissement de celui-ci, dans sa mise en œuvre. On comprend alors la nécessité pour les OS de passer d'un comité de suivi annuel, auquel les OS sont conviées, mais où les objectifs en tant que tels ne peuvent être rediscutés, à un comité de pilotage, qui transforme l'égalité en véritable élément de performance à mesurer, monitorer, contrôler. En ce sens, et par analogie avec les théories de contrôle de gestion, la transformation du comité de suivi en comité de pilotage permettrait la mise en place d'une boucle d'apprentissage et d'une boucle de régulation. La quantification, ou la quasi-quantification de l'accord de 2015 contribue alors à créer, générer, la relation qui existe entre la DRH et les OS. C'est ici que l'on voit tout l'intérêt de l'ethnographie

institutionnelle, qui permet de tracer, de créer des liens en suivant au long terme des personnes, mais aussi des documents, de voir comment ils évoluent, et ainsi de contribuer à constituer la relation complexe entre ces deux entités. De fait, si, dans l'accord actuel (toujours non signé, rappelons-le) le comité de pilotage semble être acté, les chiffres changent de statut, il est moins nécessaire de passer par des périphrases :

- de faire progresser chaque année, sur les 3 prochaines années, la part des femmes recrutées en CDI, pour chaque collège (exécution, agents de maîtrise et cadres)
- de recruter chaque année, sur chaque famille de métiers des collègues « exécution et maîtrise » marqué par un déséquilibre structurel au détriment des femmes, une part de femmes reflétant au minimum la part des candidatures féminines reçues avec la volonté d'aller au-delà,
- de recruter au minimum sur le collège « cadre », une part de femmes analogue à celle sortant du système éducatif des formations ingénieurs (écoles et Universités). Ce taux est de 27% (Etude 2015 du Ministère de l'Education) avec la volonté d'aller au-delà.

Les orientations et objectifs chiffrés (sur la base des 3 principes ci-dessus) concernant la mixité des recrutements seront présentés, partagés et mis en œuvre conjointement par la DRH du GPF, les activités et métiers, l'ensemble de la ligne hiérarchique et les acteurs du recrutement.

Figure 19: extrait n°2 du projet de texte de l'accord

L'extrait choisi ci-dessus concerne exactement les mêmes dimensions que celles évoquées en 2015, dans l'extrait de **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** Il y a deux différences notables : le taux de recrutement 27%, donné simplement à titre d'exemple en 2015, est ici donné à titre de minimum, « avec la volonté d'aller au-delà ». De facto, cette différence de formulation amène le chiffre de 27% à un statut bien différent, il devient un objectif en lui-même, qui a vocation à être décliné en plan d'action par la DRH, afin qu'elle puisse remplir cet objectif. Mais cet objectif n'est plus le seul, et est en réalité une ligne directrice pour pouvoir décliner plus d'objectifs, comme le montre le paragraphe suivant. De ce fait, au jour de la collecte de ces données, les objectifs chiffrés et orientations n'étaient pas finalisés, ce qui explique le recours à cette formulation qui semble étrange, quand on voit la précision des points évoqués ailleurs dans cet accord. Toutefois, cette phrase permet de montrer le changement d'attitude vis-à-vis des objectifs chiffrés, qui sont, semblent-ils, devenus des incontournables pour suivre, monitorer l'égalité.

En ce sens, l'égalité devient donc un objet de performance, pour lequel la DRH doit déployer des actions, et rendre des comptes. Les syndicalistes, à travers l'accord et le comité de pilotage obtenu lors de la négociation, deviennent alors les contrôleurs de gestion de l'accord, en charge de vérifier que cet accord est bien appliqué comme il faut. Nous reviendrons, dans le chapitre 7 sur la relation d'accountability (ou reddition de compte) qui est mise en œuvre par ces transformations récentes, et l'impact que ceci a sur la notion d'égalité.

Ce positionnement des syndicalistes en contrôleurs de gestion de l'égalité vient influencer à la fois sur le corpus documentaire demandé à la DRH, mais aussi sur la répartition des rôles entre les deux entités. De ce fait, l'aspect théâtral de la négociation, avec ses jeux de pouvoirs et de représentation, vient aussi construire cet aspect : les rôles sont distincts, attribués, et, par exemple, ce n'est pas aux syndicalistes de mettre en place les actions ; elles ont un rôle de surveillance, de direction, mais pas d'opérationnalisation en tant que telle. En revenant sur l'échec de la signature de décembre 2019, Violette, de la CFDT, dans son deuxième entretien, m'a dit :

« On avait eu déjà une réunion, enfin les deux avant en fait, mais déjà ce n'était pas présidé par les mêmes personnes à chaque fois, y avait... la personne qui s'occupe de l'éga pro c'est Coralie, mais ça on t'en a parlé y a pas de sujet avec Coralie, mais par contre au-dessus effectivement on avait à chaque fois une responsable différente pour présider la séance, et à chaque fois des comportements beaucoup moins enclins en fait à faire la redistribution que... enfin qui nous renvoyait par exemple dès qu'on faisait une remarque ça nous renvoyait derrière « faites des propositions, si y a pas de propositions de votre part en gros nous on en fera pas ». C'est ça quoi. Pas vraiment une volonté, ce n'est pas une volonté constructive. On ne fait pas ça tous seuls de notre côté quoi ! c'est la direction en plus qui doit faire ça normalement. Bon et en plus de ça on avait eu dès le départ, enfin dès le préambule... En fait la direction affichait

directement dans ce préambule qu'on a fait réécrire avec l'ensemble des OS parce qu'elle renvoyait la responsabilité de mise en œuvre de l'accord aux OS, alors qu'a priori c'est la direction qui est garante de la mise en œuvre de ce qui est écrit dans l'accord. » (Violette, CFDT, 2).

Dans la deuxième partie de cette citation, on voit que la direction (hors DRH) tente de transformer le rôle des OS dans l'accord, et donc, par voie de conséquence, la relation entre les OS et la DRH. En ce sens, les OS n'ont plus alors un rôle de contrôleuses de l'égalité, mais un rôle plus opérationnel, qu'elles ne souhaitent pas remplir, puisqu'il implique un inversement des relations de pouvoir et de responsabilité entre RH et OS. Cette transformation du climat de la négociation liée à la relation entre la direction, la DRH et les OS est centrale dans la décision commune des OS de quitter la table des négociations. Lors d'une réunion, avec Charles et Violette, avant nos entretiens, j'ai appris que l'accord n'avait pas été signé :

« C : il y a eu la dernière réunion le 3 décembre juste après les grèves, et on est partis au bout de... deux heures

V : oui deux heures hein. En fait y avait une direction qui était très fermée à toutes les remarques qui étaient faites par l'ensemble des OS, ce n'était pas spécialement la CFDT, et du coup on a pris la décision de quitter la séance avec à la clef un courrier à l'entreprise concernant ses postures quelque peu... particulières on va dire.

C : je t'ai envoyé le courrier tout à l'heure.

M : oui je viens de voir que tu me l'avais envoyé.

C : comme c'est la CGT qui fait la liaison avec la direction comme c'est eux qui sont majoritaires, on a fait des remarques, mais on n'a pas eu encore la version définitive, mais comme en ce moment c'est encore les grèves, c'est un peu le bordel à droite à gauche, je ne sais même pas si elle a été encore envoyée à la direction. » (Charles et Violette, réunion de travail, CFDT)

Cet aller-retour du courrier, de même que le cérémoniel de sortie de la table des négociations renforce ces tensions entre les acteurs. Un élément est à noter : la direction, hors DRH, ne fait pas partie des négociations en tant que telles. Elle est simplement présente, via une ou deux représentantes, lors des réunions de conclusion de la négociation. Or, par cette simple présence et intervention dans la dernière ligne droite de l'accord, on voit, dans les mots de Violette, à quel point cela peut affecter le climat de la négociation : « il y avait une direction qui était très fermée à toutes les remarques ».

Ces tensions, liées à des glissements de rôles, des changements relationnels, qui prennent corps dans les objectifs chiffrés voulus par les syndicalistes depuis 2015, ne sont toutefois pas uniquement perturbées par la direction. Tout, dans cette négociation, a été perturbé par des éléments extérieurs, par des temps de crise, des temps de bouleversement du dialogue social. Dans ces temps de crise, l'accord doit continuer d'exister, l'égalité doit continuer de remplir les objectifs- chiffrés ou non- qui ont été fixés jusqu'ici.

3. Le temps de la négociation et le temps de l'action

Si les différents acteurs institutionnels impliqués dans la négociation ont joué un rôle crucial, un autre acteur s'est invité à la table des négociations : une temporalité complètement bouleversée, inédite pour une négociation sociale – quelle qu'elle soit – à la SNCF. Cette temporalité était insoupçonnée, c'est-à-dire que lors de mon tout premier entretien avec Vivianne, la DRH, fin 2017, elle m'avait dit :

« Alors on a un accord mixité donc sur la période 2015-2018 qui se termine en juillet 2018 donc on va commencer à travailler sur le renouvellement de cet accord. Le premier accord mixité à la SNCF a été signé en 2006 donc on a quand même plus de 10 ans de politique mixité derrière nous. [...] Donc on a 4 organisations syndicales représentatives, CGT CFDT Sud Rail et puis j'oublie l'UNSA. Donc dans le cadre de cet accord bah il y a différentes choses qui ont été actées donc mon rôle bah c'est de mettre en œuvre les différents items qui ont été actés dans l'accord, donc d'en assurer un suivi et puis après on fait un bilan, on rencontre les partenaires sociaux donc deux fois par an, une fois sur ce qu'on appelle la commission égalité professionnelle et on présente le rapport de situation comparée hommes femmes qui est un doc chiffré sur l'égalité dans l'entreprise dont on va parler au sein de l'IGPF, et on a une deuxième euh... Donc ça c'est ce qui est obligatoire hein, c'est dans le cadre de la loi sur l'égalité professionnelle, et après on a une deuxième rencontre qui est dans le cadre de l'accord avec les partenaires sociaux qui est la commission de suivi de l'accord où on fait un point bah voilà sur l'avancée des actions dans le cadre de ce qui a été acté pour l'accord, donc je dirai si je résume que la partie mixité, le travail tourne autour de l'accord parce que dieu sait qu'il y a quand même beaucoup de choses ! » (Vivianne, DRH, 1).

À travers cette présentation de la mission de la DRH diversité ainsi que du temps de l'accord – à la fois dans son application et dans sa négociation, Vivianne me présente un calendrier a priori fixé, sans perturbation, connu, et qui, a priori devrait se produire comme les précédentes négociations, puisqu'ils ont « 10 ans de politique mixité derrière [eux] », et que l'accord actuel – à ce moment-là – arrive à échéance en juillet 2018. Par ailleurs, la conclusion de cette citation, « le travail tourne autour de l'accord parce que Dieu sait qu'il y a quand même beaucoup de choses ! » montre bien à quel point à la fois la négociation et la mise en œuvre de l'accord occupent de manière centrale et les DRH diversité et les OS dédiées à la question de la mixité à la SNCF. La perturbation de l'agenda de l'accord s'est immiscée dans la mécanique pourtant huilée des négociations à la SNCF, avec un calendrier de renouvellement des accords-cadres fixé sur trois ans pour tous ces accords, ce qui permet et aux OS et aux DRH de prévoir, plusieurs mois à l'avance le lancement des négociations. Mais le bouleversement de la négociation lié aux périodes de grèves, mais aussi aux périodes d'élections professionnelles ont largement contribué à transformer la négociation de l'accord et la manière dont l'accord en lui-même était envisagé – à la fois en tant que futur accord, mais aussi en tant qu'accord à continuer à mettre en œuvre dans ces périodes bouleversées.

3.1. Agir et négocier en même temps ?

Une des préoccupations centrales des OS lors des différents entretiens que j'ai pu mener a été de maintenir, en parallèle de la négociation pour le nouvel accord, une surveillance des actions menées par la DRH pour l'égalité professionnelle, et également de continuer à agir de leur côté pour l'égalité professionnelle.

L'accord, dans la période de 2018 à 2020 existait donc sous deux formats : un format qui perdurait, prorogé à la suite des périodes de grèves, et donc à maintenir en exercice, et un format hypothétique, qui n'existe pas vraiment encore, mais qui prend forme au fur et à mesure du temps qui passe et des

rencontres entre les différentes parties. Ces deux formes de l'accord, que je présente ici de manière distincte sont toutefois une seule et même entité, désignée sous le terme chapeau de l'accord. Donc, en son sein, et notamment à cause du calendrier de négociation perturbé, l'accord est à la fois existant et en devenir, à la fois réel, tangible, quantifié, mais aussi hypothétique, futur, nébuleux, et non pas quantifié, mais à *quantifier*. Cette coexistence de l'accord sous ces deux formats est très présente dans le dernier entretien mené avec Vivianne, en septembre 2019, près de deux ans après le premier :

« Donc on a fait cette table ronde avec les OS c'était quand début juillet [2019], je crois, surtout sur la structure, parce que dans l'accord actuel on a déjà pas mal de thématiques, l'accord actuel c'est un document sur lequel on a ajouté, ajouté des choses au fur et à mesure, mais qui n'a jamais été réorganisé dans sa structure. [...] . Donc il y a quatre axes forts, et c'est toujours les axes autour desquels on va travailler. Donc en fait le premier travail que ma responsable a voulu faire, bon on a déjà rencontré individuellement les organisations syndicales pour avoir leurs desiderata, les choses sur lesquelles ils voulaient avancer, etc., etc. Donc ça on a fait ce travail en amont, OS par OS, et puis avant d'aller plus loin, on voulait travailler sur la structure. »(Vivianne, DRH, 2).

En me parlant de la structure de l'accord, Vivianne me parle à la fois de la structure de l'accord actuel (celui signé en 2015, donc), et de l'accord en cours de négociation. La structure de l'accord actuel, qui apparaît désorganisé, est donc en train d'être retravaillée, réorganisée autour de ces quatre axes forts pour clarifier les messages et les mesures de l'accord. Si la réorganisation formelle joue un rôle central pour faire vivre à la fois l'accord actuel et l'accord en cours de négociation, la pression pour la quantification qui s'exacerbe au fur et à mesure de la négociation de l'accord devient aussi particulièrement importante pour ici transformer l'accord actuel en l'accord futur, et le faire devenir une réalité. Nous avons déjà vu en effet la volonté des OS de passer d'un comité de suivi à un comité

de pilotage, et ce pour pouvoir faire vivre l'accord pendant sa période de signature. Cette volonté, qui existait déjà en 2015 notamment du côté de la CFDT, a ensuite conquis les autres OS, qui ont donc insisté, ensemble, pour intégrer cette modification à la dernière version de l'accord. Cette intégration, couplée à l'intégration d'objectifs quantifiés pour les chacun des quatre thèmes centraux de l'accord montre une augmentation de la pression à la quantification qui s'imisce dans le dialogue social.

De fait, si cette pression à la quantification et à la performance est avant tout amenée, mise en avant par les syndicats, il est intéressant de se demander à quel point cette pression, et l'utilisation par les OS d'outils qui jusque-là étaient plutôt l'apanage de la direction n'a pas d'impacts sur la manière de considérer l'égalité. Nous reviendrons ainsi sur ces bouleversements et ces modifications dans le chapitre 7 des résultats, car cette dynamique liée à la quantification et à la performance de l'égalité nous permet de comprendre comment, dans le cadre des relations of ruling, les organisations syndicales parviennent à décentraliser le point de vue sur l'égalité au sein de la SNCF.

Toutefois, un des autres éléments particulièrement intéressants dans ce contexte de négociation est le dépassement de ces frontières de la négociation en elle-même, et cette porosité des frontières a joué un rôle central dans le bouleversement des calendriers, mais aussi dans la non-signature de l'accord jusqu'à présent.

3.2. Hors des frontières de la négociation

Souvent, cette négociation aura dépassé les simples frontières, non seulement de la négociation, mais aussi de l'organisation. De la même manière, des événements extérieurs et à l'organisation et à la négociation auront pénétré les sujets de la négociation. Cette porosité de la négociation aux sujets de société à la SNCF se justifie par cette temporalité bien particulière que nous avons déjà évoquée. Entre SNCF au féminin, les organisations syndicales, la DRH, les frontières semblent nombreuses. Mais plus encore, dans le cadre même de la négociation, les frontières sont d'une certaine manière

franchies, au travers des documents qui constituent la base des échanges, mais aussi au travers des différentes mesures qui sont décidées. Or, il est important ici de revenir sur les questions d'égalité hors de ces frontières de la négociation, car celles-ci viennent influencer directement ce qu'il se passe dans le cadre de l'organisation, que ce soit sous un angle d'influence, ou encore sous une perspective de transformation de la vision de l'égalité.

Cette notion de frontières, que nous avons déjà rapidement évoquée dans ce chapitre, a également été abordée dans le chapitre 2 de cette thèse. Déjà, pour parler de régulation, de séparation, nous montrions à travers la littérature comment une frontière peut se construire à la fois comme quelque chose de stable, de pérenne, et en même temps s'avérer être poreuse, instable, mouvante (Black, 2002; Young, 2014). De ce fait, ici, il semble qu'il y a plusieurs frontières qui se chevauchent : les frontières entre les organisations syndicales et la DRH, mais aussi les frontières entre la DRH et la direction, ou encore les frontières organisationnelles de la SNCF prise au sens large du terme.

Dans le cadre plus spécifique de la négociation en tant que telle, les frontières de différentes entités se recourent, s'affirment et se délitent dans les mêmes processus. Lors de la négociation, des événements extérieurs à celle-ci sont venus alimenter le débat, les discussions. C'est notamment le cas de l'index, que nous allons détailler dans le chapitre suivant, mais que nous allons traiter ici en tant qu'événement extérieur qui s'est invité à la table des négociations.

L'index d'égalité professionnelle femmes-hommes, prévu par le décret du 8 janvier 2019, est une mesure phare censée contribuer à la nouvelle stratégie du « Name and shame » mise en place par le gouvernement Macron. Cet index, formé de notes agrégées entre elles (un processus de commensuration, sur lequel nous reviendrons dans le prochain chapitre), prévoit une sanction financière pour toute entreprise qui obtiendrait une note inférieure à 75/100, avec en prime la menace

de voir son nom apparaître publiquement comme mauvais élève de l'égalité. La mise en place de cet index ne concerne pas a priori les syndicalistes ou même la négociation de l'accord. Toutefois, de par la proximité des sujets, ainsi que par la nature même de la note, l'index s'est invité aux négociations. Dans un extrait d'une communication interne ci-dessous, la DRH présente la note de 78 obtenue par la SNCF.

Index Égalité femmes / hommes, SNCF obtient 78 points sur 100



La publication, pour toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés, d'un index relatif aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes est prévue par le décret du 8 janvier 2019.

Figure 20: extrait d'une communication interne SNCF sur l'index

Cette note est présentée de manière positive dans la communication, comme le « résultat » et la « preuve » que les actions menées paient. Toutefois, c'est surtout la manière dont cet index s'est immiscé dans les négociations qui nous intéresse ici :

« Aujourd'hui la loi, d'après les dernières évolutions de la loi donc du 5 septembre 2019 qui est la loi de choisir son avenir professionnel, impose quelques notions d'objectifs. Il y a une sorte de, ça ne s'appelle pas le pariteur mais ça s'appelle l'index d'égalité salariale qui va effectivement reprendre toutes les grosses entreprises, ainsi que les PME, petites entreprises je ne sais pas trop, mais au moins les PME, et qui vont demander la déclaration de l'index ainsi

que les critères de choix des différents index référencés. Et à partir de là, toutes les entreprises qui auront une note inférieure à 75 devront revoir un peu leur copie sous peine d'une amende. Donc là on rentre à la fois dans une loi qui légifère pour imposer des droits, pour les faire respecter en donnant des objectifs de résultats. Mais c'est une des premières fois où on voit que la loi s'oblige à borner les objectifs. Après est-ce que c'est bien ou pas ? » (Sandrine, 1, UNSA).

Sandrine, ici, fait le lien entre la quantification amenée par l'index et la quantification des objectifs, toujours plus développées, demandée à la fois par les pouvoirs publics, et les OS, même si personnellement elle maintient une forme de suspicion vis-à-vis de la multiplication de ces indicateurs quantifiés. De fait, l'index, par son existence, vient pousser les membres des organisations à questionner la quantification qui est opérée dans l'accord, à questionner ses impacts ainsi que la manière de la mettre en œuvre. Pour Sandrine, c'est l'aspect borné des objectifs tels que définis par l'index (afin d'obtenir une bonne note) qui questionne, et par cette expression d'aspect « borné » elle questionne aussi l'objectif qui pourrait devenir uniquement un minimum. De fait, si les objectifs nécessaires pour obtenir une bonne note sont remplis, elle se demande, dans la suite de son entretien, pourquoi des actions pour aller plus loin seraient menées, se cela suffit pour obtenir de bonnes notes, ou tout du moins pour ne pas être sanctionné. Et, conséquemment, dans le cadre de la négociation de l'accord, la manière de fixer des objectifs chiffrés qui pourraient n'être perçus que comme des minimums la questionne également.

On le voit, la porosité des frontières entre la négociation et ce qu'il se passe autour, ce qui est hors de la sphère d'action des organisations syndicales est grande, et peut pousser à des réflexions qui poussent à redéfinir ce qu'est un objectif, de manière plus générale, dans le cadre de l'accord également.

Un autre exemple de frontière poreuse concerne les mesures prévues par la Loi Travail, qui vient bouleverser les données du dialogue social. Dans le chapitre méthodologique, à la section contexte du cas SNCF, nous sommes déjà revenues sur cette réorganisation qui a énormément affecté et le nombre et les compétences des OS, notamment en supprimant les CHSCT (comités d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail). Cette loi et sa mise en œuvre suite aux périodes d'élections professionnelles de novembre-décembre 2018 ont affecté directement le processus de négociation : si les syndicalistes en charge de la renégociation de l'accord n'ont quasi pas changé (mis à part deux nouvelles têtes) entre les négociations de 2015 et les négociations actuelles, leurs missions ont évolué. Sandrine, par exemple, me parlait, hors entretien, de son emploi du temps quand elle venait à Paris, environ deux fois par mois : elle venait plus tôt, vers 7h du matin, et restait plus tard, pour pouvoir effectuer ses « tournées » qu'elle effectuait auparavant en tant qu'élue au CHSCT. Elle m'expliquait que ces tournées avaient été raccourcies, et surtout qu'elle continuait de les faire, parce que « il faut bien que quelqu'un le fasse », mais elle n'était plus payée pour faire ses tournées. Par rapport à l'accord, elle m'a expliqué sa fatigue vis-à-vis des journées « intenses » quand elle venait à Paris, ce qui pouvait jouer sur son implication dans la négociation en tant que telle. Une autre syndicaliste, pour qui je n'utiliserai pas ici de pseudonyme suite à ses demandes répétées de confidentialité, me confiait que l'ambiance au syndicat était devenue délétère depuis la création des CSE, puisque comme il y a moins de sièges de syndicalistes, tout le monde se « tire dans les pattes » pour pouvoir être réélue, ou tenter de l'être, aux prochaines élections. Ces exemples montrent des conséquences directes à la mise en place des CSE sur le quotidien des syndicalistes, et ce faisant sur le contexte dans lequel se déroule la négociation de l'accord égalité, qui, pourtant, se détache comme un accord qui aurait dû faire consensus (selon les propres mots des syndicalistes et de la DRH), qui aurait dû être signé simplement, et ne l'a pas été.

Nous avons donc vu dans ce premier chapitre de résultats comment la négociation prend place, dans le temps, entre les différents acteurs et actrices de l'égalité professionnelle à la SNCF. Cette

section vise à montrer comment le contexte de la négociation a eu des impacts profonds sur la négociation en tant que telle, mais aussi sur les personnes en charge de cette négociation, ou sur la manière de voir certains éléments liés à l'accord, comme les objectifs.

Pour revenir sur le cadre théorique de Dorothy Smith, prendre en compte les relations de négociation aussi bien micro – les modifications effectuées par une OS dans le projet de texte de l'accord, les échanges entre OS – et macro, permet de montrer l'influence, la porosité des frontières entre cette négociation et le monde extérieur. Et, dans le cadre des relations of ruling, ces relations complexes entre les analyses micro et macro, se retrouvent dans la manière d'analyser les documents, les interactions entre les différentes personnes et les différentes parties, et ce faisant performant activement les relations of ruling.

Dans ce cadre, la compréhension du rôle joué par la quantification dans l'accord et hors de l'accord en lui-même est importante pour mettre en avant les conséquences sur l'opérationnalisation de l'égalité à la SNCF. C'est pourquoi, dans le chapitre suivant, nous allons revenir en détail sur le cas de l'index mentionné ci-dessus, ainsi que sur les processus de quantification en jeu dans la négociation de l'accord actuel.

Résumé du chapitre 6 :

Ce chapitre nous permet d'introduire un acteur peu mentionné jusqu'ici dans le cadre du cas SNCF, à savoir le réseau SNCF au féminin. Ce réseau, qui a été ma « porte d'entrée » dans l'organisation, n'est pas proche des organisations syndicales, et est également bien distinct des DRH. Et si, cette fois-ci, le réseau n'a pas participé à la négociation de l'accord égalité-mixité, lors de la négociation précédente, en 2015, SNCF au féminin a tenté de se faire une place à la table des négociations.

Ce chapitre revient donc sur les dynamiques de pouvoir qui sont en jeu entre les trois acteurs institutionnels principaux de l'étude de cas à la SNCF : le réseau, la DRH, et les organisations syndicales. Nous discutons du rôle du réseau dans l'organisation ainsi que dans la dynamique de gestion de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la SNCF. Cette question de la gestion, et de la prérogative de qui « gère » l'égalité est au cœur des tensions entre organisations syndicales et le réseau. De fait, le réseau est mis en avant par la direction, par Guillaume Pépy, alors Directeur de la SNCF, lors de différents meetings. Or, le rôle du réseau, comme souligné par les organisations syndicales, n'est jamais dans la négociation. Ce réseau promeut une vision de l'égalité surtout tournée vers les femmes cadres, vers la lutte contre « l'autocensure » et la mise en place de structures de mentorat. Les organisations syndicales, elles, ne sont pas dans la même dynamique, et, notamment, ses représentantes sont élu-e-s, ce qui, selon Marion (CGT), leur confère une légitimité importante.

Nous inscrivons la négociation du nouvel accord dans une temporalité en lien avec l'ancienne négociation, et nous cherchons donc, dans ce chapitre, à clarifier le rôle des différents acteurs en présence. Ce contexte joue un rôle, non seulement sur les objets à négocier, mais aussi sur les acteurs qui sont légitimes, ou non, à intervenir dans la négociation. Dans ce cadre, nous regardons comment les outils quantifiés servent à donner corps aux discussions, et aux différents usages qui peuvent être faits par les parties en présence de ces chiffres. Nous mettons en avant la manière dont les chiffres servent de médiateurs dans la négociation, et donc ces chiffres permettent aussi de délimiter les rôles de chacune des organisations, et leur rôle entre elles.

De ce fait, ce chapitre nous permet à la fois de clarifier les relations complexes entretenues par les organisations syndicales, le réseau, et la DRH, et de montrer le rôle joué par les chiffres dans l'entretien de ces relations. En ce sens, ces chiffres servent donc de médiateurs, de supports, et donnent corps à la négociation. Ils permettent aussi aux organisations syndicales de se légitimer par rapport au réseau. Dans le chapitre suivant, nous allons détailler deux exemples différents de quantification, afin de montrer l'articulation entre les modes de quantification et la légitimation de l'action.

Chapitre 7. Tensions dans la quantification : comment faire compter l'égalité ?

1. Introduction

Dans le contexte de la négociation, différents outils ont été mis en avant à la SNCF pour faire compter l'égalité dans l'entreprise. Si nous avons vu que la négociation en elle-même a fait émerger différents acteurs et actrices et à participer à la complexification de la prise en compte de la question de l'égalité, les outils déployés pour faire part des enjeux liés à la quantification eux-mêmes se sont avérés être en compétition les uns avec les autres. De fait, chacun des acteurs identifiés peut chercher à mettre en avant des outils différenciés, que ce soit pour maintenir leur sphère d'autorité et de responsabilité par rapport aux autres acteurs, ou pour affirmer une conception de l'égalité en particulier. Si ces outils, nous avons pu le voir brièvement dans le chapitre précédent, ont été mis en avant par différents acteurs institutionnels, ils sont aussi en compétition entre eux-mêmes. Et différents types d'outils mobilisés dans le cadre de la négociation viennent jouer et remplir différents rôles pour l'opérationnalisation. Ces outils peuvent servir plusieurs objectifs : suivre, piloter l'égalité, ou bien projeter dans le futur une égalité qui serait alors vue comme performante selon certains critères déployés par les indicateurs.

Nous avons déjà vu, dans le chapitre précédent, quelques éléments liés à l'index, et à la manière dont cet index, qui ne relève pourtant pas de l'accord, a pu s'immiscer dans la négociation, et venir

changer notamment la manière de considérer les objectifs quantifiés. Toutefois, il est intéressant, d'un point de vue théorique, de distinguer clairement ce qui peut être perçu comme une quantification simple, que l'on peut qualifier ici de numération, et un processus plus complexe de commensuration. Les documents de suivi de l'accord, notamment ce que l'on appelle communément les « RSC » ou rapports de situation comparée, sont des rapports clefs qui servent à la fois à la négociation des objectifs et au suivi des missions de l'accord. Ces documents seront utilisés ici pour montrer l'implication des syndicalistes dans les processus de quantification, ainsi que l'impact de ce type de processus dans l'accord. Ces documents de suivi sont à prendre en parallèle de la négociation de l'accord et de son suivi. Pour rappel, cette négociation n'a toujours pas pris fin, et a débuté au tout début 2018. Au cours de cette négociation pour un nouvel accord, il a donc fallu également s'occuper de suivre et gérer l'accord actuel, d'en appliquer les mesures. Les rapports de situation comparés sont des outils relais qui servent à la fois de support à la négociation et à la mise en place des mesures de l'accord encore valide de 2015. Si ce ne sont pas les seuls outils mobilisés ici, ce sont des outils centraux à la SNCF.

Nous reviendrons également, donc, sur l'index d'égalité professionnelle, qui est un exemple intéressant de commensuration, à la fois parce qu'il a poussé les syndicalistes à réfléchir à leur propre manière de considérer la quantification, mais aussi parce que c'est une intervention extérieure, le produit d'une volonté politique, qui vient jouer un rôle – qu'il nous faudra définir – dans la négociation et dans la prise en compte de l'égalité à la SNCF. Des comparaisons entre RSC et index ont émergé du terrain de recherche, et ce chapitre est donc d'abord né de cette mise en relation empirique de ces différents outils, puis d'une volonté de dégager différents modes de quantification – et leurs usages. De ces deux types de données, qui relèvent tous deux de processus de quantification, mais de processus bien distincts, différents, émerge ce que nous appellerons la « tension dans la quantification ».

De fait, les tensions dans la quantification nous permettent de comprendre comment la quantification peut être utilisée comme à la fois un moyen d'éclairer ce qu'il se passe aux marges, mais aussi un outil qui peut passer ces marges sous silence, comme nous l'avons vu dans le chapitre de littérature. Cette tension dans la quantification contribue à exacerber l'idée que l'égalité femmes-hommes est un objet de performance à la DRH et pour les syndicalistes en charge de la question, et que cet objet de performance se mesure, et se contrôle.

2. Déployer différents types d'indicateurs, les RSC et l'index :

Avant l'émergence des tensions dans la quantification, on voit l'apparition de multiples indicateurs de suivi, qui entrent en jeu dans la négociation, mais se situent aussi en dehors de cette négociation, quoique toujours dans le périmètre d'action et de la DRH et des OS. C'est notamment un type de document de suivi, qui relève de la mesure, de l'agrégat de données à différentes échelles, qui nous intéresse particulièrement ici. Ce document de suivi, le RSC (Rapport de situation comparée), est en réalité composé de multiples documents. Les rapports de situation comparée sont des documents obligatoires dans les entreprises de plus de cinquante salarié-e-s, qui ont d'ailleurs fait l'objet de recherches à part (Chappe, 2017). Vincent-Arnaud Chappe s'est en effet intéressé aux RSC, dans une perspective historique, sous l'angle de la quantification. Un des éléments tout particulièrement ici concerne la disparition des RSC au niveau national. Toutefois, la SNCF continue de produire des RSC, et continue d'en faire un outil privilégié dans le suivi et la négociation de l'accord. Le chercheur s'intéresse à la performativité de ces RSC, et nous reviendrons dessus, notamment dans l'analyse du processus de quantification en jeu dans la mise en place de ces documents.

De fait, à la SNCF, les RSC sont composés annuellement, d'abord au niveau régional, EPIC par EPIC, puis ensuite agrégés au niveau national et global. C'est la DRH qui est responsable d'agrèger les données des RSC régionaux, quand la collecte des données au niveau local se produit à la fois via des relais de la DRH, mais aussi bien souvent, quand il s'agit de petits établissements (par exemple, de petites gares), de chef-fes de gares, d'agents administratifs, etc. La collecte des données pour le RSC comporte donc deux volets distincts, un volet qui dépend des agents sur le terrain, qui, véritablement, collectent la donnée, et un volet agrégatif, effectué par la DRH. Voici ci-dessous un extrait d'un RSC régional pour la région R en 2017, pour Gares et Connexions :

(en nombre agents)	Exécution					2016 TOTAL	Exécution					2017 TOTAL
	Sédentaires	Roulants		Maîtrise	Cadres		Sédentaires	Roulants		Maîtrise	Cadres	
		Conduite	Trains					Conduite	Trains			
Cadres supérieurs au statut (CS)					48	48					47	47
Hommes					34	34					33	33
Femmes					14	14					14	14
Cadre permanent (CP)	593	1	2	890	896	2 382	584	2	3	865	919	2 373
Hommes	515	1	2	730	609	1 857	509	2	3	705	603	1 822
Femmes	78			160	287	525	75			160	316	551
Sous-total CP et CS	593	1	2	890	944	2 430	584	2	3	865	966	2 420
Hommes	515	1	2	730	643	1 891	509	2	3	705	636	1 855
Femmes	78			160	301	539	75			160	330	565
Contractuels cadres supérieurs (CC)					26	26					32	32
Hommes					21	21					26	26
Femmes					5	5					6	6
Contractuels hors CS (CO)	85			65	142	292	92			66	146	304
Hommes CDI	48			42	96	186	54			45	98	197
Hommes CDD				4	7	11	1			3	4	8
Femmes CDI	37			15	35	87	37			15	39	91
Femmes CDD				4	4	8				3	5	8
Sous-total CC et CO	85			65	168	318	92			66	178	336
Hommes	48			46	124	218	55			48	128	231
Femmes	37			19	44	100	37			18	50	105
TOTAL	678	1	2	955	1 112	2 748	676	2	3	931	1 144	2 756
Hommes	563	1	2	776	767	2 109	564	2	3	753	764	2 086
Femmes	115			179	345	639	112			178	380	670

Figure 21: extrait RSC Régional, 2017

On le voit ici, ce document s'appuie avant tout sur un format de grille Excel à remplir. Toutes les agences en charge de la collecte des données disposent de cette grille, préformée, qui est ensuite

remplie et agrégée à toutes les étapes de la collection. Cet aspect préformé est intéressant pour plusieurs raisons : les catégories ne peuvent connaître d'exceptions, malgré un site qui serait différent, une région avec des contraintes particulières, etc. Cette grille implique un statut différent, pour la prise en compte de l'égalité professionnelle, entre cheminot et non-cheminot. Nous reviendrons sur cette distinction, mais la simple apparence de la grille nous informe très clairement sur l'importance du « statut », non seulement à la SNCF, mais aussi, plus précisément, dans les politiques de prises en compte de l'égalité dans l'organisation.

En outre, l'apparence préformée explique pourquoi cette grille qui relève d'un niveau assez localisé (et mesure ici l'effectif par genre et par catégorie professionnelle) comporte des cases vides, ou des cases remplies à 1. Le RSC suit donc une grille bien précise, qui ne change que peu au fil des ans, et en fait donc un outil facile d'utilisation pour les établissements et les différents EPICS. Voici, ci-dessous, l'exemple pour une année différente de l'agrégat RSC national :

(en nombre agents)	Exécution					TOTAL	Exécution					TOTAL
	Sédentaires	Roulants		Maîtrise	Cadres		Sédentaires	Roulants		Maîtrise	Cadres	
		Conduite	Trains					Conduite	Trains			
Cadres supérieurs au statut (CS)					1 501	1 501					1 519	1 519
Hommes					1 171	1 171					1 164	1 164
Femmes					330	330					355	355
Cadre permanent (CP)	49 365	13 995	7 116	43 075	25 255	138 806	47 549	13 911	6 868	42 371	25 298	135 997
Hommes	39 997	13 765	4 933	35 230	18 963	112 888	38 526	13 665	4 712	34 537	18 937	110 377
Femmes	9 368	230	2 183	7 845	6 292	25 918	9 023	246	2 156	7 834	6 361	25 620
Sous-total CP et CS	49 365	13 995	7 116	43 075	26 756	140 307	47 549	13 911	6 868	42 371	26 817	137 516
Hommes	39 997	13 765	4 933	35 230	20 134	114 059	38 526	13 665	4 712	34 537	20 101	111 541
Femmes	9 368	230	2 183	7 845	6 622	26 248	9 023	246	2 156	7 834	6 716	25 975
Contractuels cadres supérieurs (CC)					416	416					618	618
Hommes					285	285					454	454
Femmes					131	131					164	164
Contractuels hors CS (CO)	4 702	272	410	2 824	2 276	10 484	5 112	401	547	3 250	3 516	12 826
Hommes	2 740	261	218	1 650	1 351	6 220	2 956	373	257	1 855	2 026	7 467
Femmes	1 962	11	192	1 174	925	4 264	2 156	428	290	1 395	1 490	5 359
CDI	2 740	261	218	1 650	1 351	6 220	2 956	373	257	1 855	2 026	7 467
CDD	375		60	96	57	588	497	16	92	98	103	806
CDI	1 103	11	89	867	791	2 861	1 016	12	105	1 061	1 286	3 480
CDD	484		43	211	77	815	643		93	236	101	1 073
Sous-total CC et CO	4 702	272	410	2 824	2 692	10 900	5 112	401	547	3 250	4 134	13 444
Hommes	3 115	261	278	1 746	1 693	7 093	3 453	389	349	1 953	2 583	8 727
Femmes	1 587	11	132	1 078	999	3 807	1 659	12	198	1 297	1 551	4 717
TOTAL	54 067	14 267	7 526	45 899	29 448	151 207	52 661	14 312	7 415	45 621	30 951	150 960
Hommes	43 112	14 026	5 211	36 976	21 827	121 152	41 979	14 054	5 061	36 490	22 684	120 268
Femmes	10 955	241	2 315	8 923	7 621	30 055	10 682	258	2 354	9 131	8 267	30 692

Figure 22: Extrait RSC National, année N

Ces deux extraits concernent exactement les mêmes parties du document, toutefois on le voit les chiffres ne sont pas du tout du même ordre de grandeur. L'un concerne la SNCF dans son ensemble quand l'autre concerne une entité régionale limitée sur un EPIC. Le document national consiste donc à simplement additionner les différents documents qui relèvent de zones différentes – en veillant bien à ce que les zones ne se recoupent pas, et ainsi à mettre à jour les répartitions par genre et catégorie socio professionnelle à la SNCF. Ce RSC, donc, est utilisé de manière centrale à la fois pour le suivi de l'accord, dans son application, et pour la négociation des objectifs futurs. Mais, ici aussi, les catégories sont les mêmes, le fait que le statut est un élément central dans la prise en compte des questions d'égalité est également particulièrement important. De fait, il est intéressant de noter que l'un des documents les plus utilisés à la fois pour le suivi de l'accord, mais aussi pour sa négociation ; est un document binaire, qui classe nécessairement les employés dans les cases « femmes » et « hommes ».

Il est intéressant de voir aussi qu'ici la mesure est considérée comme étant juste ; correcte par nature. Ce présupposé va avec tous les différents types de rapports de situations comparées que j'ai pu récolter, et aucune des personnes que j'ai interrogées n'a soulevé d'interrogations à leurs sujets. Les catégories en tant que telles ne sont pas remises en question, mais les chiffres qui viennent remplir ces catégories ne sont pas non plus questionnés. Si c'est la DRH qui a la charge de remplir ces cases, les OS ne questionnent pas le travail de recouplement des données, ni le processus de collecte qui est en jeu dans ce document pourtant crucial pour à la fois le suivi de l'égalité à la SNCF, mais aussi pour sa mise en place. Ces catégories qui sont créées, agrégées, et les chiffres qui les remplissent viennent ainsi donner corps à une sorte de « photographie », un instant t de l'égalité à la SNCF.

Ces RSC ne montrent pas la possibilité de sortir des catégories de la mesure : si l'on est « hors catégorie », on est hors mesure. Et, il est important de noter que ce document compare les nombres de femmes dans telle profession avec les nombres d'hommes : en ce sens, cette mesure se rapproche

de la politique de la porte ouverte : la norme implicite ici est celle du nombre d'hommes. En regardant le document, c'est la proportion d'hommes qui apparaît toujours en premier, et pas celle de femmes (malgré la précedence alphabétique du mot « femmes »). Et, l'histoire masculine de la SNCF, que nous avons vue dans le chapitre de méthodologie, nous permet aussi de revenir sur la dimension implicitement masculine de la norme qui est créée par ce document.

En parallèle de ce document de mesure, nous utilisons ici le cas de l'index, déjà mentionné dans le chapitre précédent. Cet index d'égalité professionnelle doit être calculé par les entreprises, et publié au 1^{er} mars de chaque année, c'est une obligation légale pour toutes les entreprises de plus de 50 salarié-e-s depuis le 1^{er} mars 2019³⁶. C'est le ministère du Travail qui a la charge de la supervision du calcul de cet index, bien que le calcul en tant que tel est laissé à la charge des entreprises. De ce fait, le ministère du Travail a fourni une grille pour permettre de calculer le score final, sur 100, avec différents items. Le nombre d'indicateurs varie en fonction de la taille de l'entreprise, mais pour la SNCF, avec plus de 250 employées, la grille comporte 5 indicateurs. Nous reviendrons sur ces 5 indicateurs, ainsi que sur les grilles fournies par le ministère du Travail dans la suite de ce chapitre.

Toutefois, il est important de comprendre qu'à la SNCF, c'est donc la DRH – mais pas les deux DRH en charge de la mixité – qui a été chargée du calcul de l'index. Les syndicalistes n'ont pas été associés au calcul – tout comme, in fine, elles ne sont pas directement associées à la collecte des données pour les RSC. Toutefois, les deux types de quantification qui coexistent ici ne coexistent pas dans la plus simple des ententes, et les impacts sur les OS dans la manière de concevoir l'égalité ont également été très variés. Les deux stratégies différentes de quantification seront donc analysées ici, avant que l'on ne s'arrête sur la question de l'impact sur la manière de considérer l'égalité.

³⁶ <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/index-egalite-professionnelle-femmes-hommes>

2.1. Mise en place de stratégies de numération :

La mesure par les nombres vient servir de support à la négociation. Par exemple, on peut parler de quantification lorsque SNCF fixe un objectif d'embauche chiffré à la suite de négociations avec des organisations syndicales : dans la profession C³⁷, SNCF veut embaucher en 2020 +10% de femmes par rapport à 2019. Les manières de formuler ces chiffres sont importantes : on parle ici d'un chiffre donné en valeur relative, qui montre une volonté d'augmenter la part des femmes dans l'entreprise – mais sans le chiffre de 2019, cette quantification n'a que peu de sens. Elle est significative sur la communication, sur la volonté de montrer à quel point l'entreprise est engagée sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes.

Ce type de quantification mobilisé par SNCF peut être qualifiée de « numération », qui reflète une utilisation assez simple de ce processus, via des chiffres vérifiables, simples, mesurables. Pour évoquer ici cette quantification simple, cette numération, nous nous servons principalement des données liées aux différents RSC, que ce soit les RSC en eux-mêmes, des extraits d'entretiens qui évoquent l'utilisation faite de ces RSC ou leurs modes d'agrégations, ou encore des objectifs qui sont fixés sur la base de ces RSC. Si l'on parle de numération ici, c'est pour bien faire la distinction entre la quantification, qui est un processus complexe, chapeau, pour lequel Alain Desrosières nous met bien en garde de ne pas faire « d'essentialisme » de la quantification (Desrosières, 1989). Les deux processus évoqués dans ce chapitre sont bien des processus qui relèvent de la quantification, mais ce sont en même temps des processus bien distincts. C'est pour expliquer cette distinction entre les deux que l'on qualifie ce processus de mesure « simple » ici de numération.

³⁷ La *profession C* est un métier technique, réalisé en grande partie à l'extérieur, qui demande une expertise technique, une polyvalence importante, et qui est traditionnellement occupé en grande majorité par des hommes (3% de femmes en 2018).

Cette numération désigne un processus de quantification qui consiste ici à énumérer les personnes présentes à la SNCF, en les classant dans différentes catégories. De fait, si cette numération est une quantification simple, elle implique tout de même plusieurs étapes : une mesure, une catégorisation, qui permettent à la fois d'entériner la situation à un moment T de la SNCF, mais aussi de consolider les catégories comptables mises en avant par les documents. On le voit dans les extraits documentaires utilisés ci-dessus, le document classe les personnes travaillant à la SNCF en plusieurs catégories. La première catégorie, le genre, classe les salarié-e-s dans une catégorie femmes/hommes. De fait, si cette catégorie est appelée « genre » dans les RSC, en réalité il s'agit bien du sexe qui est désigné ici, sans faire de place par exemple aux personnes non-binaires, et en invisibilisant (voire essentialisant) les personnes transgenres. La SNCF compte en effet près de 150 000 salarié-e-s, avec donc une forte probabilité que des personnes qui ne s'identifient pas nécessairement à une vision binaire du genre fassent partie de ses effectifs. Toutefois, dans tous les RSC auxquels j'ai pu avoir accès (à la fois RSC régionaux, de différents EPIC, mais aussi des RSC régionaux annuels sur 5 ans), aucune mention des personnes qui ne s'identifiaient pas nécessairement à la binarité du genre n'était faite. Cette essentialisation n'est pas le seul effet produit par la première étape de catégorisation dans le RSC.

Il est intéressant de noter la distinction opérée entre les agents « au statut » et les agents hors statut (voir *Figure 21*). Ce « statut » désigne le statut de cheminot-e, statut conféré à toutes les personnes de moins de 30 ans qui rejoignaient l'entreprise. Cette disposition statutaire, qui existait à la SNCF depuis 1983, a pris fin avec la loi « pour un nouveau pacte ferroviaire », cette même loi qui transformait la SNCF en SA, en 2018 (entrée en vigueur en 2020). Les deux extraits de documents montrés ci-dessus ont été réalisés quand le statut existait encore, statut qui concernait près de 90% des effectifs SNCF (document RSC). Cette catégorisation, effectuée dans toutes les sections des RSC, souligne l'esprit de corps qui sous-tend les cheminots. Bien que toutes les professions (de l'employée de bureau à la manutentionnaire) puissent conduire à être cheminot-es, c'est bien à travers cette

appartenance à la SNCF, dès un âge jeune, que cet esprit de corps se construit. Les personnes qui ne sont pas cheminotes ne sont donc pas incluses directement dans ces préoccupations. En discutant, dans les couloirs de la SNCF, avec une personne que je connaissais (que nous appellerons N), je suis revenue sur ce statut de cheminot :

« M : du coup, sans le statut ça va changer quelque chose ?

N : tu sais, ça va surtout changer, changer l'esprit de la boîte. On se reconnaît entre cheminots, on appartient à un groupe. Là, ce sera juste... on sera juste des salarié-es ». (hors entretien, N, Cheminote).

De ce fait, le statut de cheminot occupe une position importante à la SNCF au moment de la négociation, et si la suppression du statut est actée dès 2018, le statut continue d'être inscrit dans les RSC, et les RSC continuent d'effectuer une catégorisation entre agent-es au statut et hors statut. Nous observons donc, dans le document, une catégorisation qui précède la mesure. La mesure est rendue possible par cette étape première de la catégorisation, qui peut ensuite être associée à des chiffres correspondants. De ce fait, dans la numération mise en avant dans les RSC, les deux étapes de catégorisation et de mesure sont nécessaires pour pouvoir créer un chiffre cohérent et qui ait du sens pour les lecteurs et les lectrices.

Ces stratégies de numération servent donc plusieurs objectifs. Tout d'abord, le document en tant que tel est lu pour suivre la « situation » de la répartition des emplois entre les femmes et les hommes à la SNCF : *« bon, bah après de toute façon tous les ans on a le RSC, comme ça on voit bien ce qu'il se passe, tu as tout là-dedans » (Charles, 3, CFDT)*. Mais plus que la simple fonction du document en tant que tel, le RSC remplit également des fonctions plus indirectes, qui prennent forme à travers la constitution du document en lui-même. Ces documents sont d'ailleurs accompagnés

d’annexes, de documents secondaires, voire, au sein des RSC eux-mêmes, de différents types de graphiques qui existent pour faciliter la lecture des chiffres, voire pour rendre certains chiffres plus visibles. Par exemple, l’extrait ci-dessous montre « l’évolution de l’effectif des femmes du cadre permanent dans l’effectif réel par filière » pour les années N-1 et N.

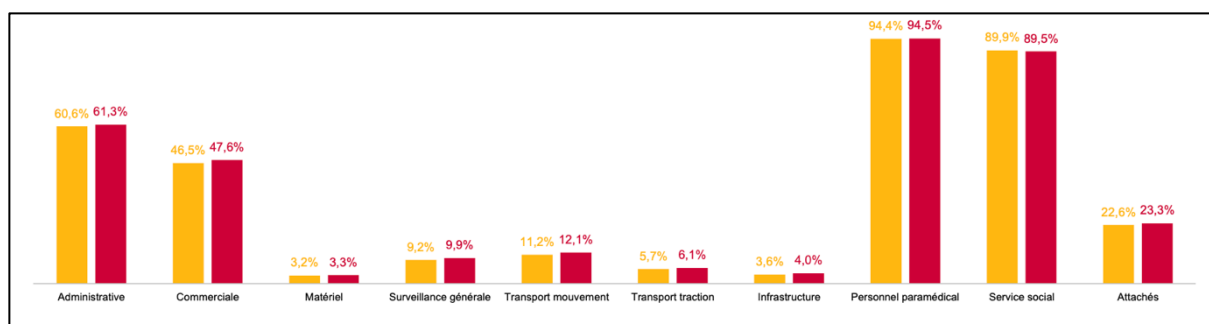


Figure 23: répartition des effectifs des femmes du cadre permanent, années n-1 et n

Il est intéressant de regarder les éléments que ces chiffres mettent en avant : c’est la part des femmes qui est regardée ici – pas celle des hommes, et la comparaison se fait filière par filière. Si c’est la part des femmes qui est regardée ici, cela reprend un élément que nous avons déjà mentionné dans l’analyse du RSC : ces comparaisons soulignent implicitement que la norme à la SNCF est une norme masculine, promouvant une logique de « la porte ouverte » pour les femmes. Celles-ci se comparent donc à quelque chose de si intangible, si inscrit, que la part des hommes n’a pas besoin d’être chiffrée, n’a pas besoin d’être dite. Ces chiffres mettent également en avant de grosses disparités de filière, qui sont déjà évoquées dans plusieurs documents, entretiens, dont nous avons parlé dans ce chapitre et le chapitre précédent. Or, ces disparités de filières révèlent aussi des défauts dans le mode de calcul de cette répartition. Par exemple, lors de plusieurs entretiens, cette logique de répartition a été évoquée, que ce soit avec Charles, Vivianne ou Violette. Ainsi, il et elles ont souligné le fait que, parfois, la proportion augmente non pas parce que le nombre de femmes augmente, mais parce que les hommes partent à la retraite, ce qui fait mécaniquement augmenter la proportion des femmes. Ne pas

donner ces proportions pour les hommes efface cet élément purement mathématique du calcul, et peut laisser penser que le nombre de femmes augmente – quand, en réalité, la part de personne qui part à la retraite est avant tout masculine, et que peu de recrutements (masculins ou féminins) sont effectués.

Le recueil de la donnée, la mesure, est un élément clef pour la SNCF. L'entreprise par sa taille, sa configuration juridique complexe qui change de réforme en réforme, connaît parfois des difficultés pour recueillir des informations actualisées sur ses propres employé·es. Le Rapport de Situation Comparée, créé à l'origine dans le cadre de la toute première négociation de l'accord égalité mixité, il y a plus de 10 ans, est donc un outil protéiforme, utilisé dans plusieurs contextes, plusieurs situations, et pas seulement dans le cadre de la négociation pour l'égalité. De fait, on le voit ici, la négociation pour l'égalité femmes-hommes ne sert pas uniquement les femmes, mais bien toutes les fonctions dans l'organisation, puisqu'il permet, indirectement, de développer des outils qui permettent un meilleur suivi des effectifs. Ces conséquences positives pour tout le monde lors de négociations pour l'égalité femmes-hommes ont déjà été mises en avant par de nombreuses chercheuses et chercheurs (Linder & Nygaard, 1998).

La mesure et la catégorisation qui permettent de créer des documents comme le RSC contribuent activement à la création de stratégies de numérations, qui sont utilisées comme un langage commun, une base de travail commune dans le cadre de la négociation, mais qui dépasse également ce cadre de la négociation. Ces stratégies de numération, qui prennent corps notamment à travers les RSC, sont des outils qui sont utilisés aussi bien par les OS que par les DRH, et qui consolident et légitiment le rôle attribué à la quantification dans le cadre de l'accord. En effet, la quantification, sous sa forme de numération, étant un outil largement accepté par les différentes parties, même demandé, regardé de

près, analysé sous toutes les coutures, il permet de démocratiser, d'élargir la base sur laquelle la quantification est vue comme un outil légitime.

Toutefois, ce n'est bien sûr pas parce qu'une forme de quantification est acceptée, revendiquée, que c'est le cas pour toutes les formes de quantification. Nous allons donc nous intéresser à une autre forme de quantification, la commensuration, et voir comment celle-ci peut être acceptée, ou utilisée, différemment.

2.2. L'index, ou la commensuration par l'extérieur

La commensuration, nous l'avons vu, est une forme de quantification, mais elle se distingue en ce qu'elle est un agrégat d'éléments quantifiés sur des échelles différentes (Samiolo, 2012). La manière dont ces différents chiffres sont rendus comparables – et agrégés entre eux – représente la commensuration. La commensuration se réfère aux processus sociaux de mise en accord autour d'un chiffre, qui émane d'échelles différenciées (Mennicken & Espeland, 2019). Les classements, qui prennent en compte différents éléments (en nature et d'échelle) sont ainsi de très bons exemples de ce qu'est la commensuration. L'exemple des classements des organisations pharmaceutiques en fonction de leurs politiques d'accès aux soins permet de comprendre comment la commensuration permet de rendre comparables des éléments d'échelles différentes (Mehrpuoya & Samiolo, 2016). Cela permet de comprendre comment des classements en arrivent à ressembler à des données objectives, performatives (Muniesa, 2014), et l'étude de la commensuration met en avant les processus sociaux derrière ces classements et montre qu'ils sont l'objet de choix (Mehrpuoya & Samiolo, 2016). Dans le cadre des modes de contrôles des politiques d'égalité, les objets commensurés se retrouvent sous la forme d'index, de notes, de classement des entreprises. Ceux-ci peuvent être faits soit par des organismes indépendants, le gouvernement, ou encore des organisations syndicales.

Mis en place par le gouvernement français en 2018, l'index représente une note donnée à l'organisation dans son ensemble pour la politique d'égalité salariale. Nous avons d'ores et déjà vu que l'index a joué un rôle à la périphérie de la négociation de l'accord égalité mixité, tant par le calendrier de sortie de celui-ci que le sujet central de l'index, l'égalité professionnelle autour de la rémunération notamment. Cette section met donc en avant un aspect plus limité de l'égalité, centrée sur la rémunération. Toutefois, l'index apparaît comme une forme de quantification au processus plus complexe que le RSC, centré autour d'un processus simple que nous avons qualifié de numération. Les enjeux qui se cachent derrière l'index sont moins visibles, demandent une lecture plus détaillée, et sont donc moins compréhensibles facilement pour les syndicalistes qui ne travaillent pas nécessairement de manière régulière avec ce type d'indicateurs.

Quels sont les composants ? Comment est-il calculé ? D'où vient-il et quelle est sa légitimité ? Toutes ces questions ne sont pas les miennes, mais celles des organisations syndicales. Alors que l'index est présenté par la direction comme un outil pour tous et toutes et pour se comparer également aux autres grandes entreprises de France, cet index est massivement rejeté, ou tout du moins laissé de côté par les organisations syndicales, et par les personnes travaillant à la DRH, qui se sentent associées à cet index sans n'y avoir non plus pris part : « bon, en même temps, on sait pas trop ce qu'il y a dedans, enfin ce qu'on sait c'est qu'on a la note, mais on n'a pas le détail » (Vivianne, DRH, 2). Le détail du calcul de l'index et de la manière d'agrèger les différentes notes a été fourni par le gouvernement, et était disponible notamment sur la page du ministère du Travail. Toutefois, ce détail et les modalités semblent rester opaques pour les différentes personnes concernées, qu'elles soient syndicalistes ou aux ressources humaines.

Pensé comme un « index pour l'égalité des rémunérations », à adopter au sein des entreprises de plus de 50 salariés, l'index prévoit une amende pour les entreprises ayant un score trop bas. Le mode de calcul de l'index est standardisé et résumé dans le tableau ci-dessous :

Critère	Nombre de points
Écarts de rémunération	40 points
Écarts du taux d'augmentations annuelles	20 points
Écarts du taux de promotion	15 points
Taux d'augmentation à un retour de congé maternité	15 points
Répartition parmi les 10 salarié·e·s ayant reçu les plus hautes rémunérations	10 points

Figure 24: tableau récapitulatif de calcul de "l'index"

Ce mode de calcul montre que des choix ont été faits, non seulement sur ce qui entre dans le calcul de l'index d'égalité salariale, mais également sur la note, la pondération de ces catégories choisies. Ainsi, on le voit dans le tableau ci-dessus, ce qui compte le plus c'est le critère « écarts de rémunération », qui est calculé en établissant des tableaux de comparaison (voir figure 20, ci-dessous). Cet indicateur peut être vu comme l'indicateur qui « chapeaute » les autres indicateurs, ceux-ci devenant des moyens secondaires – au vu de la pondération – de calculer l'égalité salariale. Il est important de souligner ici que l'index s'intéresse à l'égalité salariale au sens de salaire – et pas au sens « entre les salariés ». Il est intéressant de voir que cet index est concerné avant tout par les égalités de salaire et les progressions de salaires aux postes les plus rémunérateurs : le critère « répartition parmi les 10 salarié·e·s ayant reçu les plus hautes rémunérations » est ainsi particulièrement intéressant. On s'intéresse ici à un nombre extrêmement faible de salarié·e·s, les dix plus hautes rémunérations, et cela entre dans 10% de la note de l'index. Or, l'égalité salariale ne peut se traduire simplement dans

les hauts postes, qui, s'ils sont importants, ne peuvent représenter à eux seuls une organisation dans son entièreté.

C'est d'ailleurs le cas à la SNCF, on voit bien que la situation des femmes des collèges maîtrise et exécution n'est pas du tout la même que celle du collège cadre – sans pour autant dire que des discriminations n'existent pas pour les femmes du collège-cadre. La figure 25 ci-dessous nous donne plus d'information sur la nature de cet indicateur : il s'agit de la « parité entre les femmes et les hommes parmi les dix plus hautes rémunérations ». Ainsi, on ne s'intéresse pas ici à la nature de la rémunération, ou des écarts potentiels entre ces dix rémunérations, mais à qui elles sont versées. Implicitement, nous comprenons avec l'usage du mot parité que pour obtenir dix points, il faut que ces dix plus hautes rémunérations soient réparties entre cinq femmes et cinq hommes. Dans cet index, cela montre un poids déséquilibré de ces dix plus hautes rémunérations dans la prise en compte de la note totale.

La question de la parité « au global » de l'organisation ne se pose pas ; la parité n'est une question que pour les plus hauts postes. Or, dans le cadre de la SNCF, on voit bien que ce mode de calcul est plutôt favorable, car il ne prend pas en compte les milliers de postes techniques, de terrain, desquels les femmes sont largement moins nombreuses, de manière historique.

COMMENT EST-IL COMPOSÉ ?

L'Index est noté sur 100 points. Il est calculé à partir de cinq indicateurs pour les entreprises de plus de 250 salariés et de quatre indicateurs pour celles de 50 à 250 salariés :

- | | |
|--|---|
| <p>1. L'écart de rémunération : comparaison des rémunérations moyennes des femmes et des hommes, par tranche d'âge et par catégorie socioprofessionnelle (CSP) ou autre classification des postes : 0 à 40 points ;</p> <p>2. L'écart de répartition des augmentations individuelles entre les femmes et les hommes : 0 à 20 points pour les entreprises de plus de 250 salariés et 0 à 35 points pour celles de 50 à 249 salariés ;</p> | <p>3. L'écart de répartition des promotions entre les femmes et les hommes (uniquement pour les entreprises de 250 salariés et plus) : 0 à 15 points ;</p> <p>4. Le pourcentage de salariées augmentées au retour de congé maternité : 0 ou 15 points ;</p> <p>5. La parité entre les femmes et les hommes parmi les dix plus hautes rémunérations : 0 à 10 points.</p> |
|--|---|

Figure 25: extrait du flyer "calcul et publication ; l'index de l'égalité, pour faire progresser l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise"

L'index arrive donc à un score total de 100. Le tableau ci-dessus, récapitulatif de l'index permet une vision simplifiée de ce qu'est l'index et de son mode de calcul. On le voit, bien que cet index soit nommé index « de l'égalité » il se concentre avant tout sur l'égalité salariale, ce qui illustre une vision limitée et limitante de la prise en compte de la question de l'égalité. Le document suivant, extrait direct du flyer produit par le gouvernement (et consultable en ligne)³⁸ en 2019 montre que, malgré l'opacité vécue par les OS et la DRH concernant l'index, des informations détaillées sur le mode de calculs, ainsi que des tableaux prêts à l'emploi (que nous présenterons ci-dessous), venaient compléter la mesure mise en avant par le gouvernement en dessous de 75, les entreprises risquent une amende. Mais, plus que l'amende, c'est la logique du « Name and shame » à l'anglo-saxonne qui est adoptée ici : tous les résultats à l'index doivent être publiés, comme le détail l'extrait du flyer ci-dessous.

³⁸ <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/index-egalite-professionnelle-femmes-hommes>

L'idée de « rendre public » l'index vient contraster avec l'idée que la gestion de l'égalité est une affaire interne, propre à chaque organisation : cela vient pousser les organisations à se comparer les unes aux autres, à échanger sur les meilleures pratiques. La comparaison se produit bien à la SNCF, Marion m'avait par exemple évoqué le cas de La Poste, qui « faisait mieux », et a eu un meilleur score que la SNCF. Elle voulait s'inspirer de l'entreprise postale pour certaines négociations autour de l'égalité, sans que ses propositions soient acceptées dans le cadre de la négociation de l'accord. De fait, si la volonté affichée de « rendre public » vise à faire sortir les pratiques liées à l'égalité du simple lieu organisationnel, cette volonté à elle seule ne peut suffire à promouvoir les « bonnes pratiques ».



COMMENT LE RENDRE PUBLIC ?

Vous devez, chaque année avant le 1^{er} mars :

- Publier votre Index sur votre site internet, ou à défaut de site, en informer tous vos salariés ;
- Communiquer à votre Comité social et économique (CSE) et intégrer à votre base de données économiques et sociales (BDES) l'Index global et le détail de chaque indicateur par CSP ou coefficient de classification ;
- Transmettre à l'inspection du travail l'Index global et le résultat de chaque indicateur en précisant la méthodologie appliquée, la répartition des salariés par CSP, ainsi que, le cas échéant, les mesures correctives envisagées et les raisons pour lesquelles certains indicateurs n'ont pas pu être calculés.

Figure 26: publication des résultats de l'index. Extrait de flyer

L'extrait ci-dessus montre clairement comment le but de la note est d'être rendue visible, de circuler, beaucoup plus largement que ne circulent les RSC qui sont cantonnés à quelques personnes à la SNCF. La note de 78/ 100 a ainsi été communiquée par email à tous les employé-e-s de l'entreprise, tous EPIC confondus. Cette communication en interne, pour une entreprise comme la SNCF, a son importance : tous et toutes ne savent pas ce qu'il se passe dans l'organisation au niveau de l'égalité, et communiquer autour de ça en interne permet aussi d'en faire un sujet à plus grande échelle. Le score permet donc de communiquer facilement, de circuler dans une organisation comme la SNCF. Voici ci-dessous un extrait de la communication envoyée :

UN SCORE DE 78 POINTS SUR 100

L'index du Groupe public ferroviaire pour 2018 est de 78 points sur un maximum de 100, soit au-dessus des 75 points requis par le décret.

Ce score traduit les actions engagées en matière d'égalité salariale et portées par les accords égalité professionnelle & mixité signés avec les partenaires sociaux depuis 2006.

Figure 27: extrait de la communication SNCF sur l'index, été 2019

Cette communication produite par la direction fait directe mention de l'accord égalité mixité, alors en cours de renégociation. Cet index serait donc la note qui correspond au travail mené par les organisations syndicales et la DRH au travers de cet accord et des missions définies par l'accord. Dans ce cadre, l'index est, certes, en dehors de l'accord, mais présenté comme directement périphérique, voire intrinsèquement lié, à l'accord en lui-même. Or, si ce lien est intéressant, les sujets par lesquels l'index est préoccupé sont bien plus restreints que les sujets de l'accord. Or, ce score est en décalage important entre ce qui est considéré comme central dans l'accord – la situation de toutes les femmes à la SNCF – et ce qui pèse implicitement plus dans l'index – les dix plus hauts salaires. L'index ne peut

à lui seul résumer les actions de l'accord, qui sont certes intéressées par l'égalité salariale, mais qui ne se limitent pas à cette « branche » de l'égalité.

Comme nous l'avons vu, c'est aux entreprises de calculer elles-mêmes l'index, sachant que l'administration a fourni fin septembre 2018 des tableurs prêts à l'emploi, pour aider à pondérer les différents éléments de l'index. Ces tableurs format Excel sont directement téléchargeables et utilisables tels quels. Chaque indicateur fait l'objet d'un onglet distinct, nommé, numéroté, accompagné, sur chaque onglet, d'un mode d'emploi : « saisir vos données dans les seules cellules vertes [...]. Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commentaires pour les interpréter ». Les formules des calculs de chaque indicateur sont déjà préentrées et pré-calculées. En voici un extrait ci-dessous, pour « l'indicateur d'écart des taux d'augmentations individuelles ».

catégorie socioprofessionnelle (CSP)	taux d'augmentation (proportion de salariés augmentés) *		écart de taux d'augmentation	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides	écart pondéré
	femmes	hommes		femmes	hommes			
ouvriers			0,0%	0	0	0	0	0,00%
employés			0,0%	0	0	0	0	0,00%
techniciens et agents de maîtrise			0,0%	0	0	0	0	0,00%
ingénieurs et cadres			0,0%	0	0	0	0	0,00%
ensemble des salariés	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0			0	0,00%
* Seules les augmentations individuelles du salaire de base sont à prendre en compte, lorsqu'elles ne correspondent pas à des promotions.								
indicateur calculable (1=oui, 0=non) :		#DIV/0!	#DIV/0!					
indicateur d'écart d'augmentations (points de %) :		#DIV/0!	#DIV/0!					
note obtenue sur 20 :		#DIV/0!						

Figure 28: extrait du tableur Excel de calcul de l'index

Le calcul de chaque indicateur repose donc sur un premier agrégat de données rentrées et récoltées par les DRH. Toutefois, si le mode de calcul est transparent et a priori simple d'accès grâce au document Excel, il est intéressant de constater que les modes de collecte des données, ainsi que les classifications particulières des métiers ne sont pas pris en compte dans ces documents proposés par le gouvernement. De fait, c'est bien le défaut des documents et des tableurs standardisés offerts ici : si on peut constater le détail de calcul, on ne peut pas connaître les détails de collecte de la donnée.

Contrairement à ce que nous avons vu sur le RSC, nous ne pouvons pas connaître les étapes ni les rôles remplis lors des étapes de classification, puis de mesure qui sont ici des prémices au calcul de l'index.

C'est d'ailleurs ce qui est reproché à l'index par les différents interlocuteur·ices que j'ai pu avoir dans le cadre de la négociation :

« [...] bah ouais l'index, bon ça ne rentre pas dans l'accord, mais c'est vrai que pour ceux qui ne savent pas vraiment ce qu'on fait ils pensent que c'est tout pareil [...]. Ok c'est bien joli, mais moi je ne sais pas d'où ils sortent leurs chiffres » (Charles, CFDT, 3).

De ce fait, les liens entre index et accord, s'ils peuvent sembler lointains, notamment pour les syndicalistes, sont en réalité fait facilement par les autres salariés de la SNCF. Cette simplification peut poser problème pour l'accord, puisque l'accord en vient à être résumé à cet index. En effet, puisque le sujet est l'égalité professionnelle, gérée également par la DRH, et que même mention de l'accord est fait dans l'email qui informe tous et toutes de la note reçue, alors l'index semble être un arsenal direct des indicateurs quantifiés mis en avant par l'accord. Or, ce n'est nullement le cas, et les organisations syndicales rejettent assez largement l'index, ou du moins sont assez indifférentes à son sujet :

« L'index, c'est la communication du gouvernement. Ce qui est drôle, c'est de voir que pour la direction, 78 c'est une bonne note. Ah oui, une bonne note ? je te dis, moi, trois points de moins on payait une amende, on n'a pas la même vision d'une bonne note » (Sandrine, UNSA, 2).

La complexité générée dans le processus de commensuration, notamment au travers de la difficulté de tracer les chiffres, de remonter à leur racine, joue activement dans le rejet de l'index par les syndicalistes, et le désintérêt de la DRH vis-à-vis de celui-ci. Alors que dans le texte du document diffusé en interne pour faire part de la note obtenue il est fait mention directe de l'accord égalité

mixité, dans le cadre de la négociation de l'accord aucune mention n'est faite de l'index ou d'une manière quelconque de l'utiliser, de le reprendre au compte de l'action syndicale. La différence de nature des deux outils, l'un par son apparente simplicité, et l'autre dans sa complexité qui le rend difficile d'accès explique en partie le rejet des syndicalistes. Toutefois, cette différence de nature des processus de quantification ne peut expliquer à elle seule le rejet d'un outil et l'adoption de l'autre.

D'autres hypothèses peuvent être avancées sur les modes de construction de ces données quantifiées. Dans le cadre du RSC, si les données sont récoltées par les DRH, elles sont analysées, décortiquées annuellement par les OS. Celles-ci sont associées étroitement au processus de la mesure, et peuvent venir même parfois aider la DRH à compléter les données :

« Bon, déjà on a les RSC pour le suivi. Des fois quand on voit que des données sont bloquées ou remontent mal, on va servir de relai pour aller demander que ça avance au niveau régional » (Catherine, 1, UNSA).

À l'inverse, pour l'accord, ni les organisations syndicales, ni Vivianne, ni Coralie de la DRH Diversité n'étaient véritablement associées au calcul de l'index. Vivianne et Coralie ont été associées tardivement, juste avant la diffusion du score obtenu à toute l'organisation. La littérature s'accorde d'ailleurs sur ce fait : les processus de quantification sont mieux acceptés et compris que les différents acteurs y sont associés étroitement (Fligstein, 1998; Lea, 2016; Pochic & Chappe, 2019). Un élément toutefois qui contribue aux rôles que jouent ces deux documents : aussi bien le RSC que l'index contribuent à rendre la circulation de données chiffrées sur l'égalité normale, et à banaliser de fait l'utilisation de ces indicateurs dans le cadre de négociation pour l'égalité femmes-hommes. Au cours de la collecte de données, j'ai d'ailleurs noté une évolution notable des discours sur les objectifs, et de fait sur les priorités dans les éléments à intégrer à l'accord. Lors des premiers entretiens que j'ai conduits en 2018, lorsque l'on discutait de la négociation, les objectifs chiffrés de suivi n'apparaissaient

que peu dans les échanges. Mais, au fil des ans, j'ai constaté que certaines priorités se sont réarrangées, jusqu'à notamment la transformation du comité de suivi en comité de pilotage, déjà évoqué précédemment, et à la volonté d'intégrer directement dans le texte de l'accord des objectifs chiffrés.

Ce réarrangement des priorités peut-être directement lié au rôle que les outils quantifiés ont joué dans le cadre de la négociation de l'accord, et du suivi (perturbé) de l'accord. De fait, malgré les périodes de vide dans la négociation, les outils quantifiés sont venus directement jouer le rôle de ponts.

3. Quantifier et rendre des comptes : le rôle des outils quantifiés dans la création d'une accountability

L'idée que les outils quantifiés peuvent servir de langage commun n'est pas nouvelle, mais dans le cadre de la négociation, ces outils servent différents buts, sont utilisés de multiples manières, le tout dans la diversité des modes de quantification qui sont à disposition à la fois des organisations syndicales, et de la direction des ressources humaines. Nous verrons tout d'abord comment, dans la relation de reddition de compte, la quantification joue un rôle de médiateur, de base commune. Puis, nous verrons les tenants et aboutissants de cette relation de reddition de compte, et comment elle s'organise et prend forme dans le cadre de la négociation.

3.1. Rendre des comptes aux syndicalistes : le langage commun des nombres

La quantification, avec l'action collective syndicale, offre un cadre théorique propice pour penser la manière de se réapproprier un outil dominant au service de la lutte féministe. Nous l'avons vu, les processus quantifiés sont divers et peuvent être acceptés ou pris en main différemment. Toutefois, certains de leurs effets sont partagés, notamment parce que le suivi des indicateurs chiffrés, et des objectifs –qualifiés « d'objectifs de résultats pour la DRH » (Marion, CGT) – construisent activement la relation entre les organisations syndicales et la DRH, mais aussi la manière de considérer l'égalité au sein de la SNCF.

Chez SNCF, les syndicats utilisent la quantification notamment comme un outil pour créer une relation « *d'accountability* » (Jeacle & Miller, 2016), dans laquelle c'est au service de RH de « rendre des comptes » aux syndicats. Par exemple, Catherine, membre de longue date de l'UNSA, détaille de la façon suivante la relation de contrôle qui lie son syndicat et les RH : « *alors on ne contrôle pas, c'est l'entreprise [...] qui nous présente après donc effectivement c'est là que ça chahute un petit peu. 39* » (Catherine1, UNSA).

Elle illustre que les RH sont engagées dans une dynamique de « rendre des comptes » régulièrement aux OS. Cette relation est créée notamment par la mise en place d'indicateurs et d'objectifs chiffrés :

³⁹ Le dialogue syndical est parfois animé, et souvent très chorégraphié : des OS vont sortir, claquer la porte, pour revenir et pouvoir mettre en avant ce qu'elles souhaitent obtenir lors de la négociation. Nous avons évoqué cette mise en scène dans le chapitre précédent, accompagné de l'idée d'une théâtralité de la négociation.

« Les objectifs qu'on va mettre en place, à laquelle la DRH doit répondre, [...] ça va être obligation de résultats avec certains critères classants, [...] et puis ça va être les objectifs chiffrés. » (Catherine1, UNSA).

En évoquant les différents types d'objets ci-dessus, Catherine souligne différentes dynamiques qui sont à l'origine de la relation d'*accountability* créée. Cette relation est créée par l'usage de plusieurs outils quantifiés, car ils rendent nécessaires un suivi chiffré et une reddition de comptes régulière envers les organisations syndicales. Par exemple, dans la version n de l'accord proposée par la DRH, il est écrit :

— Une attention particulière est portée à la promotion des dispositifs d'alternance et de stage proposés par l'entreprise afin qu'ils fassent l'objet d'un même niveau de communication auprès des postulants des deux sexes. **SNCF porte un engagement fort sur la mixité des salarié.e.s en contrats d'alternance qui constituent un vivier important de recrutement. L'objectif, avec un objectif sur la durée de l'accord, est d'atteindre, par famille de métiers, au moins un ratio 40 % d'alternant.e.s /pour le sexe « sous représenté » 60 % entre les différents sexes sur chaque famille de métiers.**

Figure 29: extrait de la version n de l'accord en cours de négociation

Cet extrait sert à illustrer plusieurs dynamiques. Tout d'abord, les objectifs chiffrés, ici de recrutement dans le cadre tout particulier de l'alternance sont, dans cette version, directement intégrés au texte de l'accord. Ensuite, on le voit grâce aux différents ajouts et éléments barrés, l'attention portée à la formulation de l'objectif est pointue et détaillée. De fait, la formulation recherchée se doit d'être claire et compréhensible par tous et toutes, et que cet objectif de recrutement puisse être atteint dans tous les départements de l'organisation, ce qui se retrouve par l'emploi de « chaque famille de métier ». C'est bien un objectif globalisé à l'échelle de toute la SNCF qui est annoncé ici, mais « *le but c'est quand même que ce soit un peu homogène, histoire qu'on ne se retrouve pas avec que des alternantes à Saint-Denis [sur le plateau administratif, ND]* » (Catherine 2, UNSA). Cet objectif, dont on voit sur le document que sa formulation a fait l'objet

d'allers-retours, de discussion, est un objectif que la DRH doit remplir, c'est-à-dire où c'est à la DRH de déployer les actions requises pour pouvoir atteindre le chiffre de 40% du sexe sous-représenté dans chaque famille de métier. Ce 40% devient alors la base de la discussion entre la DRH et les OS, et constitue la quantification comme un langage commun, partagé, et qui permet d'avancer ensemble. L'objectif crée la nature de la relation entre ces deux parties, ou les OS suivent les actions menées par la DRH, et peuvent même demander des actions correctives pour pouvoir atteindre les 40% prévus.

Et si cette relation ne crée par une reddition de comptes sur tous les points soulevés, elle permet une surveillance sur les points critiques évoqués par les OS, comme le souligne Marion : *« Alors oui, peut être que tous les militants, tous les élus ne savent pas lire les indicateurs, mais si au moins ils permettent déjà aux négociateurs et à ceux qui suivent les accords en région de vérifier que quelque chose se passe »* (Marion, CGT).

Le fond des chiffres n'est pas tant en jeu ici que l'action qui pourra – et devra – être déclenchée pour répondre au sujet. Cette relation d'*accountability* est aussi ce qui fait que les objectifs chiffrés doivent se transformer en réalisations. Comme l'évoque Vivianne :

« C'est 100% des CODIR qui doivent avoir suivi l'atelier de sensibilisation [...] c'est 100% des conseillers en recrutement qui doivent avoir suivi une formation à la non-discrimination » (Vivianne2, UNSA).

À l'heure actuelle, c'est 90% des personnes qui ont été formées sur les 100% par l'objectif. Cet écart entre le chiffre négocié et atteint donne alors lieu à un processus de justification de la part des RH, accompagné de potentiels axes d'action pour atteindre les 100% dans le cadre du renouvellement de l'accord. Ces outils quantifiés sont revendiqués par les syndicats, quel que soit leur positionnement politique. Par exemple, chez CFDT, où l'on revendique une politique du consensus, Charles explique :

« *C'est justement le suivi des indicateurs, pour l'année prochaine, c'est là-dessus qu'il faut que vous tapiez, c'est là-dessus qu'il faut augmenter.* » (CFDT, Charles2).

De manière plus générale, il est possible de voir un lien entre les conceptions de l'égalité et le positionnement politique, ici de Charles. L'égalité professionnelle est vue comme un outil à disposition des femmes, qui doivent ensuite s'en saisir pour parvenir elles-mêmes à l'égalité : « *Bon voilà, après faut aider les femmes à pouvoir faire ce qu'elles veulent [...] c'est elles qui font leur truc aussi* » (CFDT, Charles 1). Cette conception se situe dans la lignée du féminisme libéral comme souligné par exemple les travaux d'Alison Jaggar, qui mettent en avant les controverses liées aux différentes éthiques féministes (Jaggar, 1994). Il est intéressant de voir que le positionnement de Charles quant au féminisme et à l'égalité, que j'ai vu quatre fois en entretien et également lors d'une journée de travail à la CFDT a largement évolué au cours de ces trois années de terrain. Lors de ce premier entretien, il se refuse à parler de féminisme, il considère que c'est « les femmes qui font leur truc » et que sa mission consiste essentiellement à leur fournir un environnement de travail où elles peuvent faire « leur truc ». Il considère que si les femmes peuvent occuper toutes les fonctions aujourd'hui c'est grâce « au progrès de la technologie, parce que c'est plus aussi physique qu'avant ».

Mais, rapidement, ses positions évoluent, je le constate dès le deuxième entretien, et plus encore dans le troisième entretien, dans lequel il me parle de féminisme. Or, c'est à partir de ce moment-là qu'il devient de plus en plus préoccupé avec la volonté de transformer les comités de suivi en comité de pilotage, et avec la volonté d'intégrer directement les indicateurs dans le texte de l'accord. Ces évolutions, certainement marquées par MeToo, mais aussi, selon ses mots, le fait des discussions que nous avons pu avoir entre nos entretiens. Et, lors de la réunion de travail à la CFDT, avec lui et Violette, il avait la tasse ci-dessous (qui a été modifiée par mes soins pour cacher son véritable prénom) :



Figure 30: tasse de Charles

Cette tasse montre la volonté de Charles de porter la lutte contre le sexisme au sein de la CFDT, et donc il a proposé cette idée de mug, imprimé ainsi pour certaines personnes volontaires. Ce mug ne semble certes pas révolutionnaire au premier abord. Toutefois, il montre comment pour Charles il est devenu nécessaire de s'afficher dans la lutte contre le sexisme, de montrer qu'il serait « intransigeant », selon ses mots. Ce changement se traduit à la fois par un investissement de plus en plus personnel dans la lutte pour l'égalité, qui prend la forme de lecture d'ouvrages sur son temps personnel, outre la tasse, mais aussi par la volonté de pousser la direction à accepter des objectifs de plus en plus ambitieux. Il est aussi intéressant de voir que ce développement se voit aussi dans la manière dont Charles prend contact avec moi, me tient au courant des avancées de la négociation. Par email, Whatsapp, c'est lui qui me contacte le plus souvent, qui me donne le plus régulièrement des nouvelles des avancées de la négociation. Mais cette tasse avait pour moi une haute valeur symbolique. Et, je pense qu'elle avait cette même valeur symbolique pour Charles. Avant de commencer la réunion, nous avons pris un café ensemble dans les locaux, et il était très heureux de me parler de la tasse, de son initiative, et de la manière dont il pouvait montrer son engagement, le performer au vu et su de tous et toutes grâce à cette tasse. La transformation est donc d'autant plus importante que Charles m'avait semblé très hésitant lors de notre premier entretien, et le voir affirmer

haut et fort (et de manière visible) son engagement personnel (avec son nom sur la tasse) témoigne de ce changement. Toutefois, il est intéressant aussi de noter que la tasse met l'emphase avant tout sur les violences sexistes au travail. Dans un document interne de la CFDT que j'ai pu consulter, la définition de ces violences sexistes est comprise très largement : toutes les discriminations sont considérées par le syndicat comme des violences (avec différents types de violences bien sûr). Mais ces choix de mots mettent aussi en avant une portée différente de la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, bien distincte par exemple de celle de l'index, qui s'intéresse à l'égalité salariale. Ici, pour Charles, la CFDT, la lutte pour l'égalité est avant tout une lutte contre des formes de violence.

Cette volonté est portée par d'autres OS, et notamment par la CGT. Avec Marion nous avons longuement discuté de ses lectures, d'Angela Davis, de féminisme radical, et de comment « forcer » la direction d'une entreprise masculine comme la SNCF à prendre en compte les questions d'égalité. Pour elle aussi, il est apparu qu'il était nécessaire d'utiliser les mêmes outils que la direction, et donc parler en termes de budget, d'objectifs, bref, de performance. Pour Marion, l'égalité est une lutte systémique, sociale, politique, personnelle, et ce depuis de nombreuses années déjà. Son positionnement est donc différent de celui de Charles, mais finalement il peut exister une certaine complémentarité entre leurs différentes perceptions de la lutte pour l'égalité.

Dans le cadre de la négociation de l'accord, ces différentes visions, perspectives, jouent un rôle central dans la conceptualisation de l'égalité qui se dégage. Ainsi, attribuer à l'égalité une performance, même de manière indirecte, à travers la complétion d'objectifs, à travers le dégagement d'un budget annuel de 1 million d'euros dédiés à l'égalité et dont les syndicats peuvent surveiller l'usage permet de donner un rôle, une place à l'égalité. Dans une organisation en changement profond, comme la SNCF, chez qui les objectifs de rentabilité, d'utilisation optimisée des budgets, de diminution

des coûts prennent une nouvelle symbolique avec le passage en Société Anonyme, parler ce langage pour donner et pérenniser la vision organisationnelle de l'égalité semble être une stratégie payante. Mais ce langage est ambivalent, et peut parfois laisser les différentes parties incomprises.

3.2. La quantification, un langage codé parfois sans clef

Si l'utilisation de ce langage commun pour parler de l'égalité semble être une stratégie payante, certains éléments en sont parfois mis en danger, questionnés, justement par le recours à ce langage de la quantification. De fait, l'utilisation des outils quantifiés sert souvent de base de langage commune dans le contexte de la négociation entre la DRH et les syndicalistes, ces outils peuvent être aussi perçus comme des langages codés, indéchiffrables pour qui ne dispose pas du code permettant sa compréhension. Si les exemples donnés jusqu'ici montrent plutôt que la quantification a été mise au service de l'égalité, et que celle-ci a aidé le dialogue entre les différentes parties, parfois un désaccord autour de l'interprétation d'une donnée quantifiée a pu mener à des incompréhensions ou des interruptions du dialogue.

Par exemple, le modus operandi décrit dans la section ci-dessous, où les OS monitorent les actions de la DRH, et où c'est bien la DRH qui est responsable de la mise en œuvre de l'accord est aujourd'hui questionné, remis en cause :

« [...] , mais par contre au-dessus effectivement on avait à chaque fois une responsable différente pour présider la séance, et à chaque fois des comportements beaucoup moins enclin en fait à faire la redistribution que... enfin qui nous renvoyait par exemple dès qu'on faisait une remarque ça nous renvoyait derrière « faites des propositions, si y a pas de propositions de votre part en gros nous on en fera pas » [...] En fait la direction affichait directement dans

ce préambule qu'on a fait réécrire avec l'ensemble des OS parce qu'elle renvoyait la responsabilité de mise en œuvre de l'accord aux OS, alors qu'a priori c'est la direction qui est garante de la mise en œuvre de ce qui est écrit dans l'accord. » (Violette, 2, CFDT).

Cette mise en danger, ce questionnement de la relation de reddition de compte qui était en place entre la DRH et les différentes OS est, nous l'avons vu, en partie en cause dans l'absence actuelle de signature définitive sur l'accord égalité mixité à la SNCF. Toutefois, cela montre aussi l'ambivalence du dialogue créé sur la base commune de la quantification, qui est un langage commun certes, mais dont on ne peut présupposer directement la nature de la reddition de compte à la vue du chiffre. Dans l'exemple ci-dessus des « 40% d'alternant-es pour le « sexe sous-représenté » » (voir *Figure 29: extrait de la version n de l'accord en cours de négociation*), c'est « SNCF » qui s'engage à atteindre ce chiffre. Les modalités de déclinaisons et d'application de l'accord ne sont pas précisées dans le texte de l'accord lui-même, mais présupposées parce que la relation a jusqu'ici toujours fonctionné de cette manière entre la DRH et les OS. La relation créée par les indicateurs quantifiés n'est donc pas immuable, même si les OS ont protesté contre la posture de la direction qui considérait que c'était à elles de faire des propositions. Si l'on revient à la relation d'accountability qui a présidé la majeure partie de ces trois ans de négociation toutefois, c'est bien à la DRH de rendre des comptes aux organisations syndicales, à la fois sur le suivi de l'accord et les actions menées, et sur l'avancement de la nouvelle version de l'accord à signer.

Par ailleurs, les critères qui sont retenus dans le processus de quantification peuvent aussi poser question. Dans le cas du RSC, un des enjeux de la négociation actuelle consistait à faire entrer dans le document des nouvelles catégories. Faire entrer ces nouvelles catégories résulte d'une véritable lutte politique, d'une prise en compte de l'idée selon laquelle le pouvoir de communication et de mise en lumière des outils quantifiés est forte, notamment à la SNCF.

C'est Marion qui, la première, a mentionné en entretien le cas des femmes de ménage. Elle souhaitait, notamment, faire rentrer la catégorie « personnels d'entretien » dans le Rapport de Situation Comparée. La situation des personnels d'entretien avait déjà été évoquée avec Vivianne, notamment en évoquant les cas de harcèlement sexuel qui avaient été dénoncés, il y a quelques années déjà, à Gare du Nord⁴⁰. Elle m'avait expliqué que ces femmes étaient peu protégées, car même si elles travaillaient à la SNCF, elles relevaient de l'autorité d'entreprises sous-traitantes. Or, si la SNCF a cherché à changer les droits et sécurités pour les personnes sous-traitantes, pour Marion les mesures adoptées n'étaient pas suffisantes. Elle souhaitait donc intégrer au Rapport de Situation Comparée les femmes de ménage (puisque le personnel d'entretien des trains est dans sa grande majorité des femmes).

Par cette volonté, elle m'explique « *si tu as les données, tu sais ce qu'il se passe. Là on ne peut pas suivre, elles sont soumises à la bonne volonté des sous-traitants, même si la direction dit l'inverse* » (Marion, CGT). Cette volonté d'obtenir la mesure, dans tous ces détails, peut-être rapprochée de ce que nous mentionnions dans la première section de ce chapitre sur les enjeux de la mesure. Il est d'ailleurs intéressant de voir que Marion politise directement ces mesures, qui deviennent plus que de simples outils statistiques, mais véritablement le relai dans la lutte pour plus de droits pour des personnes marginalisées, car souvent, comme elle me dit plus loin « sans papier, ou alors ne parlant pas français, ou mal, et alors qu'est-ce que tu vas faire, comment elles font pour porter plainte ? [...] C'est déjà fou que ce soit sorti dans la presse, qu'on ait su. ».

Inclure la catégorie des femmes de ménage, bien qu'elles ne fassent pas partie des effectifs « réels » de la SNCF, permet donc à la fois de remettre en question les manières de mesurer, mais aussi

⁴⁰ <https://www.mediapart.fr/journal/france/291115/harcelement-sexuel-des-trains-de-la-gare-du-nord-aux-prudhommes>

de repolitiser la quantification. Ainsi, face à toutes les critiques que l'on peut formuler à l'égard de la quantification, celle-ci semble être pouvoir mobilisée pour faire avancer des causes sociales, et pour défendre les personnes qui occupent les emplois les plus précaires.

Cependant, si pour Marion, cette utilisation de la quantification semblait évidente, ce n'est pas un sentiment qui a été partagée, car dans les versions actuelles de l'accord, qui sont encore en cours de négociation, il n'est nullement fait mention de l'ajout de nouvelles catégories dans les RSC. Il est certes fait mention de la nécessité de protéger les salarié-e-s en contrat de sous-traitance, avec les mêmes garanties que les salarié-e-s SNCF, mais aucun accord n'a été trouvé sur l'idée de faire rentrer la classification du personnel de maintenance. De fait, si la quantification peut servir de langage commun, qui ainsi fait progresser dans la négociation de l'accord, elle n'est pas automatiquement signe de convergence entre les différentes parties. Il est même possible d'argumenter que le processus de repolitisation par lequel Marion fait passer les outils quantifiés peut, de fait, générer des dissensions dans l'usage de ces outils quantifiés, et notamment du RSC. Les clefs de compréhension des outils quantifiés peuvent donc varier selon que l'on parle d'outils quantifiés qui sont politisés par les personnes qui les appuient. Or, tout le monde ne peut, en l'occurrence, comprendre l'intérêt de Marion pour défendre les droits des femmes de ménage, qui contrairement aux autres personnels ne sont pas cheminotes. En effet, nous avons vu ci-dessus l'importance du rôle de cheminot-e dans la constitution du RSC. Des postes sont bien mentionnés sans qu'ils ne soient occupés par des cheminots, mais les femmes de ménage n'étant pas, en plus, sous contrat direct avec la SNCF, certain-e-s, syndicalistes et DRH, n'ont pas cherché à en savoir plus.

Sur ce cas des femmes de ménage et de leur différence de traitement vis-à-vis des cheminots, un exemple qui m'a été confié hors entretien par l'un-e des syndicalistes que j'interviewais paraît tout à fait parlant. Lors d'une réunion avec SNCF Réseau était en discussion la réfection des quais dans les

hangars. Plusieurs choix s'offraient à la direction des entrepôts et aux partenaires sociaux : faire des quais plus hauts, qui conviennent mieux aux rames, ce qui permettrait aux femmes de ménage de pouvoir rentrer dans les trains plus facilement avec leur chariot, ou on contraire, garder les quais à la même hauteur, ce qui facilite la vie des personnes à la maintenance technique, qui doivent descendre sur les rails (parfois intervenir sous les trains). Si la question semble ici légitime, la personne qui m'a parlé de ce cas m'a expliqué que la question a été soulevée par un-e partenaire social avant d'être complètement repoussée, mise de côté avec des rires par la quasi-totalité des personnes présentes, puisque « tout de même, on ne va pas comparer des torchons et des serviettes » (extrait rapporté par mon interlocuteur·ice de cette réunion).

Cet exemple peut sembler n'être que lointainement connecté au cas que nous évoquons ci-dessus avec la quantification. Toutefois, il démontre une culture profonde de la SNCF, que Marion a cherché à changer au travers des outils de quantification. Cette tentative est importante, car elle nous permet de voir qu'outre servir de base de langage commune, la quantification peut aussi servir des motifs plus politiques, plus profonds, en agissant sur les racines même de la catégorisation et de la classification. Néanmoins, l'échec de Marion de transformer les classifications est aussi parlant, car il nous permet de comprendre que parfois, les outils quantifiés ne peuvent être perçus par tous et toutes de la même manière. Le langage que représente la quantification, dans toute sa diversité, sa complexité, peut aussi entraîner des différences de perception. Ici, la tentative de Marion a été vue par d'autres comme une façon d'affaiblir un statut de cheminot déjà remis en question par le gouvernement, mais aussi comme un élargissement trop important – et dangereux – du cadre de l'accord. Toutefois, cette tentative aurait probablement permis, comme le souhaitait Marion, de mettre en lumière la situation de femmes particulièrement précaires à la SNCF. Dans le cadre des relations de domination, le travail fait par Marion aurait ainsi pu remettre au centre des préoccupations des personnes se situant à la marge

de l'organisation – à la marge parce que femmes, racisées, avec peu d'accès à des ressources légales, juridiques, faisant un travail physique et fatigant.

De ce fait, si nous avons vu que les interprétations de la quantification peuvent différer, les impacts politiques des outils quantifiés peuvent eux aussi largement varier, changer, en fonction de la manière de mettre en place ces outils et de les construire. Ainsi, la question de la construction des outils quantifiés sur la notion de l'égalité qui est mise en avant est centrale, à la fois parce que ces outils sont le fruit de nombreuses négociations, mais aussi parce que les différents modes de quantification déployés peuvent servir différentes fins. Dans le cadre de cette thèse, questionner les conséquences de l'utilisation des outils quantifiés nous permet aussi de nous interroger sur les manières de conceptualiser à la fois l'égalité, et les institutions qui déploient ces outils.

Si l'on sort de la SNCF, ces considérations sur les différentes perspectives que l'on peut prendre sur la quantification nous permettent de nous arrêter à présent sur le cas du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes. De fait, celui-ci déploie plusieurs outils quantifiés, outils qui lui permettent de s'affirmer tout en promouvant une vision de l'égalité. Et, de la même manière que les outils quantifiés négociés à la SNCF permettent à celle-ci de tenter de repolitiser l'égalité, le HCE tente, via l'utilisation des statistiques notamment, de mettre en avant la question de l'égalité femmes-hommes, de la promouvoir.

Toutefois, la vision de l'égalité promue par le HCE n'est pas stable, elle n'est pas fixe, et elle change de la même manière que le HCE change. Ainsi, le chapitre suivant cherche à clarifier l'usage fait par le HCE des outils quantifiés, et la manière dont ces outils quantifiés, en performant une vision de l'égalité, en viennent aussi à stabiliser – ou déstabiliser – l'organisation.

Résumé du chapitre 7 :

Dans ce chapitre, nous analysons deux types de quantification : un premier type, une quantification simple, que nous qualifions de numération, et un second type de quantification, la commensuration, qui est un processus plus complexe, qui met en commun différents nombres situés sur des échelles différenciées. Nous mobilisons dans ce cadre deux documents qui jouent un rôle dans la négociation et le suivi de l'accord égalité à la SNCF : les RSC, rapports de situation comparées, et l'index d'égalité professionnelle, qui est un index obligatoire reposant sur la complétion d'une grille fournie par le Secrétariat aux droits des femmes. Nous détaillons dans ce chapitre les dynamiques des « tensions dans la quantification » qui émaillent l'utilisation de ces différents documents.

Dans le cadre des relations de domination, nous avons vu que les documents jouent un rôle central, de médiation, mais aussi de création d'une réalité. C'est pourquoi nous nous appuyons ici sur deux documents en particulier qui nous permettent de comprendre différentes racines à ces tensions, notamment dans la genèse des chiffres du RSC et de l'index. Nous étudions donc dans ce chapitre les différentes dynamiques en jeu, et donc les stratégies de numération qui se rapportent au RSC et les stratégies de commensuration liées à l'index.

Ces différents mécanismes sont analysés, et sont ensuite liés à la question de la reddition de compte (ou *accountability*), et de la relation que les outils créent entre les organisations syndicales et la direction. En ce sens, ce chapitre construit directement sur les clarifications opérées dans le chapitre 6, et permet donc d'ajouter à ces relations celles de *l'accountability*. Nous montrons que les nombres permettent de créer un langage commun, qui sert notamment de fondation pas uniquement à la négociation, mais aussi et surtout à une dynamique de reddition de compte qui est centrale entre les organisations syndicales et la DRH. Mais cette dynamique ne prend pas la même forme, selon que l'on parle de numération ou de commensuration, et ces différentes formes se retrouvent notamment en creux dans les textes prévisionnels de l'accord. Nous montrons donc que si la quantification permet de créer un langage commun, parfois la clef pour décoder celui-ci est manquante, ne permettant pas la discussion de la même manière.

En rentrant dans les détails de la construction des processus quantifiés à la SNCF, et notamment dans les détails des RSC et de l'index, nous avons pu observer comment la quantification sert de fondation à la négociation. Mais, si l'on sort du contexte de la SNCF, cette quantification comme outil fondateur d'une forme de dialogue continue d'exister. À ce stade de nos résultats, il nous paraît donc essentiel de sortir du contexte de la négociation, et d'aller investiguer les conséquences liées à l'utilisation de la quantification sur l'égalité et sur un autre type d'organisation, le HCE. Ainsi, ce chapitre sur le HCE s'inscrit dans la ligne directe des résultats de cette thèse, à savoir que les chiffres permettent de créer différents types de relations, mais également de produire différents effets sur l'égalité... Et sur les organisations qui promeuvent cette égalité elles-mêmes. Dans le cas du HCE, nous allons donc nous pencher sur la conception de l'égalité qui ressort de l'utilisation des outils comptables par le Haut Conseil, mais aussi sur les conséquences organisationnelles que cette utilisation peut avoir.

Chapitre 8: Le HCE, promouvoir l'égalité par les outils comptables

1. Introduction :

Le HCE, nous l'avons vu dans le chapitre de méthodologie, est un organe régulateur, que l'on peut qualifier de 'Soft Law', c'est-à-dire qui vient produire des recommandations, évaluations, et propositions de politiques publiques sur la question de l'égalité. Les rapports, qui constituent l'essentiel du matériau collecté pour le HCE, combiné à deux observations ainsi qu'une Netnographie (Kozinets, 2009) utilisent des outils comptables de manière centrale, afin de mettre en avant certains enjeux, mais aussi de promouvoir une certaine vision de l'égalité.

À travers cette promotion d'une « vision » de l'égalité, le HCE se constitue également en tant qu'acteur incontournable du champ. Toutefois, le positionnement unique du HCE sur la scène politique à la fois totalement dépendant au niveau budgétaire du secrétariat au droit des femmes, et indépendant, théoriquement, sur les méthodes menées, peut conduire aussi bien à le fragiliser qu'à le stabiliser. En effet, en tant que structure récente, le Haut Conseil doit à la fois pérenniser son statut, son rôle, tout en faisant entendre ses recommandations et évaluations. Dans le paysage français de l'opérationnalisation de l'égalité, le HCE s'est positionné comme un acteur central et incontournable, se faisant connaître par des positions très nouvelles en France par exemple sur l'écriture inclusive, dont le rapport et le guide ont été massivement diffusés par des journaux et par des organisations syndicales (par exemple, lors de la journée de travail à la CFDT, deux syndicalistes m'ont confié utiliser

le guide pour une écriture plus inclusive du HCE pour la rédaction des tracts et des communications internes).

Les politiques d'opérationnalisation menées par le HCE reposent avant tout sur des recommandations, mais aussi sur des moyens d'évaluer, de mesurer les impacts et ce faisant les performances des lois qui ont été jusqu'ici proposées en matière d'égalité femmes-hommes. Ce faisant, le HCE se positionne comme un acteur aux marges de la comptabilité, certes, mais faisant des outils comptables de mesure et de suivi de la performance des outils centraux à l'accomplissement de sa mission d'opérationnalisation. S'il n'est pas évident de voir le rôle que peuvent jouer ces outils de prime abord, il est intéressant d'observer qu'il est possible de les observer en filigrane dans les rapports produits par le Haut Conseil. Nous l'avons vu dans la section méthodologie, le focus principal ici sera les rapports qui concernent l'égalité professionnelle, et notamment la parité et l'évaluation des politiques publiques en la matière, ainsi qu'un guide de la parité à destination du grand public (version courte) et à destination d'un public plus spécialisé (version longue).

Nous le voyons ici, le HCE produit des objets qui participent à la fois de l'opérationnalisation de l'égalité, mais aussi qui permettent de stabiliser l'organisation en tant que telle. En effet, le HCE est une organisation au positionnement fragile, que nous pouvons qualifier « d'organisation frontière » (Medvetz, 2012), et qui dépend de son objet, en l'occurrence l'égalité de genre et la manière dont il promeut l'égalité, pour exister et se stabiliser. Sur le positionnement du HCE en tant qu'organisation frontière, il est nécessaire de revenir sur ce qui fait le haut conseil, ni instance gouvernementale ni instance véritablement indépendante. Aux marges de la lutte à la fois de terrain et de la lutte institutionnelle pour l'égalité, le HCE se distingue par son positionnement unique. Tout comme les organisations syndicales sur lesquelles nous nous sommes arrêtés jusqu'à présent, le HCE est tout particulièrement intéressant quand il s'agit d'étudier l'opérationnalisation de l'égalité, son

objectivation, puisqu'il s'agit d'un acteur institutionnel à l'intersection de plusieurs champs, domaines, aires d'action.

Nous verrons donc tout d'abord comment le HCE se sert de la comptabilité pour promouvoir l'égalité, et quelle version de l'égalité est promue par le Haut Conseil. Puis, nous verrons les effets que cela peut avoir sur le Haut Conseil lui-même, et comment, en tant qu'organisation frontière, le HCE dépend de manière centrale de son objet principal.

2. Opérationnaliser l'égalité professionnelle : mesurer, évaluer, monitorer

Nous l'avons vu, la comptabilité est un outil pour le HCE dans sa promotion de l'égalité professionnelle. Elle existe en filigrane, traverse les guides et rapports, et voyage à travers multiples supports visuels, quantifiés. La comptabilité n'est donc pas l'objet central du HCE, mais c'est un outil important. La comptabilité existe au travers des différents indicateurs qui font exister l'objet égalité au HCE, à la fois à court terme, mais aussi à long terme. Mais elle existe aussi à travers la mesure et l'évaluation qui font partie des missions du HCE. En ce sens, le HCE a pour mission d'observer la performance de l'égalité, au travers des différentes lois mises en place, mais aussi des régulations formulées par d'autres instances, ou des mesures déployées dans différentes organisations.

2.1. Opérationnaliser par la mesure : comment recueillir la donnée ?

Une des questions centrales qui émaillent la mission du HCE commence par le recueil de la donnée, et la distribution des rôles dans le recueil de la donnée. Ces questions centrales peuvent se voir dans les rapports et guides étudiés ici, ainsi que dans les réunions auxquelles j'ai pu assister au cours de ce terrain. De fait, le HCE, notamment au début de son existence en tant que haut conseil ne disposait

pas de moyens pour effectuer ses propres enquêtes de terrain, et s'appuyait de fait sur des réalisations faites par d'autres types d'acteurs institutionnels. Puis, ces données étaient recompilées et analysées de nouveau par le HCE, sous le prisme de l'analyse des dynamiques des mesures en faveur de l'égalité femmes-hommes en France. Dans le graphique ci-dessous, il est possible de lire dans la légende la source des données, qui ont ensuite été recompilées au format graphique, reprenant les codes couleurs et visuels utilisés dans ce rapport du HCE.

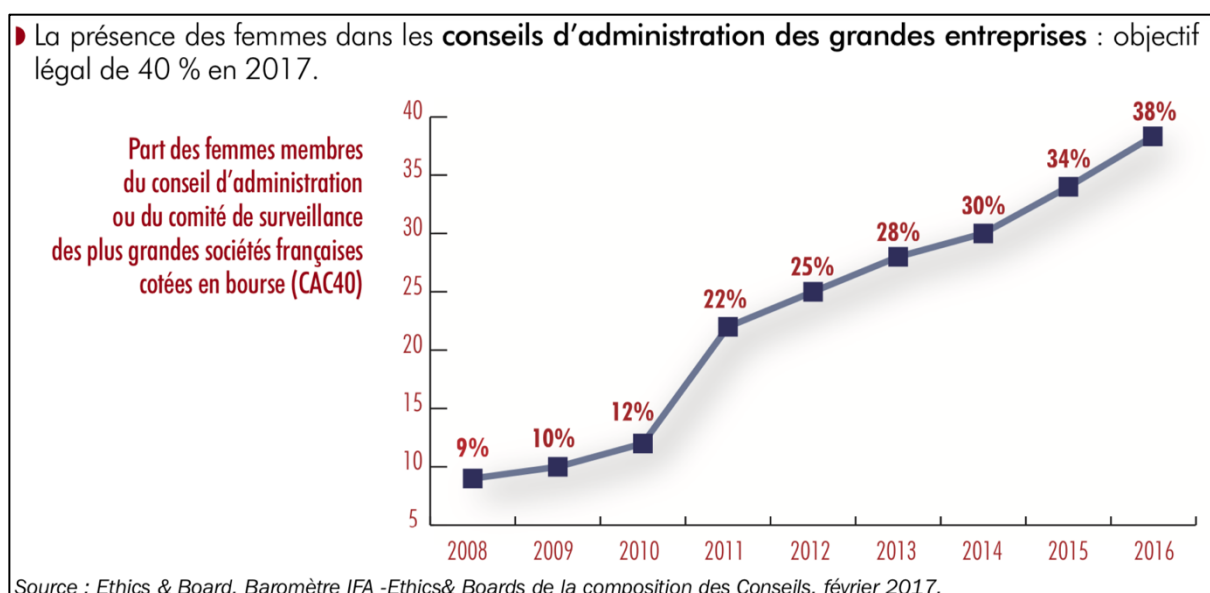


Figure 31: extrait du Guide de la Parité (2017) version longue

De fait, la source des données provient du Ethics and Boards de février 2017. Afin de comprendre à quel type de données le HCE avait accès, j'ai cherché à me procurer ce baromètre IFA (Institut Français des Administrateurs), et si je n'ai pas trouvé celui de février, j'ai trouvé celui datant d'août 2017. Il y a donc un léger écart entre les chiffres présentés, mais cela nous permet toutefois d'effectuer des comparaisons de forme (les rapports qui suivent et qui sont disponibles adoptent tous le même format global) et de présentation des chiffres. Première surprise : alors que je m'attendais à trouver un Baromètre dédié à la question de la parité dans les conseils d'administration, ce rapport s'intéresse

sur la globalité de la composition des Conseils : des « jetons de présence », au nombre de réunions des conseils, finalement seule une très petite section du rapport s'intéresse à la répartition femmes-hommes dans les conseils d'administration. Voici ci-dessous les données recueillies et compilées par les Ethics and Boards Governance Analytics (EBGA 2017). Ces données sont présentées de manière bien différentes de celles présentées par le HCE, qui se concentrent sur la part des femmes, tandis que le graphique du EBGA 2017, se concentre sur les deux sexes, avec une mention non seulement de l'augmentation des mandats d'administratrices, mais également de la baisse des mandats d'administrateurs.

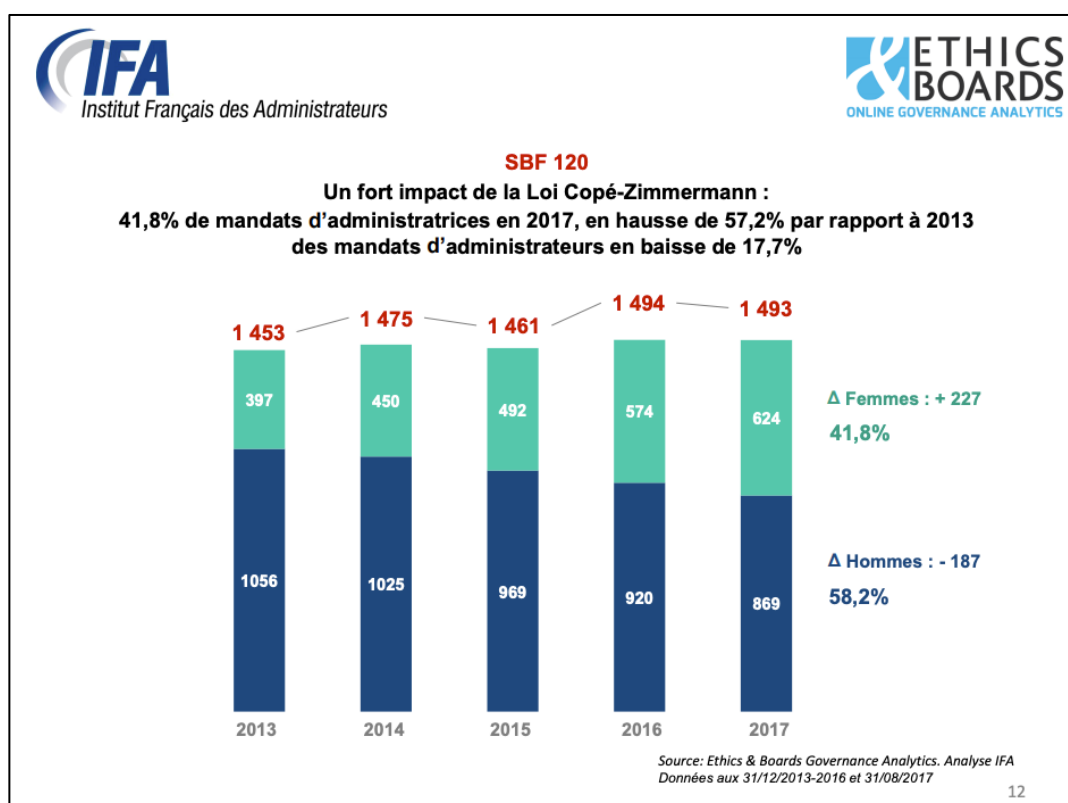


Figure 32: Extrait du Ethics and Boards Governance Analytics (EBGA) Aout 2017

Cette manière de présenter les données dans le EBGA est bien différente de la manière de présenter les données choisies par le HCE. Cela montre bien que ce dernier a collecté les données, et

a fait l'effort de retravailler ces données. Si, graphiquement les choix sont différents puisque le HCE souligne avant tout la hausse de la proportion des femmes, ces chiffres soulignent aussi qu'ils atteignent un « objectif légal » (de 38% à février 2017 et donc 41,8% en aout 2017). Si le EBGA 2017 insiste par ailleurs sur la hausse brute de femmes depuis 2013, ainsi que la diminution du nombre d'administrateurs hommes, cela n'est pas relativisé par le fait que les sanctions quant à la non-application de la loi Zimmermann-Copé ont été alourdies par la loi dite « pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » de 2014. Cette obligation légale traduite dans l'objectif quantifié de « au moins 40% du sexe sous-représenté » dans les conseils d'administration montre surtout à quel point les entreprises ont pu trainer des pieds à respecter la loi, puisque les 40% auraient dû être atteints en janvier 2017, après plusieurs années de délai (avec de nombreux rappels de celui-ci). L'augmentation significative que l'on peut voir également entre les données de février (mises en avant par le HCE) et d'aout 2017 dans le EBGA invite également à s'interroger sur les raisons qui ont poussé les organisations à nommer plus de femmes en 2017.

Dans cet exemple du recueil de la mesure toutefois, ce qui nous intéresse principalement ici c'est la manière dont le HCE a à la fois eu accès à la donnée et compilé ces données, en faisant des choix visuels qui permettent de mettre en avant des éléments qui sont bien différents de ceux de l'EBGA. De ce fait, les sources qui émaillent un rapport du HCE sont multiples, et trouvent leurs origines bien souvent dans des rapports ou des travaux menés par exemple par l'INSEE, mais qui ne concernent pas nécessairement l'égalité en premier lieu. Le HCE, s'il ne produit pas lui-même la mesure, effectue donc des sélections de ces données à grande échelle, et ainsi de mettre en avant différentes sources, et de compiler des informations collectées par différents types d'acteurs. Une autre source croisée fréquemment dans les rapports provient d'enquêtes effectuées par l'INSEE, parfois retraitées par d'autres agences. Dans l'extrait suivant, les données sont bien recueillies par l'INSEE, mais la mise en forme et le tri des données est déjà effectué par la DGAFP (Direction Générale des Administrations et

de la Fonction Publique). On peut d'ailleurs voir sur cet extrait que la police utilisée pour les légendes, comme « fonction publique d'État », n'est pas la même que celle utilisée dans le précédent extrait visuel des données utilisées dans le guide de la parité version longue. Autant, dans le premier extrait, la donnée avait été retraitée visuellement par le HCE, autant sur celle-ci, la donnée a déjà été retraitée par une agence qui vise dans un rapport à mettre en avant « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ».

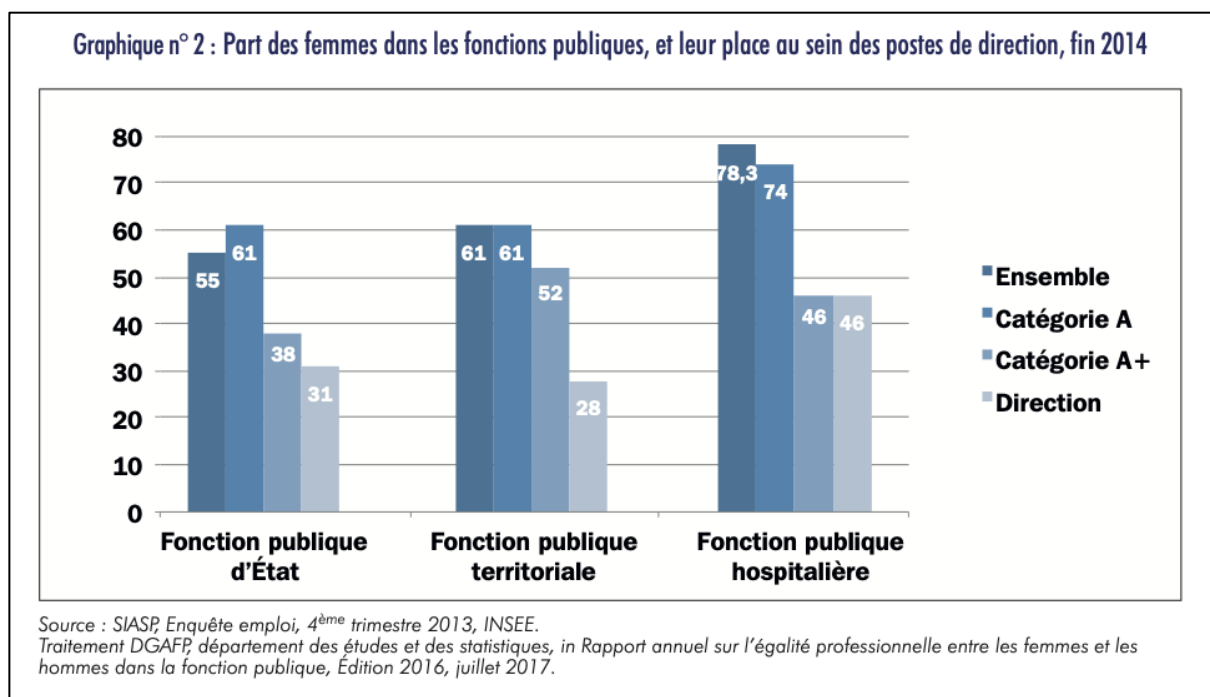


Figure 33: extrait n°2 du guide de la parité (2017) version longue

Cet extrait montre donc que même dans les données non collectées directement par le HCE, il y a plusieurs statuts à ces données. On peut qualifier les premières données que l'on a vu de données de 2^e degré, c'est-à-dire qui sont recueillies certes par d'autres acteurs, mais retraitées directement par le HCE. Les données de l'INSEE ci-dessus peuvent être qualifiées de données de 3^e degré, car elles sont recueillies par d'autres, mais aussi retraitées par d'autres acteurs, dans un autre cadre (bien qu'il soit similaire). Ces différences de degré dans le recueil et l'utilisation de données par le HCE contribuent à

faire du haut conseil une instance d'intérêt pour une ethnographie institutionnelle, puisque le HCE contribue directement à diffuser, modifier, mais aussi créer des chiffres, des mesures, qui font circuler une vision de l'égalité.

De fait, le HCE est aussi à l'origine de certains des chiffres et données qu'il utilise dans ses rapports. Parfois même, le Haut Conseil se cite lui-même de rapport en rapport. Les mesures et enquêtes effectuées par le HCE pour un rapport peuvent resservir de multiples fois dans d'autres rapports.

Tableau n°2 :
Part des hommes dans les assemblées locales et nationales et au sein des exécutifs avant et après les lois dites de parité

	Avant 1999 et les lois dites de parité	Dernières élections	Date de la dernière élection et/ou nomination
Sans contrainte légale			
Gouvernement français (hors Premier.ère ministre)	66 %	50 %	2017
Présidents de conseils régionaux	88,5 %	83,3 %	2015
Présidents de conseils généraux/ départementaux	99,0 %	90,1 %	2015
Présidents d'intercommunalités (E.P.C.I.)	94,8 %	92,3 %*	2014
Vice-présidents d'intercommunalités (E.P.C.I.)	-	80,1 %*	
Maires (toutes communes confondues)	92,5 %	84,0 %	2014
Conseillers municipaux des communes de moins de 3 500 habitant.e.s (1995) puis de moins de 1000 (2014) habitant.e.s	79,0 %	61,5 %	
Avec contrainte légale partielle ou incitative			
Sénateurs	94,7 %	70,8 %	2017
Députés	89,1 %	61,3 %	2017
Avec contrainte légale stricte			
Députés français au Parlement européen	59,8 %	56,8 %	2014
Conseillers régionaux	72,5 %	52,1 %	2015
Vice-présidents régionaux	84,9 %	51,6 %	
Conseillers départementaux	90,8 %	49,9 %	2015
Vice-présidents départementaux	-	51,7 %	
Adjoints au maire dans les communes de 3 500 habitant.e.s et plus (1995) puis 1 000 habitant.e.s et plus (2014)	78,2 %	52,5 %	2014
Conseillers municipaux dans les communes de plus de 3 500 habitant.e.s (1995) puis 1 000 habitant.e.s et plus (2014)	78,3 %	51,8 %	

Sources : Ministère de l'Intérieur - Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes – septembre 2017.
* Données incomplètes, seuls 80% des intercommunalités ont été renseignées auprès du Ministère de l'Intérieur.

Figure 34: extrait n°3 du guide de la parité (2017) version longue

Dans le tableau ci-dessus, les données ont été recueillies par le Ministère de l'Intérieur, conjointement avec le HCE. Les mesures ont donc ici un autre statut, puisqu'elles sont directement

vérifiées et compilées par le HCE lui-même. En d'autres occasions, le HCE seul collecte ses données et les compile :

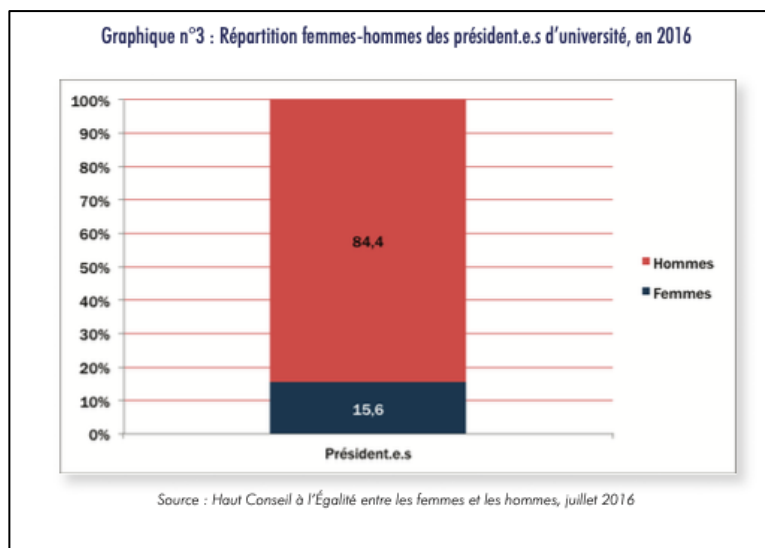


Figure 35: extrait n°4 du guide de la parité version longue (2017).

Dans le cadre du graphique ci-dessus, la donnée n'est pas sourcée hors du HCE et d'un autre rapport produit par celui-ci. En retournant dans le rapport de 2016, on voit que les données ont été compilées par le HCE lui-même. C'est le cas de plusieurs graphiques qui sont utilisés dans le guide de la parité version longue, et qui donnent donc à voir des données recueillies directement par le HCE, donc que nous pouvons qualifier de 1^{er} degré. Ces données de 1^{er} degré, qui sont donc collectées et mises en forme par le HCE, sont aussi réutilisées à plusieurs reprises par le haut conseil. Ces données circulent et ont donc plusieurs vies au sein du haut conseil, puisqu'elles sont mobilisées à plusieurs reprises, dans des contextes différents.

La question du recueil de la donnée est une question stratégique pour le HCE. Dans les tout premiers rapports produits par le Haut Conseil, dans l'année qui a suivi sa création, les données étaient toutes du second ou troisième degré, et le recours à des données de premier degré représente un tournant dans l'affermissement de la position institutionnelle du HCE, ainsi que dans sa manière de

concevoir l'égalité. La mesure est également clef pour le HCE, car pour un acteur institutionnel de ce type, l'accès à la donnée est un élément central, qui leur permet ensuite d'effectuer des recommandations et des évaluations des dispositions prises dans les lois de la manière la plus adéquate possible. Dans le rapport sur la parité économique, il est écrit dans la synthèse du rapport :

« Ces travaux se sont appuyés sur l'expertise des membres de la Commission parité du HCEfh et des membres du CSEP, sur des contributions extérieures ainsi que sur des entretiens de président.e.s de conseil d'administration ou de surveillance d'entreprises privées ou publiques afin d'obtenir des données ou des analyses inédites. » (rapport parité économique, p.6)

Cette question de l'accès aux données, de la disponibilité de celles-ci est pour le HCE une première étape nécessaire par laquelle passer pour pouvoir jouer son rôle, mais également affirmer et étendre celui-ci. Dans la suite du rapport, il est fait mention plusieurs fois de cet accès aux données :

HCEfh - Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles :
la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance

- ▶ En ajoutant des données sur la fréquence des réunions du CA ou du CS sur la mise en œuvre de l'article 8 de la loi du 27 janvier 2011 (délibération obligatoire sur la politique d'égalité professionnelle) dans la partie relative à la gouvernance au sein des documents de référence remis aux instances que sont l'AMF et le Registre du Commerce et en rendant plus accessibles les données relatives à la composition du CA ou du CS, en demandant qu'elles soient présentées de la façon suivante :
 - la mention du sexe, entre parenthèses, des membres des CA dans les extraits Kbis ;
 - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
 - le pourcentage de femmes au sein de ces conseils ;
 - le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des différents comités du CA/CS ainsi que le ratio de femmes présidentes de ces comités ;
 - le nombre et la périodicité de réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités ayant délibéré sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de l'entreprise, conformément à l'article 8 de la loi du 21 janvier 2011.

Figure 36: extrait du rapport sur la parité économique

Cet extrait montre à la fois un intérêt pour l'accès aux données (« en rendant plus accessibles les données relatives à la composition du CA ou du CS »), mais également sur la composition et la présentation de celles-ci, puisque le HCE insiste sur la manière standardisée de présenter les données. Dans la suite du rapport, cette question cruciale du « diagnostic » est largement développée et mentionnée, avec notamment, p. 61 :

« *Avant même de pouvoir s'intéresser à la difficulté de la mesure de la part des femmes dans les Conseils d'administration ou de surveillance des entreprises jusque-là peu ou pas couvertes par les études existantes, cette évaluation a déjà été confrontée à la difficulté d'avoir une vue précise du nombre, à défaut du nom, des entreprises concernées.*

Difficultés d'identification du nombre et de la liste des entreprises concernées :

À l'occasion de ce travail d'évaluation, il est apparu assez tôt qu'il n'existait pas, à proprement parler, de liste des entreprises cotées ou non cotées qui seraient visées par la loi de janvier 2011, c'est-à-dire, les entreprises - sociétés anonymes (SA) et sociétés en commandite par actions (SCA), de 500 salarié.e.s et plus et de 50 millions et plus de chiffre d'affaires sur les trois derniers exercices. L'exercice s'est donc avéré ardu et les questions suivantes se posent : auprès de qui obtenir ces informations ? Qui, en France, centralise ces informations ? Combien existe-t-il de SA, de SCA aujourd'hui ? Combien hier ?

Après enquête auprès de différents services et instances, la demande a été faite à l'INSEE. » (Rapport parité économique, HCE).

Le diagnostic se constitue comme un enjeu stratégique pour le HCE, qui cherche ainsi les moyens d'opérer ce diagnostic de la manière la plus sûre et la plus aisée possible, face aux différentes données à collecter – et à la quantité de celles-ci. Les questions que posent le HCE : « auprès de qui obtenir ces

informations ? » sont constitutives de son positionnement de Haut Conseil, avec peu d'attributs et peu de pouvoirs, qui ne peut directement commander des enquêtes, et qui fait face à l'immensité de sa mission (faire un état des lieux de l'égalité en France) avec des données incomplètes. Puis, le rapport expose les différentes données présentées par l'INSEE, tout en questionnant la qualité du diagnostic effectué par l'institut : « *Cela reviendrait à dire qu'il y aurait 457 entreprises dont 60 entreprises cotées et 397 entreprises non cotées entrant dans le champ d'application de la loi de janvier 2011. Toutefois, cette liste est-elle complète ? En effet, ces données sont inférieures à celles figurant sur les différentes études ou sur les sites officiels des marchés [présentation de données études HCEfh 2015, Euronext Paris].* »

La question de la mesure est donc centrale pour le HCE, comme nous l'avons vu dans cette section, parce qu'elle permet d'avoir accès à des données qui pourront être directement retraitées par le conseil. Or, les données qui ne sont pas collectées directement par le HCE sont plus à même d'être questionnées, remises en cause, puisque le haut conseil ne connaît pas les détails de la méthodologie du diagnostic et du recueil de l'information. La question du niveau de collecte, à savoir ce que nous avons qualifié ici de premier, deuxième ou troisième degré, est donc essentielle pour la construction des rapports du HCE et pour la manière dont le conseil peut inscrire ses diagnostics de manière durable en se reposant sur des sources de données fiables. Ce faisant, le type de données collectées ainsi que la manière dont le HCE agit avec ses données nous en dit long sur à la fois le rôle du haut conseil et sa vision de l'égalité. En effet, les données que nous avons montrées ici à travers les extraits de documents servent pour le HCE un but précis, afin de montrer quelles actions concrètes ont été prises (ou non) en faveur de l'égalité, et quelles sont d'autres mesures et plans d'action qui pourraient être mis en place.

2.2. Évaluer les politiques d'égalité

L'évaluation vient faire suite à la mesure. Cette évaluation vient de prérogatives que s'est arrogées le HCE au début de sa mission, et qui ont par la suite été ajoutées au cœur de sa mission. L'évaluation vient mettre en compétition différentes organisations, et pour ce faire les outils comptables sont des outils centraux. En effet, la mesure, que nous avons vue dans la section ci-dessus, ne peut se suffire à elle-même pour remplir le rôle prévu par le HCE. Le but, pour le HCE dans la collecte de données c'est aussi de pouvoir utiliser ces données, à la fois pour évaluer et monitorer les actions passées (la manière dont les lois sont appliquées, leur efficacité, etc.), mais aussi pour pouvoir promouvoir une vision de l'égalité au long terme à travers des objectifs.

Si l'une des premières missions officielles du HCE était de produire un état des lieux annuels du sexisme en France, une de ses missions est progressivement d'évaluer les politiques publiques en la matière d'égalité. Le HCE s'intéresse à la fois à la manière dont ces politiques publiques sont appliquées et respectées dans les organisations, mais peut aussi émettre des recommandations quant aux formulations de ces politiques publiques, ou à aux types de mesures qu'elles pourraient contenir dans le futur. De fait, dans le rapport sur la parité économique, la toute première recommandation qu'effectue le HCE constitue un rappel à la loi, c'est-à-dire comment rappeler les obligations légales méconnues aux organisations :

« RECOMMANDATION N°1 : Rappeler les obligations légales encore largement méconnues en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les mandats d'administrateur-ice-s au sein des Conseils des entreprises privées et des entreprises et établissements publics [...]. Ce rappel se fera par tout moyen : sur le site internet www.ega-pro.femmes.gouv.fr, via des documents produits par le HCEfh et le CSEP, ou encore, grâce à l'organisation d'un colloque ». (Rapport parité économique, HCE).

Cette recommandation va de pair avec la difficulté de la mesure évoquée dans la première section ci-dessus. Si les organisations respectent la loi, alors la donnée est plus simple à collecter, car elle est publique, publiée régulièrement (souvent sur une base annuelle). En outre, c'est bien la mise en place des indicateurs et des objectifs fixés par le gouvernement qui est demandée par le HCE, notamment dans la recommandation n°3, qui est entièrement ancrée sur la mise en place de ces différents indicateurs et objectifs :

AXE 2 : FACILITER LE SUIVI DE LA LOI EN AIDANT A ELABORER DES INSTRUMENTS DE MESURE ET EN CONTROLANT LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIONS LEGISLATIVES

RECOMMANDATION N°3. Aider à la mesure de la mise en œuvre des obligations légales, en étroite collaboration avec les différents acteurs engagés, pour organiser la remontée des données suivantes (hors administrateur.rice.s représentant les salarié.e.s) :

- ▶ En travaillant avec l'INSEE pour créer un indicateur « Parité au sein des CA/CS », fondé sur le nombre de femmes au regard du nombre total d'administrateur.rice.s au sein des conseils d'administration ou de surveillance ;
- ▶ En intégrant, dans la base de données unique, en partenariat avec les partenaires sociaux, un indicateur de suivi de la part des femmes dans les conseils des entreprises privées soumises à l'obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans ces instances, indicateur qui pourra être retenu dans l'accord ou le plan d'action unilatéral de l'employeur sur l'égalité professionnelle, dans le cadre de la négociation collective sur l'égalité professionnelle ;
- ▶ En rendant cette donnée facilement accessible sur le site internet de l'entreprise ou l'établissement, même si plusieurs accords sont signés au niveau du groupe, dans le cadre de la publication de la synthèse obligatoire de l'accord égalité femmes-hommes, conformément à l'article L.2242.8 du Code du Travail (anciennement articles L.2323-47 et L.2323-57).

Figure 37: extrait du rapport sur la parité économique n°3

Cet extrait est particulièrement intéressant ici, puisqu'il montre comment les indicateurs viennent se mettre au service du respect de la loi pour le HCE. C'est donc ce que l'on peut qualifier d'une vision rétrospective ici : les indicateurs visent à suivre les mesures déjà engagées au niveau légal. Toutefois, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 de cette thèse, les relations entre la loi et la mise en place de celle-ci n'est pas descendante de manière évidente, et ce n'est pas, d'une part, parce que la loi

énonce quelque chose que cela en sera immédiatement suivi d'effet, mais par ailleurs, certaines mesures proposées au niveau légal sont en réalité déjà en place dans certaines organisations, ou promue par certains départements par exemple. Le HCE se situe comme un acteur entre ces deux positions, à la fois visant à faire respecter la loi, mais également pouvant inspirer des changements et de nouvelles mesures législatives grâce aux dispositions réglementaires que le Haut Conseil émet. Certes, les indicateurs viennent, dans l'extrait ci-dessus aider à « contrôler la mise en œuvre des dispositions législatives », mais en réalité, ils viennent faire plus que ça : les mesures proposées par le HCE viennent nourrir l'appareil législatif, et certaines mesures sont ensuite intégrées dans des projets de lois et amendements. C'est ce positionnement unique entre respect de la loi, mais aussi force de proposition qui m'est apparu plus clairement lors des réunions du HCE auxquelles j'ai pu assister. Ce va-et-vient constant entre la mise en place de mesure pour des fonctions « rétrospectives », c'est-à-dire dans le respect de la loi, mais aussi la mise en place de mesure plus anticipatrice, pour pouvoir agir, et, éventuellement, faire changer la loi.

On le voit dans les différentes recommandations fournies par le HCE : les fonctions de contrôle et de suivi sont au cœur de ses missions, et au travers de ces fonctions, le HCE cherche à promouvoir les outils quantifiés, qui deviennent des outils, semble-t-il, sans défauts s'ils sont appliqués correctement. Grâce aux outils quantifiés, il semblerait que le HCE pourrait effectuer un suivi légal sans faille, tout en étendant les champs d'action de la loi pour la parité économique. Ainsi, si le haut conseil a identifié des champs aveugles dans les données collectées actuellement, il considère que ces champs aveugles pourront être comblés de la même manière par l'augmentation de données quantifiées. Or, il est intéressant de se demander si ce type de données pourrait véritablement donner accès aux éléments dont le HCE manque. C'est un des principes fondateurs du contrôle de gestion, l'adéquation entre l'indicateur et l'objectif que l'on s'est fixé. Sans le détail par exemple sur le calcul de l'indicateur

« Parité au sein des CA/CS » avec l'INSEE, il est difficile de savoir si cet indicateur donnera des informations qui servent à combler les manques identifiés par le HCE.

Sur la question du positionnement du HCE, et du rôle rempli par les recommandations de celui-ci, il paraît important de revenir sur un des extraits cités ici de la recommandation n°1, quant à la page mentionnée par le HCE. S'il est normal que les URL évoluent et changent au fil du temps, l'URL du rapport (qui date donc de 2017) redirige actuellement sur la nouvelle page dédiée à l'égalité professionnelle femmes-hommes par le gouvernement : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/obligations-des-entreprises/> , directement sur la page « obligations des entreprises ». La toute première page dont le HCE faisait mention ne contenait que « ega-pro » et « femmes » (et non pas femmes-hommes). De fait, si le haut conseil s'est appliqué dans la plupart de ses rapports à faire de l'égalité plus qu'une question pour les femmes seulement, cette URL n'aidait pas à faire passer ce message.

Sur cette nouvelle page, un des outils principaux à destination des personnes qui la consulte est une infographie produite par le Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des Femmes en 2017, et qui n'a, apparemment, pas été mise à jour depuis, puisqu'elle mentionne encore CE et CHSCT (la capture d'écran du site du gouvernement a été faite en septembre 2020). Les seules sections de la page qui vise donc à rappeler, pour le HCE « par tous moyens utiles [...] les obligations légales » sont :

- Les entreprises de 50 salarié·e·s et plus doivent conclure un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'est pas obligatoire dans les entreprises jusqu'à 49 salarié·e·s
- Toutes les entreprises doivent respecter l'égalité professionnelle

Ces trois sections sont donc ce qui constitue la structure de cette page. Aucune mention n'est faite de la loi Zimmerman-Copé, ni de la répartition des administrateur-ice-s dans les organisations, alors que c'est bien pour les rappels liés à cette loi notamment que le HCE renvoyait vers la page web initialement.

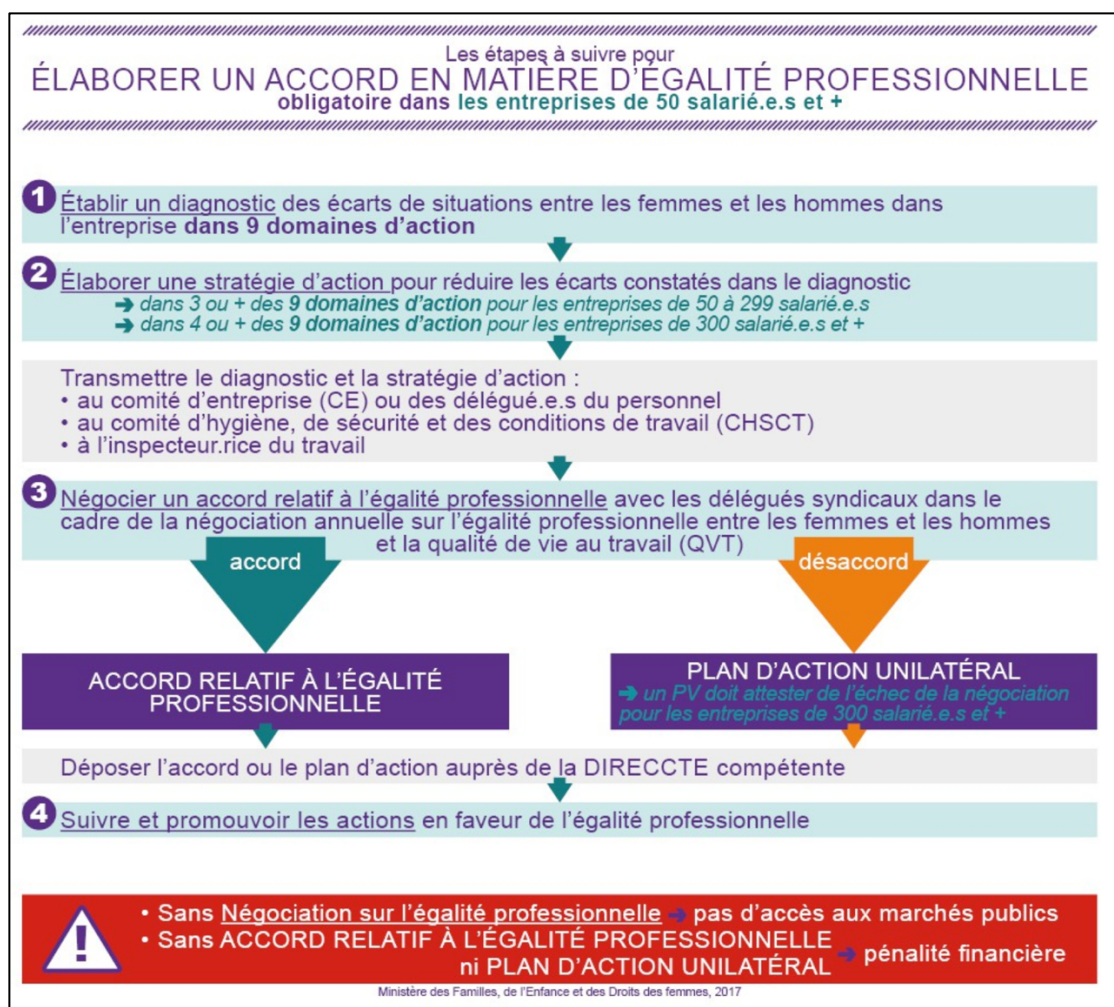


Figure 38: infographie de rappel des obligations légales, Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des Femmes, 2017.

Sur cette même page, censée contenir, selon le HCE, tous les rappels nécessaires pour le respect des obligations légales par les entreprises, se trouve également en dernière section un gros titre : « Toutes les entreprises doivent respecter l'égalité professionnelle ». Sous ce gros titre, les rappels ne

sont pas ceux des moyens à disposition des organisations pour faire respecter ce principe, mais bien les obligations légales qui entérinent le principe en lui-même : « il incombe à tous les employeurs de 'prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle' et de 'prendre les mesures permettant de les atteindre' ». Ce gros titre, ainsi que les rappels de la section prennent donc des airs de tautologie, et n'aide pas particulièrement à comprendre quels sont les outils disponibles pour atteindre et faire respecter l'égalité professionnelle.

On le voit, c'est un des enjeux du HCE que d'inscrire ses mesures chez de multiples acteurs institutionnels, que ce soit les ministères avec lesquels il collabore, ou les autres agences gouvernementales en charge de la maintenance d'un site internet censé regrouper des outils faciles d'accès et permettant de faire appliquer les lois ainsi que les recommandations du Haut Conseil. Lors de la première réunion du HCE à laquelle j'ai pu assister, ces enjeux de positionnement me sont apparus beaucoup plus clairement qu'à la lecture et analyse des rapports. Il a été fait mention, à la fois de l'absence de budget indépendant du HCE, mais aussi de sa capacité d'auto-saisine... tout comme de la possibilité de saisine du HCE par d'autres acteurs institutionnels, comme des groupes de député-e-s, des agences gouvernementales comme le CESE, etc.

Les indicateurs sont donc un moyen pour le HCE de mettre en place des actions de suivi, mais aussi de tenter d'affirmer sa position parfois précaire dans le champ de l'égalité, entre les organisations et les institutions gouvernementales. La quantification ici sert plusieurs rôles : pour le suivi de l'égalité, les indicateurs quantifiés sont vus comme des outils centraux, nécessaires, et qui permettent d'avoir une vision objectivée de la situation, de dresser un état des lieux. Dans le cadre de cette thèse qui mobilise les travaux théoriques de Dorothy Smith, ce rôle d'objectivation est intéressant, mais c'est surtout le rôle de la quantification dans l'établissement du HCE comme un organe institutionnel à la marge à la fois des institutions gouvernementales et des organisations qui nous intéresse ici. De fait,

le HCE ne peut être qualifié de « marginal » en tant que tel, mais son positionnement unique quant à l'égalité ainsi que la manière dont il remplit son rôle, sans budget dédié, sans champ d'action clairement identifié, inscrit le HCE comme une institution qui joue un rôle dans la décentralisation de nos regards sur l'égalité.

3. Maintenir une vision au long terme au travers des objectifs

Mettre en place des objectifs à la fois de court et long terme permet au HCE de se positionner comme un acteur central du champ et également de pérenniser la lutte pour l'égalité dans une dynamique qu'il a choisie. En effet, si les indicateurs sont des outils centraux du suivi des politiques d'égalité, ils servent également à maintenir une certaine vision de l'égalité, et de promouvoir cette vision. Un des enjeux du HCE est donc de garder une perspective non pas seulement rétrospective, mais également anticipatrice. C'est une des fonctions des indicateurs que l'organisation promeut, comme on peut le lire dans la lettre de Danielle Bousquet, alors présidente du HCE, dans l'ouverture du guide de la parité version longue :

« Plus de 70 ans après le droit de vote et d'éligibilité des femmes, plus de 15 ans après l'engagement fondateur de la France en faveur de la parité, le mouvement pour le renforcement de la parité s'approfondit et se diversifie grâce notamment à la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes d'août 2014.

Mais les textes à eux seuls ne suffisent pas. Les obstacles pour l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités tiennent autant aux représentations collectives qu'aux modes d'organisation des collectivités : entreprises, administration, État... Des politiques sont mises

en œuvre pour s'assurer que l'égalité se manifeste dans le quotidien de nos concitoyens et concitoyennes.

Pour réussir cette transformation sociale, il est essentiel également d'avoir à disposition des outils pédagogiques, pour comprendre et pour agir. Ce Guide dresse donc un état des lieux de la parité : où en sommes-nous ? Quels sont les obstacles et les leviers d'actions ? Quelles sont les recommandations du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes ? » (Lettre de Danielle Bousquet, Ouverture du guide de la parité version longue).

On le voit dans le texte de Mme Bousquet, le HCE met à la fois en avant le suivi des politiques, l'état des lieux, mais aussi les leviers d'action qui peuvent être mis en œuvre et permettre de transformer de manière globale et systématique les perspectives sur l'égalité professionnelle. Un des éléments qui permet au HCE de maintenir une vision au long terme est le déplacement de la focale de la parité vers l'égalité. La vision au long terme permet aux indicateurs déployés de prendre en compte à la fois une dynamique plus systématique, et plus globale dans la gestion de l'égalité professionnelle.

En effet, bien souvent, c'est dans l'autre sens que le déplacement est effectué : au lieu de parler d'égalité, le discours est simplifié par le prisme de la parité, qui est plus aisée à prendre en main, parce qu'elle est quantifiable, mesurable. Or, l'égalité en tant que telle n'est pas si facilement mesurable, si plusieurs domaines sont pris en considération, comme les stéréotypes, les discriminations, etc. Toutefois, le HCE dans les textes utilisés pour cette thèse part à l'origine de rapport sur la parité, que ce soit les guides de la parité ou le rapport sur la parité économique, mais parvient à transformer les discours sur la parité en des discours qui mettent la parité au service de l'égalité. Par exemple, p.9 du guide de la parité version longue, voici ce qui apparaît après que le HCE présente et décortique plusieurs idées reçues sur la parité :

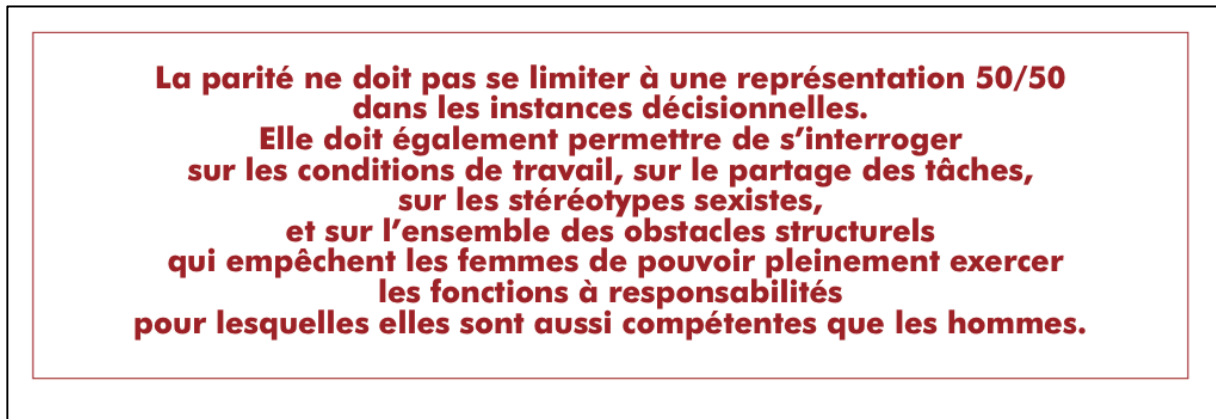


Figure 39: extrait du guide de la parité version longue

On le voit dans cette citation, la parité est certes importante pour le HCE, mais elle ne peut se suffire à elle-même, et invite au contraire à prolonger les réflexions sur des enjeux plus larges, systématiques, ancrés dans nos sociétés de manière historique : « les stéréotypes sexistes [...] l'ensemble des obstacles structurels ». Cette manière de prolonger la vision de la parité pour l'étendre à une vision de l'égalité qui soit plus structurelle, ancrée dans une perspective sociétale et historique. Il est aussi intéressant de noter ici la constitution du HCE, ainsi que sa structure : organisé en commissions, qui vont de « lutte contre les violences sexistes et sexuelles » à « lutte contre les stéréotypes de genre », le HCE propose une vision globale de l'égalité, une vision à laquelle la parité est intégrée. Elle n'est ici qu'une des missions du HCE, et assister aux réunions du Haut Conseil m'a vraiment permis de comprendre comment cette dynamique globale autour de l'égalité était centrale pour le maintien d'une perspective au long terme. Dans le cadre d'une ethnographie institutionnelle, cette volonté de dépasser une vision purement instrumentale et objectivée de la parité pour tenter d'en faire un outil au service de l'égalité permet de dépasser des visions réductrices de l'égalité, et de fait d'en faire un véritable concept radical, qui permet d'éclairer des discriminations plus souvent laissées de côté lorsque l'on parle de parité.

Toutefois, ces perspectives sont aussi difficiles à traduire de manière concrète pour le HCE, qui s'il entend être un acteur qui permet de dépasser la binarité et la simplicité de la vision uniquement centrée sur la parité, ne peut que difficilement proposer des outils qui permettent de lutter de manière systématique sur « *les conditions de travail, le partage des tâches, les stéréotypes sexistes [...]* ». La parité est un des outils mis en avant pour finalement pouvoir aborder ces sujets. La question de l'articulation entre les notions de parité et d'égalité n'est pas une question aisée qui peut trouver une réponse dans une manière d'objectiver tel élément ou tel autre. De nombreuses autrices, nous l'avons vu dans le chapitre un, se sont intéressées à cette notion de parité. Si elle a souvent été étudiée dans sa dimension simplificatrice, elle peut toutefois être un outil pertinent si cela permet de garder, véritablement, une dimension systématique, ancrée dans les dynamiques de contrôle qui gardent cette perspective sur le long terme (Bereni & Lépinard, 2003; Lépinard, 2006b; Sénac, 2015).

Mais pour le HCE, il semble y avoir de grandes tensions entre le discours, et certainement une volonté, de prise en compte des dimensions systématiques, et les moyens et délais mis à disposition de la production des guides et rapports. Lors des réunions auxquelles j'ai accédé, cet accent dans le discours sur la lutte pour l'égalité de manière systématique, prenant en compte les discriminations historiques auxquelles ont fait face les femmes, était central à chaque fois. Cependant, dans les rapports, cet aspect est souvent présent dans des encadrés comme dans l'extrait montré ci-dessous. Et si ces encadrés sont souvent accentués (ici, par exemple, à travers l'utilisation d'une police rouge, en gras), ils ne restent que des sections à part, pas vraiment intégrées dans les rapports ni prises en compte dans les manières de faire des diagnostics sur la situation en France, et sur les recommandations émises.

Ce fossé s'observe également notamment par l'accent mis sur la nécessité d'avoir des indicateurs chiffrés, d'opérer des « diagnostics » qui mettent en œuvre des sets d'indicateurs à plus

ou moins long terme, mais standardisés, parfois simplifiés. Cette volonté de quantifier tout contraste avec la volonté du HCE de passer d'une parité vue de manière simplement quantitative à une parité plus qualitative, ici dans le guide de la parité version longue, p. 29 :

De la « parité quantitative » à la « parité qualitative »

La parité ne se limite pas uniquement à un objectif de 50/50. Elle représente également l'occasion de s'interroger sur la distribution des rôles sexués entre les femmes et les hommes.

En effet, les hommes continuent d'être majoritaires parmi les délégations dites masculines, comme celles des finances, alors que les femmes le sont sur des délégations dites féminines telles que celles consacrées à la petite enfance. Les commissions « masculines » sont généralement perçues comme plus complexes, plus valorisées et source d'un plus grand pouvoir politique⁸.

Si les rôles sociaux stéréotypés s'expriment au sein de la sphère politique, cette situation tend toutefois à se modifier peu à peu.

La parité ne doit donc pas avoir pour seul objectif de permettre aux femmes d'entrer dans les domaines de décision au même titre que les hommes, elle doit également contribuer à une répartition non genrée des rôles entre les femmes et les hommes, et mettre les femmes et les hommes sur un pied d'égalité.

Figure 40: extrait du guide de la parité version longue n°3

Les indicateurs qui sont ensuite proposés pour suivre cette parité qualitative restent des indicateurs quantifiés, qui permettraient par exemple de compter le nombre de femmes dans des commissions « masculines ». De ce fait, derrière l'idée de « parité quantitative » que souhaite dépasser le HCE, il y a l'idée que la parité ne peut se suffire à un seul et unique objectif, de type « 40% de femmes et 60% d'hommes », mais qu'il faut étendre les modalités d'évaluation de la mise en place des objectifs paritaires.

Ces visions conflictuelles au sein même du HCE en font un organe en tension, qui mobilise différents types d'outils, souhaitant s'inscrire dans des dimensions systématiques et sociétales, mais qui réconcilie difficilement ces visions. Cette lutte interne au HCE, entre volonté de produire des

rappports très opérationnels, et la volonté de remettre en question de manière systématique les fondements de l'inégalité contribue à stabiliser, mais aussi déstabiliser le haut conseil, et joue un rôle sur le HCE en tant qu'organisation.

4. L'égalité et la stabilisation du HCE en tant qu'organisation

L'égalité entre les femmes et les hommes est donc l'objet central du HCE, qui se constitue autour de cette notion, et qui met en avant différentes manières d'opérationnaliser cette idée. De fait, si les rapports étudiés ici se concentrent avant tout sur la question de l'égalité professionnelle, le HCE est aussi intéressé par des questions comme les violences faites aux femmes, les stéréotypes, etc., qui se retrouvent sous la forme de commissions qui constituent la structure de l'organisation. Cependant, au cœur de toutes ces commissions se trouve de manière centrale la question de l'égalité, qui vient alors donner forme au HCE. Ce qui ressemble ici à une section bien à part dans ce chapitre est en réalité une véritable continuation dans l'analyse du HCE. Au fur et à mesure de mes analyses, je me suis rendu compte que la manière dont le HCE envisageait l'égalité évoluait au fur et à mesure du temps qui passe, de la même manière que l'organisation s'est à la fois affirmée – mais aussi récemment déstabilisée.

Le concept même d'égalité, central au HCE, qui est propulsé comme sujet à part entière dans des rapports pourtant dédiés à des questions plus étroites comme la parité est donc porté par le Haut Conseil et, à travers ses rapports, ses points presses, ses communications, le HCE change en même temps que sa conception de l'égalité change. Et, plus que ça, la conception de l'égalité change elle-même la forme de l'organisation, la stabilité de celle-ci, sa situation. Afin de tracer ces éléments, il est nécessaire de revenir sur le concept d'organisation frontière, et ce qui peut permettre de qualifier le

HCE d'organisation frontière. Puis, nous détaillerons les liens entre cette organisation frontière et les concepts d'égalité mis en avant. Enfin, nous avancerons quelques pistes de réflexion sur les liens entre organisation frontière et les marges de l'égalité.

4.1. Le HCE, une organisation frontière ?

Avant de revenir sur le rôle que joue l'égalité en tant que concept dans la stabilisation du HCE, il est important de revenir sur la notion d'organisation frontière. Dans le chapitre 2 de cette thèse, nous sommes déjà revenues sur la question de la frontière, et nous avons vu qu'elles sont souvent poreuses, mais aussi mouvantes, instables. Ce faisant, les frontières reposent sur des efforts importants pour être maintenues, préservées, stabilisées. De la même manière, une organisation peut se situer sur une frontière, par exemple entre le public et le privé, entre deux sphères d'influence. Pour Medvetz (Medvetz, 2012), les organisations frontières sont « des organisations formelles, qui acquièrent leur aspect distinctif et leur efficacité à travers leur position intermédiaire dans une structure sociale. »⁴¹ (p.113). Le sujet du travail de Medvetz sur les organisations frontières est centré autour des Think Tanks, toutefois ce cadre paraît non seulement cohérent avec les dynamiques évoquées par le chercheur, mais permet également de dresser des liens entre l'ethnographie institutionnelle, le rôle joué par le HCE, et son positionnement en tant qu'organisation frontière. Pour construire son travail autour des organisations frontières, Medvetz s'appuie avant tout sur la notion Bourdieusienne de champs (Bourdieu, 1986a), développée autour de la notion de champ juridique. L'idée de champ implique l'idée de frontières de ces mêmes champs, mais aussi de leur stabilité, ou possible instabilité, également explorée par Monica Krause (Krause, 2018). Ces notions, ramenées aux HCE, nous font comprendre que celui-ci évolue certes dans un champ, mais ce champ est flou, instable, et comme le dit Medvetz, la notion de champ elle-même ne peut suffire à comprendre l'influence des Think Tanks

⁴¹ ““boundary organization,” or a formal organization that acquires its distinctiveness and efficacy from its intermediate location in the social structure.” (Medvetz, 2012, p.113)

(Medvetz, 2012, p.115) – et dans le cas du HCE, le champ ne peut non plus se suffire à lui-même pour comprendre le rôle rempli par le Haut Conseil. Medvetz, pour comprendre l'influence des Think Tanks et leur pouvoir aux États-Unis trace brièvement l'histoire de ceux-ci et tente de reconstruire ensuite leurs différentes sphères d'influence.

Dans le cas du HCE, nous avons vu rapidement l'histoire du haut conseil dans la section méthodologie (chapitre 5), mais cette histoire contient des phases de stabilisations et de stabilisations sur lesquelles il est important de revenir pour comprendre les sphères d'influence du HCE et la manière dont l'égalité en tant que concept joue un rôle sur l'organisation – et vice versa. Surtout, Medvetz insiste sur le « balancier » (ibid., p. 120) qui est déployé par les Think Tanks pour équilibrer leur action entre leurs différents champs d'exercices. Dans le cadre du HCE, je pense que c'est ce terme de balancier qui m'a paru le plus convenir à l'analyse de ce qu'il se passe au haut conseil, à chaque fois investi dans le suivi des processus législatifs des lois pour l'égalité auprès du gouvernement et des député-e-s, mais aussi dans la mise en œuvre des lois, d'autres mesures, pour rendre palpable l'égalité et pour développer cette opérationnalisation qui est centrale dans leurs rapports. Cette tension dans l'action du HCE et ce qui permet au haut conseil de se balancer entre différents champs, mais aussi d'étendre sa sphère d'influence.

En ce sens, le HCE se crée « un champ à lui » (ibid., p.124), comme le font les think tanks aux États-Unis, mais ce champ est lui-même assez instable. Cette instabilité paraît centrale pour évoquer les actions, mais aussi le positionnement du HCE. Le HCE, en tant qu'organisation frontrière, croise, traverse, dépasse, continuellement des frontières de champs qui, nous l'avons vu dans le chapitre 2, peuvent pourtant paraître stables et imperméables. Or, par sa fonction, par la nature des documents que le HCE emploie, par la manière dont il a étendu ses prérogatives, le HCE exerce son pouvoir et son

influence grâce à ses documents, comment ils sont produits, comment les données sont collectées, mais aussi qui les lit, qui en sont les destinataires.

Si parler d'organisation frontière est intéressant ici pour le HCE, ce n'est pas seulement pour le situer sur un champ organisationnel. C'est aussi parce que dans le cadre d'une ethnographie institutionnelle, il est nécessaire de s'arrêter sur, justement, ces éléments institutionnels qui constituent le maillage (notamment documentaire) sur lequel reposent les relations de domination telles que définies par Smith. Et, en tant qu'organisation frontière, le HCE se situe au croisement de différents champs institutionnels, ni tout à fait politique, ni tout à fait réglementaire. L'analyse que nous avons faite ci-dessous des différents outils mobilisés par le HCE pour promouvoir une vision de l'égalité, à travers des indicateurs de différents types, des recueils de mesures diversifiés, etc., nous permet aussi de comprendre le rôle joué par le Haut Conseil, et d'inscrire ce rôle dans le cadre d'une analyse des relations de domination.

4.2. Le(s) processus de stabilisation et déstabilisation du HCE

Au fil du temps, le HCE est passé par différentes étapes de stabilisation et d'affirmation dans le champ, pour ensuite revenir à une phase de déstabilisation. Trois phases peuvent être identifiées dans la – courte – vie du HCE. Bien sûr, ces phases apparaissent ici bornées, bien délimitées, mais c'est une simplification nécessitée par l'analyse, car il n'y a pas de limite temporelle qui permette véritablement d'identifier un passage net d'une phase à l'autre. Une première phase d'émergence, de sa création aux deux premières années de sa vie. Le HCE est alors avant tout un organe destiné à faire un rapport annuel sur l'état des lieux du sexisme en France, mais son rôle reste à préciser, de même que ses moyens – à la fois budget et objectifs. Au cours de ses deux années, le nombre de rapports était faible, jusqu'à être finalement plus diversifiés. Liée à la volonté initiale de François Hollande de faire de l'égalité un argument pour sa campagne politique, la création du Haut Conseil a pu être critiquée

comme une façade⁴². En 2013, par exemple, le Haut Conseil propose un rapport sur « l'évaluation de la loi pour l'égalité réelle » et affirme « le HCEfh rend un avis liminaire favorable. [...] Le HCEfh salue la démarche et l'ambition de ce projet de loi globale ». Cet avis, publié en juillet 2013, un an avant que la loi pour l'égalité réelle ne soit votée, montre le rôle jusqu'ici limité du HCE : la note est courte (2 pages), et l'avis du HCE ne sera que rapidement mentionné par Najat Vallaud-Belkacem, alors Ministre des Droits des Femmes lors des débats finaux de la loi, en août 2014. Lors de cette phase d'émergence, les rapports sont peu nombreux, mais contribuent toutefois à faire du HCE un acteur de l'égalité en France. Dans ce cadre, le HCE mobilise de plus en plus de concepts : il fait appel aux notions de parité, d'égalité, de sexisme, etc. Le HCE diversifie ses approches de l'égalité pour toutefois garder une perspective systématique sur les causes de l'inégalité entre les femmes et les hommes.

La phase de stabilisation émerge avec la construction de rapports plus importants, plus grands, avec des impacts plus diversifiés dans la société civile. Notamment, en 2016, le HCE sort un « Guide Pratique pour une communication sans stéréotypes de sexes ». Ce rapport a eu beaucoup d'impact dans les médias même non spécialisés, ouvrant la question de l'écriture inclusive à de nombreuses personnes qui jusque-là n'en avait jamais entendu parler. Dans cette phase de stabilisation, le HCE commence à être reconnu hors des acteurs et actrices spécialisés de ce que l'on pourrait qualifier d'un « champ étendu » (Medvetz 2012) de l'égalité. Voici ci-dessous un exemple d'une manière d'intégrer une écriture (et un langage) plus inclusive au quotidien pour le HCE :

⁴² https://www.francetvinfo.fr/societe/droits-des-femmes/egalite-hommes-femmes-quel-est-le-bilan-du-quinquennat-hollande_2010921.html; voir les critiques de l'ONG « Laboratoire de l'égalité ».

ÉVITEZ	PRÉFÉREZ
Madame le chef de bureau	Madame la cheffe de bureau
Madame le préfet	Madame la préfète
Madame le directeur	Madame la directrice
Madame le sénateur	Madame la sénatrice
Madame le maire	Madame la maire

Figure 41: extrait du guide pour une communication sans stéréotypes de sexes

Pour des organisations frontières comme le HCE, c'est un moment clef, où de marginal, le rôle du haut conseil devient reconnu et même important pour d'autres acteurs dans différents champs : les médias citent le HCE, les organisations syndicales se servent des rapports produits (par exemple, dans le cas du guide pour l'écriture inclusive, Marion, de la CGT m'a confié qu'elle le « gardait sous le coude », parce que « c'est pratique, ça fourmille d'idées simples pour féminiser le langage »), le gouvernement saisit de plus en plus le Haut Conseil pour produire des rapports. C'est aussi dans cette période de stabilisation que j'ai pu me joindre aux réunions de présentation des rapports produits par le HCE. Cela m'a permis de me rendre compte, une nouvelle fois, de la diversité du public touché par les rapports, en discutant avec d'autres personnes présentes : journalistes de presse spécialisée, généraliste, chercheur·e·s, député·e·s, membres d'associations...

Toutefois, ce processus de stabilisation est aujourd'hui suivi d'un moment de déstabilisation, notamment dû au changement de gouvernement. De fait, les liens que le HCE entretenait avec l'administration Hollande, à la fois étroits mais préservant tout de même l'indépendance de l'institution, étaient tout de même fragiles, instables. Avec le changement d'administration, de positionnement du gouvernement en 2017 avec l'élection d'Emmanuel Macron, le HCE traverse actuellement une phase que l'on peut qualifier de déstabilisation. Nous avons évoqué, dans la section

méthodologie, la nomination d'par Marlène Schiappa, alors Secrétaire d'État à l'Égalité femmes-hommes, uniquement d'hommes dans la commission recherche du HCE, et ce, au nom même du principe de parité, puisque des femmes étaient déjà nommées dans d'autres commissions. Cette nomination a été dénoncée ouvertement par des associations, mais aussi par les chercheurs qui avaient été nommés, qui ont tous choisi de démissionner. Dans une tribune publiée par Libération en juillet 2019, le Conseil Scientifique de l'Institut du Genre écrit : « Aucune femme enseignante-chercheuse ou chercheuse ne figure dans la liste... Les seuls chercheurs désignés en tant que « personnalités qualifiées choisies à raison de leur compétence et de leur expérience dans les domaines des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes » sont... des hommes (fort compétents d'ailleurs).


Regardons les choses de plus près. Cette liste est, certes, paritaire puisqu'elle compte autant de femmes que d'hommes. La parité ici se traduit néanmoins en une division du travail caricaturale ; les hommes pensent la société, les femmes la font. Si le monde scientifique et académique est, certes, représenté, il ne l'est que par des hommes comme si la recherche sur le genre leur était elle-même réservée : un véritable camouflet pour tous les efforts réalisés depuis quelques années pour promouvoir la place des femmes dans le monde académique et pour la reconnaissance des études de genre. »⁴³

En parallèle de cette nomination et démissions successives, le nombre de rapports effectué par le HCE depuis 2 ans a diminué, et le Haut Conseil n'a plus fait de réunion de présentation de ces travaux. J'étais par ailleurs abonnée à toutes les newsletters, comptes twitter et Facebook du Haut Conseil, et là encore force est de constater que les publications étaient moins fréquentes sur les réseaux sociaux,

⁴³ https://www.liberation.fr/debats/2019/07/11/un-haut-conseil-a-l-egalite-entre-femmes-et-hommes-a-la-composition-sexiste_1739474

et que les communications par mail ont tout bonnement été arrêtées (pour vérifier que cela n'était pas dû à un bug informatique, je me suis réinscrite – sans effet).

En mars 2021, la décision a été prise de fusionner le HCE et le CSEP, le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle. La communication ci-dessous a été publiée sur twitter et diffusée sur le site du HCE :



**MINISTÈRE
CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ
ENTRE LES FEMMES
ET LES HOMMES,
DE LA DIVERSITÉ ET DE
L'ÉGALITÉ DES CHANCES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Paris, le 16 mars 2021

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Un Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes aux compétences élargies

Né d'une volonté de simplification institutionnelle, le rapprochement entre le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) et le Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (CSEP), inscrit dans la loi du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique (loi ASAP), va être prochainement rendu effectif par décret.

Ce rapprochement s'opère dans une perspective d'enrichissement croisé de l'ensemble des sujets qui traitent de l'égalité entre les femmes et les hommes et se traduit par la création de deux formations, placées sous l'égide du HCE : une formation « Droit des femmes et lutte contre le sexisme et les violences de genre » qui reprend les missions de l'actuel HCE et une formation « Égalité professionnelle » qui reprend les missions du CSEP. Il permettra ainsi de donner encore plus d'impact aux travaux conduits.

Une nouvelle organisation, des fonctions mutualisées, une mission commune renforcée

- La formation « **Droit des femmes et lutte contre le sexisme et les violences de genre** » développera ses travaux en matière de lutte contre les stéréotypes et d'analyse des rôles sociaux de sexe, de participation à la vie économique et sociale et parité, de santé, droits sexuels et reproductifs et de violences de genre. Elle rassemblera une cinquantaine d'acteurs, élu.es, associations, monde de la recherche, personnalités qualifiées et représentant.es des administrations ;
- La formation « **Égalité professionnelle** » sera force de propositions pour améliorer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et Instance de consultation. Ses travaux porteront aussi sur les questions d'articulation des temps sociaux et professionnels, de diversification des choix professionnels des filles et des garçons, de création d'entreprises par les femmes et de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Elle rassemblera une quarantaine de membres, partenaires sociaux, personnalités qualifiées et représentant.es des administrations.

Ces deux formations apporteront leur expertise aux pouvoirs publics à partir de leur travail de concertation, d'évaluation des politiques publiques et de formulation de recommandations. La formation égalité professionnelle aura, de plus, une mission consultative obligatoire sur les projets de loi et décrets ayant pour objet d'assurer l'égalité professionnelle

L'actuelle présidente du HCE, Brigitte Gresy, présidera cette nouvelle Instance.

Figure 42: Communication de fusion entre le HCE et le CSEP

Le HCE, qui adopte une perspective « globale » sur l'égalité, va donc fusionner avec le Conseil Supérieur à l'Égalité Professionnel. Ce conseil avec lequel le HCE collaborait d'ores et déjà a été créé en 1983, par « la loi Roudy ». Ses missions de consultation, évaluation et proposition sont assez similaires à celles du HCE, mais avec quelques distinctions. Tout d'abord, le CSEP ne peut-être saisi que par décret. Il ne peut y avoir d'auto-saisine, et les missions du CSEP sont bien moins diverses que celles du HCE. Les publications du CSEP sont peu nombreuses, et ont largement diminué dans le temps ces dernières années (avec, par exemple, deux publications de rapports sur 2019-2020). Le CSEP est associé à plusieurs travaux effectués par le HCE, notamment les guides de l'égalité professionnelle. Cette fusion peut être analysée de plusieurs manières, et ne reflète pas nécessairement une déstabilisation du HCE. En effet, elle peut aussi être le signe d'un renforcement du haut conseil, avec plus de moyens, plus de pouvoirs sous sa coupe. Cependant, il est aussi possible d'analyser cette fusion sous le prisme d'une transformation des missions du HCE, qui se réoriente plus fortement vers les missions d'égalité professionnelle, et risquerait ainsi de perdre la dynamique globale et long terme qui a été portée par le Haut Conseil. Par exemple, dans la figure 42 ci-dessus, on voit une redirection de la mission de la formation « Droit des femmes et lutte contre le sexisme et violence de genre ». En effet, celle-ci se concentre maintenant également sur les questions de « participation à la vie économique et sociale et parité », quand cette commission n'était jusque là pas concernée par les questions de « participation à la vie économique ». Il est aussi intéressant de s'arrêter sur cette formulation de « participation », qui peut dénoter d'un positionnement de la « porte ouverte » que nous avons déjà vu précédemment. Si les femmes ne font que « participer » à la vie économique, ce ne sont pas elles qui font l'essentiel de cette vie économique, on leur donne simplement un accès. Or, cette vision est bien différente de celle que le HCE a mise en avant dans ces différents travaux jusqu'ici. Par ailleurs, la « formation égalité professionnelle » sera développée, étendue. Bien sûr, il est bien d'étendre les pouvoirs du HCE, mais ici ce n'est pas véritablement ce qu'il se passe. L'égalité économique prend le

pas sur les autres dimensions de l'égalité, ce qui, nous argumentons, peut mettre en péril les perspectives globales et long terme que le HCE a adoptées jusqu'ici. Ainsi, le concept même d'égalité semble varier avec cette fusion entre le HCE et le CSEP, et c'est bien l'argument central ici : en faisant varier la notion d'égalité qui est promue par le HCE, cette fusion peut contribuer à déstabiliser plus encore le HCE en tant qu'institution qui régule l'égalité.

Cette phase de déstabilisation vient fragiliser les acquis du HCE. En tant qu'organisation frontière, le Haut Conseil est à la marge de plusieurs champs, gouvernementaux, sociaux, politiques... Qui sont eux-mêmes bouleversés, de même que l'action publique est modifiée. Dans ce contexte, la vision de l'égalité mise en avant par le HCE est moins claire, moins explicite. La diminution du nombre de rapports vient donc aussi fragiliser cet acquis : quelle est la vision que le HCE met en avant ? Comment cette vision peut-elle être rendue visible sans documents qui nous permettent de donner corps à cette vision ?

Dans le cadre d'une ethnographie institutionnelle, cela nous montre bien que la stabilisation du HCE passe notamment par l'utilisation de documents, et que ces documents sont centraux dans la création d'une réalité sociale (Smith, 1974). Le HCE existe certes sans la production de documents, mais en même temps l'organisation est déstabilisée par l'absence de document. Si l'on ne sait pas quelle vision de l'égalité le HCE met en avant, alors le HCE lui-même devient instable, difficile à saisir, difficile à positionner. En tant qu'organisation frontière, on voit que les concepts centraux avec lesquels le HCE travaille jouent un rôle central dans l'établissement du HCE et l'affermissement du HCE sur cette frontière. Mais quand la frontière elle-même est instable, que tous les champs sont instables, et que le paysage social semble être en constant mouvement, alors la pérennité même de l'organisation semble être menacée.

Dans le cadre des relations of ruling de Dorothy Smith, le HCE se positionne comme un acteur qui n'est pas tout à fait aux marges du pouvoir (*extralocal mode of ruling*) que nous avons exploré dans les cadres théorique et méthodologique de cette thèse. Cette possibilité de se situer comme « pas tout à fait » dans l'extralocal est un mode de positionnement qui paraît intéressant pour comprendre à la fois le mode d'action du HCE, mais aussi comment celui-ci promeut une vision de l'égalité qui permet de sortir des visions traditionnelles de la perspective institutionnelle du féminisme d'État (Lévy, 1988).

Ce chapitre nous permet donc de clarifier, à la fois l'utilisation qui est faite par le HCE des outils comptables pour promouvoir l'égalité, mais aussi la relation étroite qu'entretient le Haut Conseil avec son concept principal, l'égalité. En nous plongeant dans cette relation, qui prend forme par les nombres, nous montrons à quel point la stabilisation, mais aussi la déstabilisation du HCE au niveau organisationnel entraîne une stabilisation ou une déstabilisation du concept d'égalité. Nous argumentons également que la déstabilisation du concept d'égalité peut aussi entraîner une déstabilisation organisationnelle du HCE.

Résumé du chapitre 8

Dans ce chapitre, centré sur le cas HCE, nous nous sommes intéressés à deux dynamiques centrales pour le Haut Conseil : tout d'abord, l'utilisation des outils comptables et la vision de l'égalité qui est performée par ces outils ; et, deuxièmement, la stabilisation ou déstabilisation organisationnelle qui est opérée conjointement avec la stabilisation ou déstabilisation du concept d'égalité. Nous cherchons ainsi à clarifier comment la promotion de l'égalité par les outils comptables vient jouer un rôle à la fois organisationnel pour le HCE, mais aussi un rôle plus conceptuel sur l'égalité elle-même. Nous construisons sur les résultats que nous avons déjà apportés jusqu'ici, notamment sur l'idée que les chiffres se construisent dans une dynamique relationnelle, mais aussi que ceux-ci éclairent plus ou moins certains champs organisationnels, et, ce faisant, contribuent directement à la nature organisationnelle de ces champs. Si jusqu'ici nous nous sommes concentrés sur les relations entre différents acteurs, cette fois-ci avec le HCE nous nous concentrons sur un aspect plus interne, qui concerne la nature du Haut Conseil, que nous qualifions d'organisation frontière.

De fait, nous clarifions tout d'abord les conceptions de l'égalité qui sont mises en avant par le HCE, ainsi que l'usage qui est fait des différents indicateurs, et leur rôle dans la communication sur l'égalité. Nous argumentons ainsi que l'utilisation d'outils comptables, de la mesure, de tableaux de bord, de données d'évaluation, permet de faire de l'égalité un objet de performance. Ce faisant, le HCE légitime son action, le tout en proposant des techniques concrètes d'opérationnalisation de l'égalité en France.

Nous lions cette préoccupation entre opérationnalisation et légitimation à une problématique organisationnelle propose aux organisations frontières, et nous montrons que cette articulation crée un lien fort entre le HCE et son concept principal, l'égalité. Ce faisant, nous détaillons des processus de stabilisation/ déstabilisation du haut conseil, et argumentons que, dans le cadre des relations de domination de Dorothy Smith, ces processus sont en tension avec la mise en lumière de dynamiques aux marges, à la fois des préoccupations institutionnelles et étatiques sur l'égalité, mais aussi aux marges d'un système de régulation. Ce faisant, nous argumentons que la structure du HCE, sans prérogative coercitive, lui permet de dépasser des contraintes liées à l'utilisation des outils comptables dans le maintien de l'égalité comme un objet de performance. Les tensions dans

les processus de stabilisation et de déstabilisation du HCE nous montrent que les outils quantifiés ne permettent pas, à eux seuls, d'assurer la pérennité organisationnelle d'une organisation frontière. Toutefois, nous montrons le rôle central joué par ces outils dans cette pérennité.

Ainsi, nous connectons ce chapitre au chapitre 7, qui nous a permis de mettre en avant les relations entre différents types de quantification. Nous analysons ici ces différents modes de quantification, associés à des techniques comptables, et nous décentralisons le point de vue adopté. Toutefois, nous allons à présent revenir au cas SNCF, afin d'interroger plus avant le rôle spécifique des outils comptables à la SNCF, et notamment leur rôle dans l'accès aux toilettes.

Chapitre 9 : Comptabiliser les corps : besoins physiologiques et besoins techniques en tension

1. Introduction :

En préambule de ce chapitre, un échange d'ouverture permet de contextualiser la discussion sur le sujet des toilettes à la SNCF. Cet échange prend place lors d'une réunion de travail à la CFDT, où le sujet des toilettes est abordé de manière explicite, et qui permet de se rendre compte de la dimension de ce sujet.

Échange d'ouverture :

Cet échange se produit lors d'une réunion de travail de la CFDT à laquelle j'assiste. J'amène, vers le milieu de la réunion, la question des toilettes. Toutes les personnes présentes ont travaillé (ou travaillent encore) soit à la conduite, soit au contrôle des billets, et sont donc concernées par les questions d'accès aux toilettes dans les trains pour les personnels SNCF.

« Léa : oui, et Charles, je reviens sur ce que tu disais, parce que franchement à chaque réunion les conducteurs ils parlent des chiottes.

Charles : ah ouais, mais ça ne m'étonne pas hein. Je me souviens y a 15-20 ans ils avaient parlé de mettre des WC dans les cabines.

Léa : bah oui, mais forcément avec les coupes budgétaires ce n'est pas allé dans ce sens-là. Donc aujourd'hui on essaie de se rattraper en disant que l'on construit des toilettes pour les femmes, alors que déjà ce n'est pas normal qu'on ne soit pas équipés pour tout le monde,

mais en plus pour les conducteurs et pour les conductrices c'est un sujet tout le temps. C'est vraiment un énorme truc quoi. C'est une vraie source de stress. Et moi les mecs dans mon équipe ils en parlent tout le temps, et il n'y a pas trop de nanas, mais c'est vrai tu parlais des règles Marianne, bah franchement la question se pose, comment tu fais si t'as des règles abondantes, comment tu fais si t'as tes règles qui arrivent quand tu conduis, c'est hyper discriminatoire. Et les toilettes manquent partout, dans les trains, les gares, les voies.[...]

Charles : Il y avait eu un type aussi, il avait voulu uriner en roulant et il avait eu la jambe arrachée. Bon je ne sais pas trop comment il s'y était pris tu me diras. Et puis pour les nanas y avait eu les opérations avec les trucs là pour uriner debout.

Violette : ah oui les pisse-debouts ! ils avaient donné ça un 8 mars ! Bon après franchement, tout ça ça reste des solutions de fortune.

Sarah : oui, sinon la vraie « solution » que tout le monde utilise, bah à un arrêt tu te mets devant ta rame et voilà, ou tu coupes une bouteille en plastique en deux et voilà.

Marine : ou sinon bon, ce n'est pas super pro, mais tu vas aux 1^{res} toilettes de la rame.

Léa : encore faut-il qu'ils soient ouverts ! et franchement en IDF ils sont juste en galère. Parce que bon, autant s'arrêter devant sa rame sur certains trajets c'est possible, autant nous... et y a des trajets vraiment longs, plus d'une heure trente. Et avant y avait des toilettes dans les rames, mais maintenant ils les ont tous fermés. Dans les nouveaux trains, y a carrément plus de toilettes, et dans les anciens c'est condamné parce que comme ça ça fait moins de maintenance.

Sarah: oui clairement c'est financier comme décision. » (Réunion de travail CFDT).

Cet échange introductif, sur lequel nous reviendrons au fil de ce chapitre, me paraît être un condensé, en quelques minutes de discussion, de ces questions des toilettes, qui me sont apparues centrales au fur et à mesure de mon terrain, chose que je n'avais aucunement anticipée. En effet, ces questions sont apparues en creux de plusieurs entretiens, avant que je ne me rende compte qu'il y avait un véritable sujet de recherche, directement lié à mes thématiques, d'autant que les personnes que je rencontrais étaient ouvertes pour me parler d'un sujet tabou, qui questionne la manière dont les corps sont envisagés sur les lieux de travail. Aborder la question de l'accès aux toilettes sur le lieu du travail, surtout dans une organisation comme la SNCF, c'est aussi aborder des thèmes comme celui de l'essentialisation des corps, des rôles des organisations dans la prise en compte des besoins physiologiques.

Dans une organisation technique, comme à la SNCF, où les corps sont soumis à ces contraintes techniques, il est important d'envisager la diversité des conséquences de l'accès aux toilettes. L'échange introductif ci-dessous nous permet de souligner plusieurs de ces enjeux, que ce soient des cas extrêmes comme des blessures, mais aussi des enjeux liés à la masculinité hégémonique, à un retour à une prédominance des conséquences biologiques sur les problématiques genrées. L'accès aux toilettes nous permet donc de dégager plusieurs thèmes, que nous explorerons dans ce chapitre. Ces thèmes, liés aux différentes contraintes « métiers », propres à la SNCF, mettent aussi en avant différentes manières d'envisager la question de l'égalité professionnelle, et mettent également en avant des disparités d'accès extrêmement importantes en fonction des métiers, mais aussi en fonction des genres, et ce malgré les obligations professionnelles de l'employeur, qui sont de « mettre à la disposition de son personnel des cabinets d'aisance séparés pour le personnel féminin et masculin à raison d'au moins :

- Un cabinet d'aisance et un urinoir pour 20 hommes

- Et deux cabinets pour 20 femmes »⁴⁴.

La présence de toilettes séparées est donc une obligation légale, de même que l'accès, pour les établissements tels que la SNCF qui imposent que l'on se change pour passer un uniforme de travail, à des vestiaires séparés. Or, c'est loin d'être le cas, notamment sur les lieux et métiers les moins féminisés de l'organisation. Quand je suis arrivée sur le terrain, en 2018, seuls 3% de femmes étaient « personnel roulant », c'est-à-dire conductrices (à noter que personnel roulant peut aussi faire référence aux contrôleurs et contrôleuses, mais que le terme sert également souvent à désigner uniquement les conducteurs de train). Aujourd'hui, la proportion est montée à 5%. Sur les voies, la présence féminine baisse encore : certains métiers comme la maintenance des rails ne sont quasiment pas féminisés, et les disparités par régions sont importantes.

Dans ce contexte, les dispositions prises par l'organisation pour accueillir du personnel féminin sont plus que des obligations légales (ce qu'elles sont par ailleurs) : c'est aussi une nécessité vécue par les personnes qui viennent passer des entretiens d'embauche, pour les personnes qui, au quotidien, doivent vivre avec le manque de vestiaires différenciés, le manque d'accès aux toilettes, et, en parallèle, la présence, encore aujourd'hui, de posters de femmes nues dans les vestiaires des hommes (qui subissent, annuellement, des campagnes d'arrachages). Ces rappels quotidiens que l'organisation n'a pas été pensée pour elles, pour les personnes qui sortent du cadre, du moule de l'homme, du cheminot idéal, contribuent aussi à réduire encore, dans certaines gares, la proportion de femmes sur le terrain, tout cela par des dynamiques de bouche à oreille négatives.

Deux enjeux liés à la masculinité et au statut de cheminot se retrouvent ici, enjeux que l'on peut lire en creux dans le dialogue d'ouverture de ce chapitre. Les hommes aussi sont touchés par ce

⁴⁴ Site de l'INRS, Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-sanitaires-toilettes.html> (consulté le 22 février 2021).

manque de toilettes, notamment dans les trains. Mais, de manière paradoxale, la masculinité hégémonique qui traverse la SNCF voudrait signifier que les hommes n'auraient pas besoin d'un espace à part pour aller aux toilettes – il m'a ainsi été dit plusieurs fois que ce problème d'accès ne concernait pas tant les hommes sur les voies, qui peuvent aller « dans la nature » (Vivianne, DRH, 2). On peut voir ce même sentiment en creux dans les paroles de Charles dans le dialogue introductif, lorsqu'il évoque le cas du conducteur qui a perdu une jambe en tentant d'uriner, car il évacue la question par un « je ne sais pas trop comment il s'y était pris tu me diras », qui remet la responsabilité de la jambe arrachée sur ce conducteur, et pas sur le manque d'accès chronique aux infrastructures d'aisance. Il se construit donc deux figures, celle du cheminot, et celle du cheminot idéal. Autour de la figure du cheminot, le dialogue autour du manque d'accès aux toilettes peut se construire, c'est un problème, tout le monde en parle, comme le souligne Léa dans le dialogue introductif. Mais, dans le même temps, la figure du cheminot idéal rend impossible une discussion sur l'accès aux toilettes, car celui-ci pourrait toujours détourner le manque d'espace approprié, trouver une solution, sans se plaindre. Ces divergences de points de vue seront soulignées dans ce chapitre autour des ambiguïtés des discours des différents OS.

Les restrictions budgétaires qui émaillent la SNCF depuis près de 20 ans, la vétusté des voies – mais aussi de certains équipements - transforment l'accès aux commodités en sujet politique. D'un sujet, qui, jusque-là, était géré individuellement par les personnes affectées par le manque de toilettes, le manque de vestiaire, la vétusté des équipements, la SNCF en tant qu'organisation vient à présent jouer un rôle plus présent dans cette gestion des équipements. Ce rôle est pluriel, c'est-à-dire que la SNCF peut à la fois émettre des restrictions budgétaires, ou de nouvelles restrictions de temps d'arrêt en gare, et ainsi affecter directement l'accès aux toilettes, mais elle peut aussi débloquer des budgets pour la rénovation des toilettes, pour rendre ceux-ci plus accessibles. La question de l'accès aux toilettes devient non plus seulement une question de la vie quotidienne, mais une question de gestion des ressources, que celles-ci soient spatiales, budgétaires, temporaires, comme le souligne Léa dans le

dialogue d'ouverture, ainsi qu'une dimension révélatrice de la manière dont une organisation conçoit son rôle sur des questions sociales et politiques de l'ordre du tabou.

Dans ce contexte, s'intéresser à cette question de l'accès aux toilettes, et donc à la trivialité d'une action quotidienne, nécessaire, physiologique, inscrit tout particulièrement ce travail dans l'ethnographie institutionnelle. Cette méthodologie, qui m'a permis de faire des entretiens récurrents, de rester en contact proche pendant plus de trois ans avec les personnes de mon terrain, mais aussi de donner un rôle central aux documents, a été particulièrement décisive dans l'émergence du sujet des toilettes comme un sujet pertinent pour ce travail de recherche, et dans les modes de collecte des données sur un sujet aussi tabou. De fait, Smith s'intéresser tout particulièrement au trivial, au quotidien, dans la mouvance des mouvements féministes pour qui « le personnel est politique ». Ici, nous soulignons à quel point « le tabou est politique » et nous détaillerons dans ce chapitre les modes de collecte de données sur ces points sensibles et intimes.

Le rôle que vient jouer l'organisation dans la répartition de l'espace, des locaux, mais aussi du temps et la manière dont celui-ci envisagé nous intéresse également dans ce chapitre. Cette question n'est pas nouvelle, et a même été largement abordée dans l'ouvrage *Void Where Prohibited : Rest Breaks and The Right to Urinate on Company Time* (Linder & Nygaard, 1998). Cet ouvrage est central dans cette section, car il aborde, souvent de manière historique, et scientifique (l'une des autrices est gynécologue de formation) les conditions et enjeux autour des pauses physiologiques au travail. Cet ouvrage détaille à la fois les conséquences sur la santé des personnes qui ne peuvent accéder librement à des pauses pour aller aux toilettes, mais aussi dresse un historique de la manière dont ces pauses ont été négociées, parfois arrachées aux directeurs d'usine notamment.

Historiquement, le rôle des syndicats pour la négociation de ces pauses a été central. À la SNCF, il en va de même. La question de l'accès aux toilettes et de la mise à jour des locaux a fait son entrée

dans la négociation de l'accord cette fois-ci, et s'est imposée comme un sujet politique, à la fois pour les DRH et pour les différentes organisations syndicales. Et, au cœur de cette négociation, l'utilisation du budget alloué aux rénovations et travaux, ainsi que le contrôle de l'utilisation de ce budget par les OS prend une place particulièrement importante. De fait, des enjeux genrés se détachent très clairement à la SNCF sur cette question des toilettes, bien que le manque d'accès concerne toutes et tous, certains enjeux essentialisent les besoins des femmes, à un fonctionnement biologique présupposé. La manière dont les budgets présentent les travaux de rénovation est ainsi souvent à la fois au service « de la mixité », mais tout en ramenant ces besoins à une essence présupposément féminine.

Un point méthodologique me semble important à préciser pour ce chapitre : les extraits d'entretiens sélectionnés sont parfois plus longs que dans le reste de la thèse. Ce choix s'explique pour faire apparaître le contexte de la conversation, les possibles gênes, hésitations, mais aussi colères, implications intimes qui apparaissent : pour ce faire, de longues citations sont nécessaires, également pour laisser la place aux personnes interrogées de s'exprimer sur un sujet si intime, trivial, mais aussi central qu'est celui de l'accès aux toilettes et sanitaires. Dans ce chapitre, nous utilisons notamment des données issues d'une réunion de travail à la CFDT, en février 2020. Lors de cette réunion de travail, j'étais invitée en tant « qu'experte universitaire » et la question de l'accès aux toilettes était à l'ordre du jour. Nous avons donc pu échanger, dans un contexte assez ouvert, avec plusieurs délégué-e-s syndicaux intéressés par la question de l'égalité-mixité à la SNCF, autour de ce sujet des toilettes. D'autres documents et échanges viennent compléter ces données, mais elles sont centrales dans la compréhension que j'ai pu avoir de l'importance des toilettes à la SNCF, sur tout le territoire français (car ces délégué-é-s venaient de toute la France).

Nous reviendrons tout d’abord sur la question de l’accès aux toilettes pour tous et toutes à la SNCF, avant de détailler certains éléments genrés qui différencient l’accès aux toilettes et ses conséquences. Nous verrons comment, historiquement, la comptabilité a été une contrainte dans l’accès aux toilettes à la SNCF. Enfin, nous verrons comment ce sujet est devenu un sujet politique pour les OS à la DRH, à travers la comptabilité, en passant d’un sujet gênant et intime à un sujet de discussions publiques, permettant la négociation et l’utilisation de budgets dédiés.

2. Contraintes physiologiques : la question de l’accès aux toilettes à la SNCF et ses enjeux

La question de l’accès aux toilettes ne concerne pas tous les personnels de la SNCF, et concerne souvent des classes de personnels plus marginalisés, moins bien payés, qui sont, de fait, moins dans des bureaux et donc plus à distance des locaux ou des accès aux toilettes. Avant d’entrer dans ces détails, un encadré ci-dessous nous permet de faire le point sur la situation légale, et sur le terrain à la SNCF quant aux accès aux toilettes.

Toilettes, réglementation, et accès à la SNCF :

Dispositions légales générales :

L’employeur est tenu de garantir un accès à des toilettes séparées (femmes et hommes) ainsi qu’à des vestiaires, pour assurer de bonnes conditions de travail. Le nombre de ces toilettes, ainsi que leur aménagement et conception sont régis par le Code du travail. Il faut donc un « cabinet d’aisance et un urinoir pour 20hommes, et deux cabinets d’aisances pour 20 femmes ». Mais cette obligation commence même si aucune femme ou homme n’est présent dans l’établissement.

Situation à la SNCF :

Sur la voirie :

À la SNCF, ces dispositions légales sont bien connues. Toutefois, elles restent encore à mettre en place dans plusieurs endroits, notamment en province, où la féminisation des professions a été plus lente qu'en région parisienne (Vivianne, entretien 2, DRH).

Des dispositions légales sont également prises en cas de chantier. Le Code du travail précise ainsi les toilettes à mettre à disposition des salarié-e-s en fonction de la durée du chantier. Si celui-ci est supérieur à 4 mois, les dispositions par défaut ci-dessus s'appliquent. Si le chantier est inférieur à 4 mois, alors « l'employeur doit également mettre à la disposition des travailleurs des cabinets d'aisance conformes au droit commun. Des dérogations sont toutefois possibles. Ainsi, il est possible d'utiliser des véhicules de chantier spécialement aménagés afin de permettre aux travailleurs de disposer de cabinets d'aisance. Si la disposition des lieux ne permet pas de mettre en place ces installations, l'employeur est alors tenu de rechercher à proximité du chantier un local ou un emplacement offrant des conditions au moins équivalentes⁴⁵ ».

Il est toutefois difficile de mettre en place des toilettes mobiles sur des chantiers glissants comme ceux de la voirie à la SNCF. Hors de la présence de personnel féminin, l'idée est donc que « les hommes peuvent aller un peu où ils veulent » (Vivianne, DRH, 1). Il est probable, face aux dispositions légales en vigueur, que des dérogations soient donc demandées pour ces types de chantiers. Toutefois, face à la féminisation (timide, mais existante) des professions de la voirie, des accès commencent à être pensés pour les femmes. Nous reviendrons sur ces possibles accès dans l'analyse qui suit cet encadré. Sur les longs chantiers fixes, des cabines portatives sont mises en place. Ici, ce qui pose tout particulièrement problème, c'est l'entretien, le quotidien de la voirie, qui peut emmener à plusieurs kilomètres de tout site « en dur ». Sur les sites en dur, il est alors possible de trouver des toilettes : en gare, notamment dans les gares des grandes villes, il y a des sanitaires réservés aux personnels SNCF. Dans les plus petites gares, les toilettes des usagers et des personnels se recoupent parfois, mais il y a toujours au moins un sanitaire.

Sur le matériel roulant :

Si la situation sur la voirie est parlante quant à la question de l'accès aux lieux d'aisance, les trains, en tant que véhicules fermés, avec peu d'accès à l'extérieur (hors gare) et des parcours longs, jusqu'à 5h pour les parcours TGV (sans changement de conducteur/ conductrice), sont également des lieux où se pose la question de l'accès aux toilettes. Il serait aisé de penser que l'accès aux

⁴⁵ <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-sanitaires-toilettes.html> « quelles sont les dispositions applicables sur les chantiers ? » article consulté le 24 février 2021.

toilettes n'est pas un problème dans ce matériel roulant : en tant qu'usagers et usagères SNCF, nous voyons (le plus souvent) des sanitaires fonctionnels et propres. Toutefois, une certaine étiquette régit l'utilisation de ces toilettes pour les conductrices et conducteurs, ainsi que pour les contrôleurs et contrôleuses.

Ainsi, les contrôleurs et contrôleuses, qui sont dans les wagons avec les passagers peuvent « trouver un moment pour s'éclipser » et « faire ça discrètement » (Léa, CFDT, février 2020), notamment parce qu'ils travaillent en duo et donc un autre membre du binôme peut s'occuper du train. Pour les conducteurs et conductrices, la situation est différente : ils et elles sont seules à bord, leur cabine est très distinctement séparée du reste des wagons (et ne contient pas de toilettes). Les solutions à une envie pressante reposent donc sur les conducteurs eux-mêmes, qui peuvent alors, au choix : s'arrêter en gare, marquer un arrêt plus long à un feu rouge pour uriner devant le train, etc. Nous détaillerons et analyserons ces différentes options dans la suite du chapitre. Enfin, il est nécessaire de préciser que tous les trains ne sont pas équipés de sanitaires, et que même parmi ceux qui sont équipés de ces sanitaires, tous ne sont pas aussi performants. Dans un TGV ; les WC sont la plupart du temps fonctionnels, propres, grâce notamment à des services de nettoyage continu pendant la circulation du train. Dans les TER, où les sanitaires fonctionnent le plus souvent par systèmes de cuves qui doivent être vidés, le problème de l'accès se pose plus fortement, aussi bien pour les personnels que pour les passagers. Ces cuves se remplissent vite et sont souvent à l'origine de problèmes hygiéniques dans les toilettes, les rendant difficiles, voire impossibles à utiliser. Enfin, dans les transilien, la situation est encore différente. Alors que la plupart de ces trains étaient dotés de systèmes de sanitaires à cuve, comme les TER, les rames récentes ou récemment rénovées ne comportent plus de sanitaires. Léa et Marine, de la CFDT, m'ont notamment expliqué que cela résultait d'une problématique budgétaire, d'une volonté d'économie. Nous reviendrons là-dessus dans l'analyse de ce chapitre.

La question des toilettes est donc une question tout particulièrement importante à la SNCF, en raison des particularités de ses métiers, mais aussi des matériels et des contraintes auxquelles font face les salarié·e·s.

2.1. L'accès aux toilettes pour les personnels de la voirie

La question de l'accès aux toilettes pour les personnels de l'infra (pour infrastructure), qui dépendaient, dans la forme EPIC de SNCF de l'EPIC Réseau, est une question qui se pose depuis plusieurs années, comme l'a souligné Léa, de la CFDT : « ça a toujours été un sujet » (février 2020). C'est assez récemment, en contraste, que la Direction mixité s'est saisie d'une partie du sujet, avant tout sous l'angle de l'égal accès aux toilettes pour les femmes et les hommes. Lors de mon premier entretien avec Vivianne, de la DRH, celle-ci mentionne le problème des toilettes, pour illustrer les problèmes très pratico-pratiques qui peuvent faire partie de ses compétences :

« Bon alors par exemple dans les infrapôles c'est très bête, mais on a le problème des toilettes parce que quand on travaille sur les voies bah pour aller aux toilettes bah on va dans la campagne (rires) donc c'est un problème qu'ont également les hommes ; mais quand on est dans une équipe mixte hommes femmes, ça veut dire quand même s'éloigner pour se cacher du regard des hommes... » (Vivianne, DRH, 1).

Elle explique bien que la tension de l'accès aux toilettes vaut pour tous, quel que soit le sexe de la personne qui travaille sur la voie. Cependant, elle opère une naturalisation du besoin d'uriner qui est opérée en fonction du genre de la personne : pour les hommes, cela ne semble pas tant que cela problématique d'uriner sur les chantiers ou à proximité, tandis que pour les femmes c'est apparemment une nécessité que de s'éloigner du regard des hommes. Cette naturalisation révèle toutefois en creux une possible crainte du harcèlement sexuel, qui peut être assez présent sous différentes formes dans les métiers de la voirie (posters, blagues, etc.). Ces blagues, posters, harcèlement sous diverses formes, ont été mentionnés dans la quasi-totalité des premiers entretiens que j'ai conduits avec chacun de mes interlocuteurs et interlocutrices : c'est un sujet qui s'impose, lorsque l'on parle d'égalité à la SNCF. Le regard masculin, qu'il faut éviter à tout prix pour pouvoir aller

aux toilettes, est un regard chargé, où l'on devine donc cette possibilité du harcèlement, que Vivianne détaille dans la suite de l'entretien :

« Après pour les conductrices là ! on a quand même eu des choses remontées, quelques petites affaires qui sortent de temps en temps, une conductrice à qui on dit elle ferait mieux de retourner dans sa cuisine, tu n'as rien à faire dans ce métier-là. Comme elles sont amenées à coucher dans des résidences, y a des découchés, y a des grattages de porte la nuit... Des hommes qui viennent voir si éventuellement elles ne seraient pas un peu open (rires). Donc voilà elles vivent quand même des choses ... Des numéros de téléphone dans les casiers, avec des préservatifs... Donc voilà y a des choses comme ça qui nous ont été remontées donc y a quand même des situations. On ne va pas dire que tout est rose et qu'il y a pas de question à se poser. Et puis sur les technicentres... Alors les technicentres c'est un univers extrêmement masculin, et... là je trouve que, enfin moi pour avoir été à une réunion technicentres Est européens ou on a fait un forum sur la diversité et il y avait un tableau, enfin, un paperboard et ils avaient mis des Post-its à disposition. Les organisatrices avaient dit : « collez ce que vous ne voulez plus entendre ». Et donc je suis restée devant le tableau et j'ai dit « c'est pas vrai ! » (rires jaunes) alors, y avait un truc c'était euh ah ! ça sent la pouffe ici ! donc voilà, le mec qui rentre dans le bureau où y a plein de femmes et qui dit « ah ça sent la pouffe ici » et c'est une blague. »

Et, d'ailleurs, même s'il n'y a pas de harcèlement « de fait », la simple idée qu'il puisse y avoir un harcèlement lorsqu'elles vont uriner peut pousser ces femmes à établir une distance importante entre elles et les hommes sur place. Ce ne sont pas tant des besoins présumés qui sont en réalité évoqués ici, que des techniques de détournement du harcèlement sexuel vécu par les femmes conductrices, par les femmes du technicentre, qui, in fine, ne postulent plus pour ces postes-là du fait de leur

mauvaise presse. La question de l'accès aux toilettes n'est donc plus seulement essentialisée à des besoins physiologiques a priori différents pour les femmes, mais elle devient une question cruciale dans la lutte contre le harcèlement sexuel à la SNCF. Vivianne est ainsi celle qui a le plus évoqué, d'elle-même, cette question des toilettes au cours de nos entretiens, et qui m'a mis en relation avec des personnes qui gèrent des projets d'innovation liés aux problématiques d'accès aux toilettes sur les voies notamment, afin que je puisse me faire une idée de la situation. Il m'était possible, lors de nos échanges, de sentir à quel point cette question lui semblait centrale, non seulement parce qu'elle relevait d'obligations légales (qu'elle mentionne plusieurs fois), mais aussi parce qu'elle traduit la situation plus large des femmes au sein de la SNCF. Si, au quotidien, les femmes à la SNCF font face à des propos, et des actions qui relèvent du harcèlement sexuel, alors on comprend que le fait d'aller aux toilettes – qui implique de se découvrir – peut donc être vécu comme une mise en danger. Le fait de boire moins d'eau, de prendre la pilule en continu, sont donc aussi des moyens d'éviter cette mise en danger. Les toilettes, à la SNCF, ne sont pas justement « que » des toilettes ; ce sont aussi des lieux qui permettent un plus grand sens de sécurité dans une organisation sexiste qui peine à agir concrètement sur la question du harcèlement sexuel.

Cet accès aux toilettes pour le personnel de la voirie est toutefois un problème qui a été soulevé plusieurs fois par les OS, comme des personnes invitées à la réunion de travail CFDT me l'ont confié après la réunion. L'essentialisation du besoin de toilettes fait par Vivianne semble contredite par les revendications d'un accès plus simplifié aux commodités faites depuis plusieurs années par tous les personnels de la voirie. Cette question d'accès pose problème : en effet, les sites de rails sont des lieux sécurisés, techniques, complexes. Des cabanes de chantier pourraient être mises à disposition, mais cela serait une solution peu utile, puisque ces chantiers sont mouvants par nature (parfois plusieurs kilomètres par jour). Vivianne, toujours lors de notre premier entretien, explique certaines difficultés ainsi :

« Alors quand c'est des chantiers de longue durée des toilettes de chantier sont mises en place, et quand c'est sur un site... Mais quand elles sont sur de l'entretien bah en fait elles parcourent des km et des km et donc quelques fois dans la journée ça va être 10 km qui vont être faits donc on ne peut pas déplacer, enfin je veux dire ça prendrait plus de temps... Mais enfin voilà on est en train de réfléchir à des solutions. » (Vivianne, DRH, 1).

Par ailleurs, certaines fois ces kilomètres sont effectués en milieu rural, qui permettent de s'éloigner discrètement des rails – et ainsi d'échapper au regard des hommes- tout en empêchant un accès à des toilettes en dur dans des infrastructures dédiées. D'autres fois ces kilomètres sont effectués quasiment exclusivement en milieu urbain – mais avec des accès aux rails protégés, qui empêchent dans le même temps de « sortir » du milieu de chantier. Comme le soulignent les auteurs de « Void Where Prohibited » il n'est pas nécessaire qu'il y ait une interdiction d'accéder aux toilettes pour empêcher cet accès : en rendant l'accès aux toilettes difficiles d'accès, les pauses toilettes sont limitées par défaut. Les auteurs soulignent que cela peut engendrer un contrôle indirect sur les corps et les besoins physiologiques (Linder & Nygaard, 1998). Si, à la SNCF, des essais sont bien en cours pour proposer des solutions, comme le cas du « camion toilettes » pour lequel un brevet est en cours de dépôt (échanges avec la directrice projets, février 2020). Mais ce camion est difficile à déployer à grande échelle, et demande d'importants investissements pour être déployé à divers endroits du territoire. Même pour la DRH diversité, il n'apparaît pas ainsi comme une solution pérenne à ce jour, plus comme « une piste, une idée intéressante pour qu'on ait des solutions » (échange février 2020). Il est par ailleurs intéressant de préciser que de plus en plus de travaux, sur les voies, ne sont plus opérés par des agents SNCF, mais par des entreprises privées, qui sont embauchées sur la base de contrats de maintenance. Donc, comme me l'a confié Charles, lors de la journée de travail CFDT : *« il y a aussi un truc, c'est que des fois quand ce n'est pas des cheminots ils s'en fichent. Quand*

c'est des contractuels, je ne te dis pas comment c'est dur pour eux, pour se faire entendre quoi ». Toutefois, Charles lui-même a parfois le réflexe de légitimer le besoin d'accès aux toilettes quand il s'agit de personnels SNCF :

« Marianne : On ne se rend pas forcément compte des distances qui peuvent être parcourues à l'infra !

Charles : oui, ça peut-être un parcours à pied sur plusieurs km, ou tu fais des travaux sur 200-300m en pleine nuit, mais en pleine campagne, tu vois, et tu n'as rien à côté. En fait surtout de nuit comme ça, sur la partie travaux. Bon après aujourd'hui faut savoir que beaucoup de travaux sont faits par le privé, mais y a encore des petits travaux qui sont faits par les équipes de maintenance du réseau, et qui dans ce cas-là ont besoin de toilettes, et d'ailleurs que ce soit les hommes ou les femmes, c'est les deux ! » (Charles, CFDT, entretien 2).

Il distingue le cas où les travaux sont effectués par le privé, et le cas où les travaux sont effectués par des personnels SNCF, ce qui « dans ce cas-là » nécessite un accès aux toilettes. Cette différenciation entre personnel SNCF et personnel non SNCF, et plus encore entre cheminot·e·s et non cheminot·e·s, se voit ici fortement, même si Charles a conscience que les voix des personnes non SNCF sont moins entendues sur ce sujet, sa fonction de syndicaliste CFDT à la SNCF le pousse à agir en priorité pour les personnels SNCF. D'ailleurs, mis à part Marion, de la CGT, qui m'a explicitement dit qu'elle pousserait pour que des mesures soient prises pour que les contrats de sous-traitance soient signés à condition qu'ils respectent également les conditions de la SNCF, nous n'avons pas parlé de sous-traitance lors des autres entretiens. Par ailleurs, les horaires particuliers des travailleurs et travailleuses sur les voies, souvent en trois-huit, avec un recours au travail de nuit de plus en plus important ont des impacts directs sur les rythmes circadiens, sur les corps et la santé des personnes

qui travaillent sur ces voies, ce qui vient s'ajouter aux contraintes liées à l'absence de toilettes (Linder & Nygaard, 1998, p.197).

Il y a dans les propos de nos interlocuteurs essentialisation des besoins des unes et des autres comme nous allons le montrer dans cette section. Mais, également, il y a des enjeux physiologiques qui ne sont abordés que sous ce prisme de l'accès aux toilettes pour les femmes à la SNCF. Ces enjeux soulignent une réalité « biologique » qui est perçue à la fois comme taboue et comme inhéremment féminine, souligne la réalité des conditions de travail à la SNCF en général. Cela se retrouve notamment avec la question de la pilule :

« Tout à fait, alors on a appris par exemple qu'il y a des femmes qui prennent la pilule en permanence, pour ne pas avoir de règles. Donc voilà c'est des choses euh.... Ou alors qui ne boivent pas, ou très peu pour ne pas avoir à uriner pendant leur service, ce qui est une autre problématique notamment l'été quoi, au niveau de l'hydratation. Donc c'est souvent des problématiques de ce genre-là. » (Vivianne, DRH, 1)

Vivianne évoque ici certaines personnes qui pour ne pas avoir leurs règles sur les voies – et, apparemment, pour cette unique raison ou pour cette raison principalement – ont décidé de prendre la pilule en continu. Si la prise de la pilule en continu est reconnue comme étant sans danger⁴⁶, c'est un choix qui est personnel et ne devrait pas être imposé par des problématiques d'accès aux toilettes liés à l'organisation. Par ailleurs, les enjeux genrés de l'accès aux toilettes, mais aussi de l'accès aux vestiaires, et, plus globalement, à des espaces non mixtes, émergent de cette question.

⁴⁶ <https://www.gynandco.be/fr/pourquoi-prendre-la-pilule-en-continu-gynco/> (ce site belge est tenu uniquement par des professionnels de santé gynécologues, sages femmes, pour faire face à la montée des fausses informations disponibles en ligne).

Cette question a mis du temps à faire son chemin, des voies jusqu'au Campus SNCF de Saint-Denis. Aujourd'hui, la question est prise en main par à la fois la direction diversité mixité, et notamment par une responsable des politiques de diversité et mixité, que je n'ai pas pu rencontrer, mais avec qui j'ai échangé de nombreuses fois par email, Salomé, et par Vivianne. Il est intéressant de noter que ce sont donc deux personnes en charge de la mixité qui se sont saisies de la question, quand des personnels de voirie masculins faisaient remonter depuis plusieurs années le besoin d'accès aux toilettes. Mais, faute d'interlocuteurs ou interlocutrices dédiés, et du fait d'une essentialisation de leurs besoins (« *C'est quand même plus facile pour les hommes d'aller aux toilettes partout* » Vivianne, 2), la question semblait jusque-là ne s'être jamais posée jusque dans les instances de la DRH.

La complexité du problème de l'accès aux toilettes et de ses solutions sera développée dans la suite de ce chapitre, car ce problème s'il existe depuis de nombreuses années, est à la fois le résultat de politiques décidées centralement, et pourrait éventuellement trouver sa solution dans des rallonges budgétaires dédiées à l'égalité femmes-hommes à la SNCF.

2.2. L'accès aux toilettes pour le personnel roulant

En cherchant à développer cet axe sur l'accès aux toilettes dans la collecte de données à la SNCF, j'ai été surprise par la diversité des personnes qui étaient concernées par ce manque d'accessibilité des lieux d'aisances. Notamment des conducteurs et conductrices de train, de toutes sortes, allant des TGV aux Transilien, semblent être tout aussi concernés par le manque d'accès aux toilettes. De fait, dans l'imaginaire commun, ce problème ne semble pas pouvoir toucher les personnels roulants : il y a de nombreuses toilettes dans les TGV, TER, etc. Mais, si pour les contrôleurs et contrôleuses, la question de l'accès est moins épineuse, elle l'est en revanche pour les conducteurs et conductrices :

« Oui ! et les contrôleuses elles arrivent encore parce que tu peux toujours trouver des toilettes en wagon, mais les conductrices... C'est hyper emmerdant (sic.), parce que tu n'as aucune possibilité d'aller aux toilettes. » (Violette, Réunion CFDT).

Il est intéressant de noter ici que Violette ne mentionne ici que le cas des contrôleuses, pas celui des contrôleurs, qui sont pourtant soumis aux mêmes contraintes. On peut analyser dans ces propos en creux la figure du « cheminot idéal » que nous avons mentionné en introduction du chapitre. Ce cheminot idéal n'aurait pas besoin d'accès aux toilettes, son statut lui permettant de ne pas ressentir les besoins biologiques auxquels tous les corps sont soumis. Cela peut être analysé sous le prisme de la masculinité hégémonique,

Seul-e-s en cabines, les conducteurs ne peuvent s'éclipser discrètement pour aller accéder aux toilettes de l'arrière du train. La question de l'accès en gare se pose également, notamment pour les conductrices de TER, ou de Transilien, puisque les petites gares ne sont pas toujours équipées (et parfois, même pour les grandes gares, les arrêts courts ne permettent pas d'aller jusqu'aux toilettes qui sont parfois situées ailleurs), comme le souligne cet échange entre Sarah et Marine, de la CFDT :

« Sarah : oui, sinon la vraie « solution » que tout le monde utilise, bah à un arrêt tu te mets devant ta rame et voilà, ou tu coupes une bouteille en plastique en deux et voilà. »

Marine : ou sinon bon, ce n'est pas super pro, mais tu vas aux premières toilettes de la rame. »

Lors de la réunion de travail CFDT, j'ai pu aborder ce sujet de l'accès aux toilettes avec les personnes présentes. Outre Charles et Violette, il y avait trois autres personnes présentes : Marine, Léa et Sarah, toutes déléguées CFDT, mais par ailleurs exerçant à plein temps à la SNCF. Léa travaille à la direction traction Île-de-France, Marine chez TER Bretagne, et Sarah chez TER sud-ouest. Voici ci-dessous leurs premières réactions à ma question sur l'accès aux toilettes :

« Marine : c'est vrai que quand tu dis ça, ça me fait aussi penser au problème de la propreté, parce que c'est un sujet global. Et pour les toilettes, j'ai des collègues qui n'y vont pas et qui se retiennent ! j'ai un exemple en tête, sur un train TER y a plus qu'une toilette en état de marche depuis quatre jours, et on se rend compte qu'ils changent de rame uniquement quand on pousse, parce que j'avais sacrément grossi le trait en faisant remonter ça. J'avais dit que du coup ça nous faisait perdre beaucoup de temps dans les gares, que ça mettait en danger le H00... et là comme par hasard ils nous ont changé la rame. Par contre simplement pour avoir accès aux toilettes là non ??

Charles : et moi tous les jours je fais Paris-Beauvais, et là il n'y a plus de contrôleurs, donc le matin c'est la gare qui ouvre les toilettes [dans les trains]. Et les rames elles tournent tout le temps donc parfois ils n'ouvrent pas toutes les toilettes, enfin là du coup ça touche tout le monde, du client au conducteur, etc⁴⁷.

Marine : oui, nous en Bretagne on a dû insister pour dire qu'il y avait vraiment un problème.

Charles : oui c'est sûr, nous aussi ça se passe comme ça. C'est vraiment un problème d'organisation pour remonter l'état des trains. Tous les gens que je vois se plaignent. Pas juste les voyageurs, mais vraiment tout le monde.

Léa : non, mais c'est un gros gros sujet, en réunion les conducteurs IDF nous remontent tout le temps ce sujet des toilettes. Franchement à chaque réunion les conducteurs ils parlent des chiottes [...], mais en plus pour les conducteurs et pour les conductrices c'est un sujet tout le

⁴⁷ Les rames sont réutilisées quotidiennement, changeant parfois de locomotive. Or, les toilettes des trains TER sont des trains à cuve, qui, si elles ne sont pas vidangées, deviennent vite inutilisables. Certaines toilettes non vidangées restent donc fermées longtemps.

temps [sur tout le temps du travail]. C'est vraiment un énorme truc quoi. » (Réunion de travail CFDT)

La question de l'accès aux toilettes pour le personnel roulant est donc une question qui semble prégnante, depuis longtemps, mais il semble en plus que moins le trajet est « prestigieux » moins l'accès aux toilettes est aisé. Charles, qui était conducteur de TGV avant d'être délégué CFDT à plein temps, m'a ainsi expliqué ce qu'il lui était déjà arrivé de faire pour pouvoir aller aux toilettes :

«Question : les conducteurs et les conductrices ne peuvent pas quitter leur poste du tout ?

C : enfin, tu peux quand t'as un arrêt, mais...Moi... ça m'est déjà arrivé à un arrêt de prendre une minute de plus de dire j'ai trop envie je vais stop, je descends de cabine, je vais devant le train, et je repars 5 min après quoi. Mais quand tu ne peux pas te retenir, tu ne peux pas te retenir. Alors si t'as des trajets de trois quarts d'heure une heure, ça va. Mais des trajets de trois quatre heures... Ou même sept heures ! Par exemple le Paris-Nice, c'est 7h de conduite quoi... Donc là ! je sais qu'ils font un arrêt de 5 min à Avignon pour justement que le mec il puisse y aller au cas où. [...] on a réfléchi à une solution qu'on a mis en place et qu'on va étudier, enfin je pense que c'est plutôt pour les équipes de contrôles, nous ça fait des années qu'on demande à ce que les journées soient construites avec au minimum la durée d'une pause physiologique. C'est-à-dire qu'au bout de 3-4h de conduite tu as 20 min pour pouvoir faire ce que t'as à faire. Parce qu'il faut savoir que tu peux très bien aller dans les WC du train, quand ils ne sont pas fermés, pas occupés... Quand ils fonctionnent. Tu sors de ta cabine, tu vas dans les toilettes bon... C'est quand même particulier quoi, les gens ils te regardent bizarre. Après, ton train il arrive en gare, tu dois repartir dans l'autre sens, et des fois t'as des gares où tu n'as pas de toilettes, ou alors t'as des gares où t'as des guichets et les toilettes sont derrière et

comme tu n'as pas l'accès au guichet parce qu'y a de l'argent, bah tu ne peux pas y aller non plus. » (Charles, CFDT, 3).

Cette question des pauses physiologiques et de leur constitution (durée, fréquence) est abordée en détail dans l'ouvrage de Linder et Nygaard (1998). Ils expliquent notamment que cette pause devrait être un droit, pour tous les salarié·e·s, en raison des conséquences qui peuvent être engendrées par les phénomènes de rétention urinaire, ainsi que les possibles stress engendrés par l'absence d'accès aux toilettes pour plusieurs heures. Les conséquences évoquées par Charles sont importantes : mettre un train en retard implique des conséquences organisationnelles sur toute une région, avec la nécessité d'adapter les feux de signalisation, les croisements de train, sans parler des gestions de correspondances pour les client·e·s qui se font parfois à la minute près. Le choix d'arrêter un train plus longtemps, de le mettre en retard sciemment, peut de fait engendrer un stress important, outre le stress physique de l'attente d'accès à des toilettes.

Les enjeux liés à l'accès aux toilettes sont donc à la fois des enjeux liés à une essentialisation des besoins des femmes et des hommes, qui supposent que les femmes ont plus besoin de toilettes que les hommes (quand bien même ceux-ci demandent un accès aux toilettes depuis plusieurs années), mais aussi des enjeux centraux liés à la lutte contre le harcèlement sexuel au sein de la SNCF. Et, on le voit, dans le cadre de cette lutte, les personnes qui subissent le harcèlement cherchent elles-mêmes des solutions pour éviter les situations qu'elles identifient comme étant les plus à risques, quitte à se mettre en danger d'une autre manière, en ne buvant pas.

La question de l'accès aux toilettes comporte des enjeux bien différents selon que l'on parle de l'infra ou de la conduite. Mais, les dynamiques ont longtemps été les mêmes, entre coupes budgétaires et réorganisations du temps de travail, les pauses toilettes sont alors conçues comme un coût temporel notamment, à réduire le plus possible, afin d'optimiser au mieux les plannings des trains.

3. La comptabilité comme contrainte

Si le manque d'accès aux toilettes est un problème répandu à la SNCF sur les métiers techniques et de terrain, c'est notamment lié à une multiplication des contraintes, à la fois budgétaires, spatiales et temporelles. La comptabilité ici joue un rôle ambigu que nous explorerons dans le reste de ce chapitre. Ce rôle ambigu passe notamment par la faculté qu'à la comptabilité de rendre certaines dynamiques liées aux toilettes visibles (que nous aborderons dans la section 5 du chapitre), tout en cachant d'autres dynamiques, que nous allons analyser dans cette section. La comptabilité participe de contraindre les corps dans une organisation à la SNCF, car les contraintes budgétaires qui apparaissent comme de plus en plus centrales ces dernières années jouent sur les dispositions des locaux, la gestion des pauses, etc. Ces contraintes sont parfois cristallisées dans une même politique organisationnelle, comme c'est le cas du « H00 », la nouvelle politique pour le départ à l'heure des trains.

3.1. Contraintes budgétaires, spatiales et temporelles

Au cours de ces dernières années, la SNCF a été le lieu de nombreuses réorganisations, de nombreuses tentatives de 'cost cutting' pour tenter de transformer la dynamique de dettes dans laquelle l'organisation est engagée. Or, ces dettes s'expliquent pour plusieurs raisons. Lors de l'entretien que j'ai effectué avec Tanguy, cadre en charge de la mise en place de la réforme structurelle de la SNCF, il est revenu sur les différents EPIC et leurs statuts de centres de coûts ou de centres de profits. Il m'a ainsi détaillé comment certains EPIC, comme réseaux, étaient essentiellement des centres de coûts, et que le but de la réforme effective au 1^{er} janvier 2020 est d'une certaine manière de changer ce statut : à travers des pratiques de facturation, et en interne, et en externe, l'exploitation du réseau peut devenir un centre de profits. Il nous est important de comprendre ces dynamiques de

coûts au sein de la SNCF, car elles sont symptomatiques de la manière dont les toilettes, les pauses toilettes, donc des coûts qui peuvent apparaître cachés, ou superflus sont ensuite regardées.

« Marianne : Et l'entretien des trains ça dépend de voyage ou réseau ?

Tanguy : De voyage

Marianne : Donc ils ont quand même des coûts aussi.

Tanguy : Oui oui tout à fait. La majeure partie des bénéfices de SNCF viennent de l'actuelle mobilité et en particulier voyage qui est TGV. TER c'est neutre parce que c'est subventionné. [...] Fret ça perd de l'argent, Keolis ça gagne du cash, mais à l'international, donc les vrais bénéfices français ils sont là, et ici ça perd de l'argent monstre (montre l'organigramme). Dans les docs que je t'ai donnés l'objectif pour réseau et sa filiale gare c'est la maîtrise de l'endettement. » (Tanguy, cadre EPIC de tête, entretien 1).

La maîtrise de l'endettement, plus que la recherche de profit, passe à la SNCF par une stratégie de recherche des coûts considérés comme superficiels et leur réduction. Ces principes de *cost cutting* de SNCF sont bien illustrés dans cet extrait de la présentation des résultats annuels en conférence de presse en février 2020 :

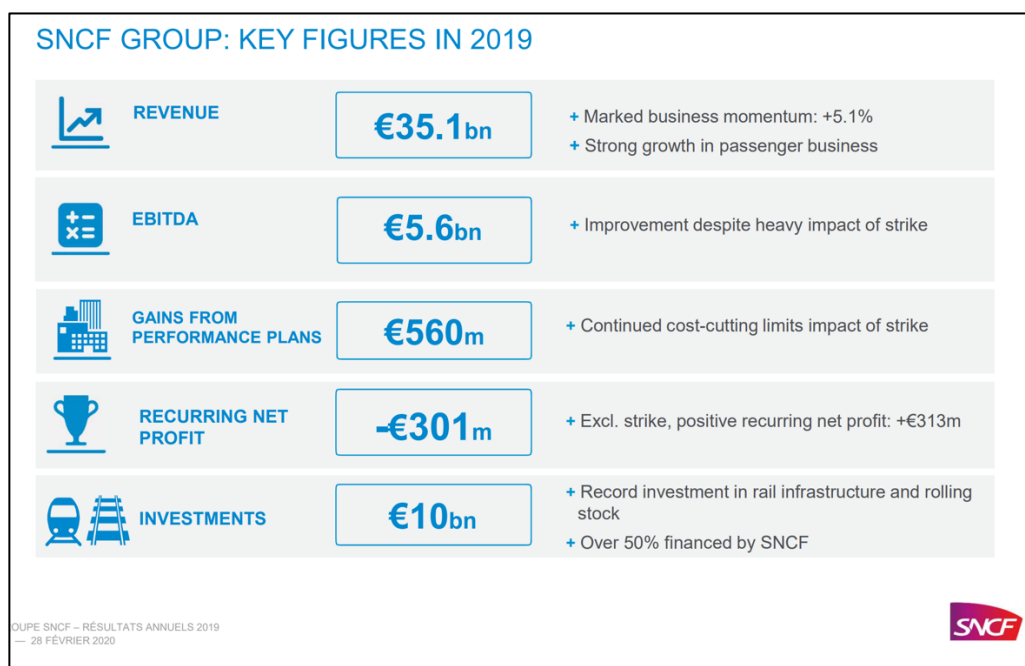


Figure 43 : extrait de la conférence de presse SNCF 02/2020, présentation des résultats annuels

On voit dans cette présentation que la capacité (quantifiée) à réduire les coûts est assimilée à une performance (« gains from performance plans»). On note aussi que le cost-cutting est ici directement associé à la limitation des impacts liés à la grève de décembre 2019-janvier 2020. Il est rationalisé comme un moyen de « limiter les impacts de la grève ». Les pratiques de cost-cutting sont ici directement associées à la limitation des impacts liés à la grève de décembre 2019-janvier 2020. Ces pratiques sont diffusées au sein de l'organisation, dans tous les différents EPIC, et sont une manière pour la SNCF de faire des économies : la taille de l'organisation multiplie de facto les coûts sur des dépenses vues comme accessoires ou non nécessaires par la direction. Dans le cadre d'une ethnographie institutionnelle, il est nécessaire de comprendre comment ces actions de cost cutting de la direction viennent changer le cours des vies quotidiennes, normales, triviales mêmes des salarié-e-s. Ces contraintes budgétaires viennent directement influencer les pratiques organisationnelles, mais aussi, dans une entreprise comme SNCF qui gère des trains avant tout, avec des passages, influencer sur les pauses, la manière d'envisager le découpage du travail pour les personnes sur les voies et dans

les trains. Dans le cas des toilettes, plusieurs actions organisationnelles vers les réductions de coûts ont structuré la réponse de la SNCF aux demandes d'accès. Catherine m'explique ici comment le budget de construction des toilettes est venu progressivement cannibaliser le budget mixité négocié lors de l'accord égalité-professionnelle (signé en 2015), dans son premier entretien en 2017 :

« Oui de même que par exemple il y a des choses sur lesquelles on réagit vivement. Par exemple c'est quand on voit les billets de la mixité qui sont utilisées par exemple pour aménager les toilettes les toilettes de femmes euh. Ça ça a été longtemps la grande classique : c'est qu'un établissement qui se mettait aux normes refaisait les sanitaires c'est très bien c'est normal. On parle de mises aux normes : c'est des obligations légales, c'est des choses qui doivent être faites. Et donc pour créer des toilettes femmes parce qu'il y a plein d'endroits dans l'histoire de l'entreprise où il n'y avait pas de femmes donc il n'y avait pas de toilettes de femmes on les fait prendre en charge par le budget mixité. Et ben ça c'est non point, c'est non ; ça n'a pas être supporté par un budget mixité. Enfin l'idée c'est qu'on veut que ces toilettes soient construites bien sûr ! mais c'est à l'entreprise de payer sur ses deniers, par sur ceux de la mixité. C'est quand même la moindre des choses. Et puis après on fait passer ça comme des progrès. C'est simplement la loi. L'employeur doit prendre en charge l'aménagement des lieux de travail et ce n'est pas le budget mixité qui doit payer ... alors on [les OS] accepte de temps en temps des fois, que des petits projets soient faits à la marge, etcétera, mais... » (Catherine, 1, UNSA)

Cette volonté de distinguer les budgets liés à l'accord égalité professionnelle et les budgets liés à la rénovation des locaux s'explique justement par le fait que les toilettes concernent tout le monde. Pour Catherine, cette question des toilettes est importante, mais elle n'est pas genrée, et ne relève pas, en soi, de la question de l'égalité. Si Catherine voit le budget des toilettes comme avant tout lié à une obligation légale, cela montre aussi que pour elle c'est une préoccupation qui peut être

secondaire. C'est à mettre en parallèle des propos de Vivianne, qui elle considère que les toilettes sont une question de mixité – et pas juste une question de légalité – car cela permet d'accueillir les femmes dans de meilleures conditions, et œuvrer pour qu'il y ait moins de départs et démissions de femmes dans ces endroits où il n'y a ni vestiaires ni toilettes pour elles.

Il existe donc différentes représentations d'usages légitimes du budget mixité chez les OS, la DRH, et cette manière de considérer la question des toilettes en fait partie. Elle considère qu'utiliser ces budgets pour la réfection de locaux sanitaires outrepassa la fonction première du budget égalité pro, qui est de mener des actions, comme des formations, le « girl's day » pour sensibiliser les jeunes filles aux métiers techniques de la SNCF, mais aussi de détacher des budgets de crise si une salariée est victime de violence au sein de son foyer. Elle dresse donc une ligne entre une utilisation légitime du budget – au service direct de l'égalité – et une utilisation qui serait moins légitime. Mais, cette utilisation moins légitime reste tout de même tolérée, « on accepte de temps en temps, des fois, des petits projets à la marge » : cette utilisation des budgets, bien que dénoncée, reste nécessaire si c'est ce qu'il faut pour que les toilettes soient construites ou mises à niveau. D'ailleurs, Sandrine, de l'UNSA également, est elle aussi revenue sur les toilettes, mais plus sur l'écart entre les conditions de travail sur le campus de Saint-Denis, et celles sur le terrain :

« Ça fait partie des bonnes conditions de travail, voilà, on a les toilettes sur le palier, enfin je veux dire, moi j'ai commencé à travailler y a trente ans dans une gare ou les toilettes étaient sur le quai à 100 mètres et puis ce n'était même pas des toilettes en fait c'était ce qu'on appelait des pissotières. C'est vrai qu'entre ça qui existe toujours au fin fond de la France et même dans des provinces, non pas plus reculées parce que je crois qu'à Bordeaux c'est encore un peu comme ça, qui est quand même une grande ville, et puis la direction centrale qui se situe sur les campus de Saint-Denis, y a quand même un grand décalage dans la vie de tous les jours, les conditions de vie au travail, la qualité de vie, qui fait qu'à un moment donné l'égalité

hommes femmes, les violences sexistes, les violences sexuelles ne sont pas forcément répertoriées de la même façon quoi. » (Sandrine, 1, UNSA).

Cette citation comporte plusieurs éléments intéressants pour nous ici : l'évolution des modes de travail syndicaux a conduit Sandrine à réorganiser ses journées, ses plannings, elle doit faire plus en moins de temps. C'est un des effets de la réforme des institutions sociales, et une des conséquences directes de la suppression des CHSCT. Mais surtout, elle nous explique les différences importantes de conditions de travail qui émaillent une entreprise comme la SNCF, et, de fait, parfois la difficulté de se comprendre entre la direction générale et la direction des petites gares TER en régions sur les sujets généraux, mais aussi sur les sujets d'égalité professionnelle. Les réorganisations des instances de représentation du personnel ont par ailleurs eu un impact important sur les remontées des besoins du terrain. Marine, lors de la journée CFDT, détaillait ainsi ses demandes répétées d'entretiens plus réguliers des cuves dans les trains TER Bretagne. Il a fallu qu'elle grossisse le trait, qu'elle dise que les toilettes n'étaient plus en état de fonctionner (alors que c'était avant tout un problème d'hygiène) pour que sa demande aboutisse. Ce budget d'entretien a alors été débloqué, suite à ses demandes répétées, importantes, qui ont pris un temps important sur sa mobilisation. Elle explique qu'elle a vu le problème dans le cadre de sa mission de contrôleuse de billets, mais qu'elle a mis du temps avant d'être écoutée en tant que déléguée syndicale.

Catherine, par exemple, vient de la région de Bordeaux, Charles, du nord de la France, Violette de PACA, Marion de Bretagne... Toutes ces personnes sont, à l'origine, au plus près du terrain – puisque venant directement du terrain. Or, la suppression des CHSCT et le passage aux CSE impliquent de réduire les temps syndicaux sur le terrain, et de recentrer le dialogue social autour de la négociation.

Dans le même temps, outre les problématiques de délimitation de budgets et d'utilisation appropriés de ceux-ci, les budgets ont été coupés, diminués, transformés même. Cela rend les

problématiques de terrain encore moins visibles, puisque les journées de terrain sont elles-mêmes moins nombreuses. Lors de la journée de travail à la CFDT, Léa, qui travaille sur les Franciliens, et revenue sur la question des toilettes :

« Léa : [...] Forcément avec les coupes budgétaires ce n'est pas allé dans ce sens-là [de mettre des WC dans les cabines conducteurs]. Donc aujourd'hui on essaie de se rattraper en disant que l'on construit des toilettes pour les femmes, alors que déjà ce n'est pas normal qu'on ne soit pas équipés pour tout le monde, mais en plus pour les conducteurs et pour les conductrices c'est un sujet tout le temps. C'est vraiment un énorme truc quoi. C'est une vraie source de stress. »

Léa souligne ici l'ouverture qu'auraient pu permettre de nouveaux budgets sur la résolution du problème des toilettes pour les conducteurs. Mais, en réalité, les coupes budgétaires ont fermé cette porte, et font que ce sujet devient « une vraie source de stress », pour tout le monde. Ces questions touchent à la fois tout le monde, et certaines personnes de manière plus particulière encore :

« Léa : [...] Et moi les mecs dans mon équipe ils en parlent tout le temps, et il n'y a pas trop de nanas, mais c'est vrai tu parlais des règles Marianne, bah franchement la question se pose, comment tu fais si t'as des règles abondantes, comment tu fais si t'as tes règles qui arrivent quand tu conduis, c'est hyper discriminatoire. Et les toilettes manquent partout, dans les trains, les gares, les voies.[...]

Le manque de toilettes n'est pas uniquement symptomatique d'un manque de prise en compte des besoins physiologiques. Il dénote également d'un stress supplémentaire mis sur les corps des employé-e-s. Il est intéressant de noter également, à ce stade de l'analyse, que l'on retrouve ici

l'ambivalence face aux toilettes : ce sont des lieux d'aisance absolument nécessaires, c'est un sujet pour toutes et tous, et en même temps c'est un sujet tabou, dont on n'a pas besoin de parler, ou qui relève du vulgaire (on constate souvent l'emploi de mots comme « chiottes » ou « pisser » dans les échanges retranscrit ici). Les toilettes cristallisent cette ambivalence des missions du quotidien des organisations syndicales. Ce problème qui peut devenir grave, mais qui en même temps peut devenir risible est souligné dans cet échange ci-dessous :

« Charles : Il y avait eu un type aussi, il avait voulu uriner en roulant et il avait eu la jambe arrachée. Bon je ne sais pas trop comment il s'y était pris tu me diras. Et puis pour les nanas y avait eu les opérations avec les trucs là pour uriner debout.

Violette : ah oui les pisse-debouts ! ils avaient donné ça un 8 mars ! Bon après franchement, tout ça ça reste des solutions de fortune. »

C'est un sujet qui peut, littéralement, mettre la vie d'une personne en danger (puisqu'il y a tout de même eu une jambe arrachée) mais qui dans le même temps ne semble se voir proposer que des solutions « de fortune ». Dans cette conversation, le contraste immédiat entre l'anecdote de la jambe arrachée et celle des « pisse-debout » est par ailleurs saisissant, et nous permet de mettre l'emphase sur l'aspect ambiguë qui découle des demandes de meilleurs accès aux sanitaires. Nous proposons que cette ambiguïté vient notamment de l'aspect trivial, biologique, hors du travail, et donc finalement, du tabou. Or, la comptabilité n'est peut-être pas équipée pour mettre à jour les tabous, pour en parler, pour offrir des solutions qui permettent de prendre en compte la complexité, les facettes multiples du problème des toilettes à la SNCF. Les budgets deviennent alors plus des contraintes, qui au contraire renforcent la position de tabou occupée par les besoins naturels :

« Léa : encore faut-il que [les toilettes] soient ouverts ! et franchement en IDF ils sont juste en galère. Parce que bon, autant s'arrêter devant sa rame sur certains trajets c'est possible, autant nous... et y a des trajets vraiment longs, plus d'une heure trente. Et avant y avait des toilettes dans les rames, mais maintenant ils les ont tous fermés. Dans les nouveaux trains, y a carrément plus de toilettes, et dans les anciens c'est condamné parce que comme ça ça fait moins de maintenance.

Sarah: oui clairement c'est financier comme décision. » (Réunion de travail CFDT).

Plusieurs sujets de budgets sont évoqués ici. Tout d'abord, les coupes budgétaires mentionnées par Léa : ce sont des coupes anciennes, datant d'il y a une quinzaine-vingtaine d'années, date d'un tournant de la SNCF vers une pratique plus orientée sur la performance, sur l'efficacité, que sur la notion de service public. Cela prend corps notamment tout d'abord avec le transfert de la dette de la SNCF à Réseaux ferrés de France, qui devient propriétaire de la structure. Mais, dans les années 2000, c'est surtout un focus sur un modèle économique équilibré qui vient transformer la manière de voir les coûts et les budgets. De fait, les passagers sont de plus en plus souvent mentionnés comme des « clients », et les horaires des trains sont repensés pour augmenter la rentabilité. Ces dynamiques sont similaires à celles qui ont gouverné la privatisation du rail en Angleterre (McCartney & Stittle, 2017), bien que la SNCF ne soit pas tout à fait une entreprise privatisée aujourd'hui. Cette première coupe budgétaire évoquée montre que le sujet des toilettes aurait pu être abordé, géré, à travers une solution certes coûteuse, mais simple (intégrer des toilettes dans les cabines), et l'entreprise a fait des choix différents.

Sarah et Léa reviennent par la suite sur cette dimension budgétaire et financière, et sur, non seulement, le refus d'ajouter des toilettes dans les cabines des conducteurs et conductrices, mais surtout sur la fermeture des toilettes dans les trains franciliens, avec de nouvelles rames qui ne sont

même plus équipées en toilettes, car cela permet de faire des économies de nettoyage et ménage. Si la fermeture de ces toilettes affecte tout le monde (passager·e·s et personnel), elle est significative de la volonté de la SNCF de chasser les coûts partout où ils se trouvent. Les tarifs de billets franciliens sont réglementés, donc les investissements sur ces rames en maintenance et nettoyage doivent être réduits le plus possible. Ces coupes budgétaires interviennent à des moments où la SNCF se détache de plus en plus de sa mission de service public, et se centre de plus en plus sur ses coûts – et leur réduction – face à la possible entrée de la concurrence sur le réseau français.

Les choix budgétaires et stratégiques faits par la direction de la SNCF – et par le gouvernement français, ont donc des conséquences directes sur l'accès aux toilettes en gare et dans les trains ; ainsi que sur la manière dont ces questions sont envisagées : elles ne semblent être vues avant tout comme des questions de coûts, et non pas comme des questions de nécessité physiologique. De cette question de coûts, qui est partagée par les OS et par les DRH, des visions divergentes émergent, puisque les OS se concentrent avant tout sur l'aspect légal de l'accès aux toilettes, tandis que la DRH en fait avant tout une question de mixité. Et cette divergence entraîne des attitudes ambivalentes par rapport aux budgets : pour les OS, la DRH n'en fait pas assez, tandis que la DRH inclut la question des toilettes dans des actions ponctuelles liées à la mixité.

Mais surtout, ce qui se dégage très fortement, c'est la gêne qui est induite pour tous et toutes au travers de cette question des toilettes, et donc à prendre le problème des toilettes à bras le corps. Les toilettes semblent être un problème que chacun et chacune devrait gérer dans son intimité, à travers des techniques et solutions de fortune (des bouteilles d'eau, des arrêts en voie, etc). Tout en reconnaissant continuellement, au fur et à mesure de mon terrain, qu'il y avait un problème, ce problème était immédiatement écarté, mis de côté, et c'est bien là l'effet du tabou. Cette question intime, qui appelle à être « gérée » par une organisation, appelle dans le même temps le plus de mise

à distance possible. Or, face à cette mise à distance, il est intéressant de s'interroger sur le rôle que remplit la comptabilité. La comptabilité peut-elle faire autre chose que mettre à distance, dissimuler le problème des toilettes ? A-t-elle une place dans le questionnement du tabou ? Nous verrons tout d'abord à travers le cas H00 comment la comptabilité peut, à travers des actions organisationnelles simples et banales, avoir un effet direct sur les accès aux toilettes. Puis nous questionnerons la manière dont des budgets peuvent eux, offrir un nouveau moyen de garantir un accès aux toilettes à toutes et tous.

3.2. Le cas H00

La politique H00 est un programme mis en place à la SNCF pour assurer un départ et une arrivée à l'heure des trains. L'idée, c'est que les trains doivent, au maximum partir à l'heure exacte du billet (soit, H00), à la seconde près, et non pas avec quelques minutes de décalage, ce qui pouvait être le cas actuellement. Sous couvert d'être une politique qui semble évidente de premier abord pour une entreprise qui gère des trains et des voyageurs, c'est en réalité une politique organisationnelle d'envergure, qui occasionne des restructurations au sein des gares, au sein des infrapôles, des hangars de trains... Cette réorganisation du voyage est aussi orientée par une transformation du « passager » en « client », dont la satisfaction prime avant tout. La phrase clef de H00 est « pour faire partir des trains à l'heure, chaque seconde compte »⁴⁸. Dans l'extrait ci-dessous du site web de la SNCF, on voit à quel point la politique H00 a des impacts sur la façon d'envisager la totalité de l'organisation :

⁴⁸ <https://www.sncf-reseau.com/fr/entreprise/newsroom/sujet/services-programme-h00>

Outils : chronogramme, renforcement de la transversalité des métiers et responsabilisation de chacun

SNCF Réseau se dote de 4 atouts.

- **Le chronogramme**

Le programme H00 prévoit le déploiement d'un chronogramme qui concerne tous les maillons de la chaîne d'actions préalables au départ. Ce nouvel outil invite chacun à prendre conscience de sa part de responsabilité dans chaque départ.

- **La standardisation des tâches**

Par ailleurs, SNCF Réseau standardise ses processus et les rend les plus simples possibles, pour que les tâches soient exécutées avec plus de fluidité.

- **L'imbrication entre les métiers**

Le programme H00 invite chacun à s'intéresser à l'imbrication de son métier dans un processus global qui fait aussi intervenir d'autres métiers. C'est une philosophie d'équipe.

- **La communication**

Les opérateurs qui ne pourront pas assumer une tâche pour telle ou telle raison sont invités à le dire. De ce fait, le réseau peut trouver une alternative et honorer un départ à l'heure.

Figure 44: extrait du site SNCF sur la politique H00

On le voit dans l'extrait ci-dessus, le programme H00 est un programme global sur tous les métiers de réseau, et cherche à décentraliser les responsabilités des retards – chaque employé-e est rendu responsable du retard du train, et donc d'un problème dans l'organisation. Comptabiliser le temps du train, ainsi que les temps des employé-e-s, devient alors une des façons centrales pour la SNCF de mesurer une performance à l'aune de la politique H00. Cette question du temps est intimement imbriquée avec la question de l'espace, surtout dans une organisation comme SNCF, qui se déploie sur tout le territoire.

Charles, lors de notre troisième entretien, mentionnait cette politique H00, et la façon dont les cadences ont été revues, repensées, autour du départ à la seconde des trains. Ces cadences repensées, avec souvent des pauses réduites, ont été centrées autour d'une notion de performance des agents à bord des trains – et, de facto, des trains.

« Et puis on a un vrai problème dans les gares. Quand on n'a pas d'accès dans les gares intermédiaires pour les trains, la question des toilettes sur les longs trajets ça se pose vraiment vraiment quoi. À Gare du Nord, y a un local où avant on avait accès aux toilettes, qui a été repris par l'escalé⁴⁹. Avant on mettait 4 minutes aller-retour pour aller pisser, maintenant on doit mettre 10 min d'arrêt, parce que les toilettes sont à l'autre bout. Alors, va falloir aller m'expliquer comment tu fais quand t'as 7 min de pause entre tes trains. Ils ferment les locaux ! Comment tu vas pisser ! » (Charles, CFDT, 3).

Charles m'a détaillé ce changement de cadence qu'il a vécu à Gare du Nord en tant que conducteur de TGV. Auparavant, ses trains avaient entre 10 et 15 minutes d'arrêt en gare du Nord, avant de repartir. Aujourd'hui, la H00 a contribué à modifier les cadences à 7 min, pour optimiser au mieux l'utilisation des rails dans cette grande gare parisienne. Or, cette contrainte temporelle s'est alliée à une contrainte spatiale : les travaux à Gare du Nord ont engendré une réorganisation des locaux, et notamment la suppression des toilettes les plus proches pour les personnels de la conduite. Il y a donc un conflit évident, entre la cadence modifiée à 7 minutes entre les trains, et les 10 minutes nécessaires pour aller aux toilettes et en revenir. H00, combiné aux travaux, empêche donc aux agents de se rendre sur les toilettes à gare du Nord. De facto, la politique H00 qui cherche en plus à décentraliser les responsabilités et donc aussi à rendre responsable chaque agent du moindre retard de train, contribue aussi à ce que les conducteurs et conductrices ne puissent se rendre aux toilettes à Gare du Nord, en effectuant un contrôle des bons et mauvais comportements. Aller aux toilettes à Gare du Nord pendant les travaux, sous la politique H00, devient donc un mauvais comportement.

⁴⁹ Ici, Charles m'explique que les locaux dont il parle ont été « réabsorbés » dans les locaux de Gare du Nord (l'escalé) et donc l'accès aux toilettes direct pour les conducteurs et conductrices n'est plus possible.

Le H00 peut aussi toutefois devenir un argument pour plus de toilettes, comme l'explique Marie à la journée de travail de la CFDT :

« C'est vrai que quand tu dis ça, ça me fait aussi penser au problème de la propreté, parce que c'est un sujet global. Et pour les toilettes, j'ai des collègues qui n'y vont pas et qui se retiennent ! ». (Marie, journée de travail CFDT).

Le H00, en fonction de comment il est envisagé, c'est-à-dire de la manière dont les contraintes sont perçues, peut donc être réutilisé par les agent·e·s et les organisations syndicales afin d'améliorer les accès aux toilettes : c'est quand Marie utilise l'argument de la mise en danger de H00 que la rame défectueuse est changée, pas quand elle utilise l'argument de la santé de ses collègues, qui « se retiennent ». Le H00 impose donc des contraintes temporelles, qui peuvent être combinées aux contraintes spatiales et ainsi perturber directement l'accès aux toilettes. Mais, dans le même cas, le H00 peut aussi être un argument – de dernier recours – pour des demandes comme les mises à niveau des rames avec des toilettes défectueuses.

Un des éléments clefs de cette politique H00 ici est de constater à quel point les politiques organisationnelles pensées de manière « globale » en « imbrication entre les métiers », viennent directement placer des contraintes sur les corps des agents des trains. Ces contraintes corporelles sont vécues au quotidien par des agent·e·s, loin de Saint-Denis, et de ses toilettes propres, en état de fonctionnement. H00 est une politique organisationnelle qui vise à moderniser la SNCF tout autant qu'améliorer la cadence des trains, mais au milieu de cette politique, on le voit, ce sont les vies quotidiennes des agents qui sont affectées. L'ethnographie institutionnelle permet ainsi de remettre ces expériences au cœur même de la politique, et H00 ne peut simplement être vue comme une politique de trains, c'est aussi une politique pour les agents, qui contribue à, un peu plus, contrôler leur corps et leurs comportements.

Toutefois, si compter les minutes, envisager chaque agent sous le prisme de la performance des trains peut contribuer les corps, nous avons vu aussi que H00 peut être utilisée pour obtenir des changements. La comptabilité peut être utilisée de la même manière, détournée des budgets constamment réduits à peau de chagrin, et ainsi développer des budgets et des innovations pour les toilettes.

4. La comptabilité comme solution

Avant d'envisager les possibilités pour la comptabilité d'être utilisée comme moyen pour développer l'accès aux sanitaires, il est important de s'attarder sur cette question du vocabulaire utilisé pour parler des toilettes. De fait, au niveau organisationnel, ce n'est pas toujours une discussion facile à avoir. Même dans l'écriture de cette thèse, je me suis posé la question de savoir quel vocabulaire garder, jusqu'à faire le choix de tout écrire, des mots parfois vulgaires aux périphrases les plus longues pour désigner l'action d'aller uriner. C'est un sujet gênant, intime, pourtant nécessaire. Or, aborder la question sous le prisme d'un budget permet d'avoir une discussion, semble-t-il, objectivée, où l'on sort du trivial.

4.1. Aborder la question des toilettes : de la gêne partagée à discussions de budgets

Parler de toilettes, c'est parler, en creux, de besoins physiologiques que tous les êtres humains partagent. Cependant, une sorte de tabou persiste autour de ses besoins, notamment sur le lieu de travail. Cette notion du tabou, que nous avons déjà évoquée ci-dessus, sera analysée ici au travers des discours, des périphrases, et des hésitations qui reviennent dans le langage. Durant mes entretiens, cela a donné lieu à toutes sortes de périphrases, détournements, mais aussi, après certaines hésitations, l'utilisation de mots et phrases qui relèvent plus du registre du vulgaire. Le cas de Charles

est intéressant : la plupart du temps, il utilise un vocabulaire assez soutenu, mais quand il va parler des toilettes, tout d'un coup, il va passer d'un coup d'un vocabulaire soutenu à un vocabulaire vulgaire, sans transition. Cet extrait de la journée de travail CFDT est parlant, autant pour Charles que pour les autres délégués :

« Charles : ouais, après bon moi c'était sur du TGV, mais je le faisais de poser mon train et aller pisser. J'ai même déjà mis des trains en retard. [...]. Non, mais même pour te dire, maintenant ça me revient, mais à une époque ils avaient donné une sorte de.. Bah de gant, enfin je ne vois pas trop comment appeler ça autrement, avec un gel dedans, et tu pissais, et voilà. Et tu jetais le tout par la fenêtre.

Léa : conscience écologique attention ! [...] » (Journée de travail CFDT).

Charles passe ainsi du mot « pisser » au mot « uriner » en deux phrases, avec des hésitations marquées avant chaque mention des toilettes : j'ai noté dans mon carnet, ce jour-là : « gêne, ainsi que souligné deux fois les mots qui étaient prononcés avec emphase : « pissais » « uriner ». Je propose dans cette analyse que le passage d'un champ lexical soutenu à familier, voire vulgaire, traduit de manière active cette gêne vis-à-vis du sujet des toilettes : en ne sachant pas se positionner, savoir quelle posture adopter, il est alors aisé de passer d'un registre à l'autre en une ou deux phrases. Ces hésitations sont partagées par toutes les personnes présentes, sauf par Léa, qui semblait n'avoir aucun problème à aborder cette question. D'ailleurs, c'est aussi elle qui explique que c'est un sujet qui revient tout le temps sur les Transilien, donc c'est probablement celle qui est la plus habituée à parler des toilettes. De la même manière, dans le premier entretien de Vivianne, déjà mentionné ci-dessus, on voit ses hésitations :

« Alors quand c'est des chantiers de longue durée des toilettes de chantier sont mises en place, et quand c'est sur un site... Mais quand elles sont sur de l'entretien bah en fait elles parcourent des km et des km et donc quelques fois dans la journée ça va être 10 km qui vont être faits donc on ne peut pas déplacer, enfin je veux dire ça prendrait plus de temps... Mais enfin voilà on est en train de réfléchir à des solutions. Mais c'est une problématique qui existe, pour les hommes, mais aussi pour les femmes et qui peut être plus contraignante pour une femme. Après dans les relations hommes femmes, sur le côté infrapole on n'a pas eu trop de remontées. Les équipes sont plutôt, bon... ça a l'air d'aller. » (Vivianne, DRH, 1).

Tous les « ... » marquent des moments de pause, d'hésitation. Parler de ces sujets, que ce soit l'accès aux toilettes, ou de harcèlement sexuel, c'est parler de choses intimes, difficiles à aborder. Dans mes notes, prises manuellement en plus de l'entretien enregistré, j'avais ajouté : « ma question l'a gênée. Rires. Hésitations. Hésitations. Se frotte les mains, boit son café ». Ce comportement, que je n'ai observé qu'à ce moment-là pour Vivianne montre combien aborder cette question en des termes crus n'est pas simple. Toutefois, il peut-être plus simple d'abord ce sujet sous le prime des politiques organisationnelles, et des budgets qui font partie de ces politiques. Ces budgets sont mis en place pour pallier des manques organisationnels existants. Ils permettent d'offrir une sécurité, une garantie à ce que les toilettes soient mises en place. Mais ce que dit Vivianne va plus loin, elle nous montre à quel point l'absence de toilettes pour les femmes est ancrée dans une dynamique organisationnelle ancienne et culturelle, qui se manifeste non seulement dans les mots des différents employés, mais aussi dans l'espace et l'aménagement des locaux octroyés aux femmes et aux hommes. Discuter des budgets est un espace pour, en réalité, discuter plus que de simples éléments comptables : ce qui est discuté, c'est la vie quotidienne des personnes qui travaillent à la SNCF, c'est leur rôle dans l'organisation, la place qu'elles peuvent occuper. En ce sens, la comptabilité permet d'objectiver les

toilettes, et donc de les inscrire dans un registre particulier de discours. Bien que ce discours puisse contribuer à cacher activement des choses qui se passent dans l'organisation, comme nous l'avons vu avec le cas H00, le discours budgétaire peut aussi contribuer à donner une certaine visibilité, une certaine réalité organisationnelle.

Or, quand ces femmes sont embauchées, qu'elles n'ont pas accès à des toilettes, mais qu'en plus, elles doivent faire face à toutes les situations mentionnées par Vivianne, on voit que cette discussion des budgets est essentielle. En ce sens, parler des budgets permet de parler de quelque chose en utilisant sa dimension neutralisante, de manière consciente. Vivianne sait que parler de budgets permet d'aborder de multiples dimensions et facettes du problème plus « simplement » pour tout le monde, c'est un moyen détourné de parler des toilettes, mais aussi des discriminations vécues par les femmes. On le voit dans sa citation précédente également, quand elle évoque l'utilisation du paperboard. De même que ce paperboard sert de médiateur à la question des discriminations sexistes – voire du harcèlement – vécu par ces employées, la comptabilité vient également servir de médiatrice à la question de la répartition genrée de l'espace. Voici un extrait du second entretien effectué avec Vivianne, où l'on aborde de nouveau la question des toilettes. Ni le ton ni la manière d'amener le sujet ne sont similaires ici :

« Vivianne : Les conditions de travail, alors là c'est un nouveau sujet sur lequel on va travailler, c'est les toilettes. Parce que chez nous c'est un sujet récurrent, alors il y a des équipes qui sont très masculines aujourd'hui et pour accueillir des femmes, on vous dit, je ne peux pas prendre de femmes parce que je n'ai pas de toilettes, je n'ai pas de vestiaire. On en est encore à ce stade-là ! Donc c'est quand même une obligation de l'employeur d'avoir des toilettes et des vestiaires pour les hommes et pour les femmes, et nous dans le cadre de notre

budget quand les établissements voilà veulent faire des sanitaires ou des vestiaires, on participe à hauteur de 50%.

Marianne :Donc ça ça rentre dans le budget de 1 million d'euros ?

Vivianne : Oui. Pour les aider en fait. Parce que dans les établissements il faut qu'ils fassent des choix, voilà ils ont des budgets qui sont quand même assez contraints, et donc pour les encourager à plutôt faire et donc pouvoir ensuite accueillir des femmes et donc participer ensuite à la féminisation de l'entreprise, on participe à hauteur de 50% sur les réalisations de travaux qu'ils font dans ce cadre-là. Alors pas systématiquement hein, c'est quand ils en font la demande, on a des situations où... on nous a demandé un coup de financer des vélos parce que les toilettes des femmes elles sont à 800 ou 900 mètres de l'endroit où elles travaillent.

Marianne : Et donc ils voulaient des vélos ?!

Vivianne : Donc ils voulaient des vélos, pas faire de nouvelles toilettes, ils voulaient qu'on leur finance des vélos pour qu'elles puissent aller faire pipi ! autrement qu'à pieds ! Rires. C'est assez incroyable.

Marianne : Des vélos ?

Vivianne : C'est SNCF... Horizon 2021 ! Rires

Marianne : C'est très mobilités mixtes...

Voilà exactement ! alors ça c'est le truc qui nous a fait beaucoup rire, enfin rire jaune parce que bon quand même.

Et vous avez financé les vélos ou pas ?

Non ! On n'a pas financé les vélos. Rires. On s'est dit il serait peut-être temps qu'ils regardent un peu dans leur structure s'ils ne peuvent pas trouver un coin pour faire des toilettes quand même adaptées pour les femmes quoi. Donc, ça ne va pas chercher des sommes sur cette partie-là, on garde 100 000 € à peu près par an, donc voilà ce n'est pas le... Et on n'a pas des demandes très très fortes hein. Donc dans cet esprit, parce qu'on sait que c'est réellement un frein, qu'il y en a qui vont se dire 'j'vais pas me faire suer à embaucher une femme parce que derrière il va falloir que je fasse des chiottes !' (Rires) on va essayer de faire avec la direction de l'immobilier un état des lieux de toutes nos structures pour voir où il y a toilettes, où il n'y pas toilettes, et quand il n'y a pas de toilettes dans quel état elles sont. Parce que là y a aussi des choses, on a encore des toilettes à la turque dans certains endroits. Moi mon mari qui était à l'infra, dans les postes d'aiguillage, ils avaient les toilettes à la turque encore, et quand les femmes sont arrivées dans les postes là les toilettes ont été modifiées. Donc ça leur a permis... C'est toujours ce qu'on dit, c'est l'arrivée des femmes fait gagner en condition de travail pour tout le monde quoi. » (Vivianne, DRH, 2).

Pour Vivianne, la dynamique de prise de paroles autour des toilettes n'est pas la même. Ici, c'est une thématique organisationnelle, un manque de toilettes dans les locaux. C'est un problème factuel, spatial, plus facile à aborder. Et, l'aborder par cet angle-là lui permet ensuite de détailler ce qu'il se passe. Par ailleurs, l'anecdote des vélos, aussi triviale qu'elle puisse paraître, est toujours abordée sous l'angle d'une demande de budget. Dans ce cadre, aborder les toilettes par les budgets permet de dédramatiser le dialogue, mais aussi de le dé-trivialiser ; on parle de budgets, de chiffres, donc de choses qui sont objectivées par ce passage aux chiffres. Parler des toilettes sous le prisme de budget, de l'accord, ce n'est plus parler de ce qui se passe dans ces toilettes. C'est en parler en termes de locaux, de réorganisation de l'espace, d'égalité, de sujets organisationnels plus « habituels ». Les

toilettes peuvent être inventoriées, comptabilisées, mesurées, évaluées, et deviennent des locaux comme les autres. Quantifier les toilettes permet de s'abstraire de leur réalité qui peut être gênante, et d'en faire un sujet autour duquel il est possible de discuter, d'échanger. De fait, nous avons déjà vu que la quantification, la mesure, peut jouer un rôle dans la création d'un langage commun qui sert la négociation. Mais la quantification joue aussi un rôle pour démystifier le sujet des toilettes, qui devient alors un sujet comme les autres. Il est alors possible d'utiliser la comptabilité pour négocier, dégager de nouveaux budgets pour permettre l'accès aux toilettes.

4.2. Dégager et négocier des budgets

Aborder le sujet des toilettes sous le prisme comptable permet de faire disparaître une sorte de gêne partagée qui entache le sujet. La question du tabou ne disparaît pas grâce à la comptabilité, mais cette question est modifiée, transformée. Nous l'avons vu, les chiffres permettent d'objectiver des données intimes, chargées de significations et de poids pour les individus concerné·e·s. En ce sens, les chiffres – et notamment les budgets - sont alors un moyen de parler de ces toilettes sans en parler vraiment. Les budgets peuvent alors devenir un langage commun, porté par les différentes organisations syndicales et la DRH, qui aborde de manière détournée la question des corps et de leurs contraintes. Nous verrons dans cette section que le budget n'est pas neutre dans sa manière d'aborder les vestiaires et les toilettes, et que des choix ont été faits sur les éléments de langage qui peuvent transparaître dans l'utilisation des budgets.

Toutefois, encore faut-il que les budgets puissent être réellement négociés et discutés. Pour que ces budgets soient discutés, il faut donc trouver un moment de dialogue. Ce moment s'est imposé comme celui de la négociation de l'accord égalité-mixité. Ainsi, c'est la vision de la DRH qui fait de la question des toilettes un enjeu de mixité qui prédomine, face à la vision que l'on pourrait qualifier de

« légaliste » des organisations syndicales, pour qui la question n'est pas tant liée à la mixité, mais plutôt au simple respect de la loi par la SNCF. Le fait que ces budgets permettent d'aborder seulement un aspect des toilettes que nous avons vu jusqu'ici permet aussi de nous questionner sur le rôle que joue la comptabilité dans la mise en avant des combats sociaux, et notamment dans les difficultés que peut rencontrer la comptabilité à rendre une discussion entre différentes parties prenantes dans toutes ses dimensions, ses dissensions, bref ; ses différends.

De fait, si nous avons vu que ce sujet touche tous et toutes les salariées de l'entreprise, c'est sous le prisme de l'égalité que les toilettes ont trouvé leur place, puisque, finalement, c'est de cette manière que le sujet est arrivé jusqu'aux oreilles de la direction. Les demandes d'accès aux toilettes des hommes n'ont été entendues que secondairement, lorsque les femmes ont fait constater que les toilettes pour elles n'étaient pas juste difficilement accessibles, mais tout simplement inexistantes. C'est donc dans l'accord que les toilettes trouvent leur place. Voici ci-dessous un extrait du texte de l'accord en projet :

Aménagement des sanitaires et vestiaires pour les femmes
<p>⇒ Toujours un pb. Des demandes remontent dans le cadre du budget Mixité - Faire un diag par EPIC et prévoir les budgets ?</p> <p>⇒ Sujet des itinérants – test à Réseau d'une camionnette vestiaires/toilettes</p>

Figure 45: extrait de l'accord en cours de négociation au sujet des toilettes.

Le sujet des toilettes dans le cadre de l'accord est donc premièrement abordé sous l'angle du budget mixité. Ce budget, d'un million d'euros, m'est détaillé par Vivianne lors de son deuxième entretien. Elle évoque aussi le test de cette camionnette, pour lequel un brevet est en cours de dépôt par la DRH :

« Question : Et quand vous dites que ça fait aussi un budget, ça rentre aussi dans le budget d'1million d'euros ?

Vivianne : Non, ça se sera en plus. Ça sera facturé. Donc là ils ont été ok sur ce truc-là, alors dans les améliorations conditions de travail, c'est réseau qui a créé nous on a financé de l'aménagement du camion, qui devait être de 50 000€... en fait c'est un véhicule mobile, avec sanitaires hommes femmes à l'intérieur pour pouvoir aller au plus près des chantiers, parce qu'aujourd'hui quand ils sont sur les voies on fait pipi avant de partir, et puis après on fait pipi quand on revient... Donc les hommes quand ils ont envie de faire pipi c'est un peu pas trop compliqué, les femmes c'est un peu plus compliqué. Donc il y avait une étude qui avait été faite par ma collègue de réseau qui est sur ces sujets-là et qui avait rencontré toutes les femmes de l'infra, alors elles sont pas très nombreuses l'infra en France, une cinquantaine, centaine de femmes, et en fait, alors la problématique c'est la période des règles parce que ça veut dire que bon pour se changer c'est loin d'être simple, et puis les femmes ne boivent pas. Voilà, pour pas avoir envie de faire pipi on ne boit pas. Voilà. C'est la technique. Donc tous les problèmes de santé qui peuvent être liés à ça aussi ; quand il fait chaud... [...]. »

Les femmes semblent, dans le discours de Vivianne, être celles qui sont les plus concernées par le problème de l'accès aux toilettes, et surtout leurs problèmes liés à l'accès semblent essentialisés. Certes, les hommes peuvent « faire pipi [de manière] pas trop compliquée », mais pour les femmes, il semble évident que c'est plus compliqué. Or, cette évidence demande à être analysée ici, puisque c'est

elle qui justifie que les budgets pour les toilettes soient négociés au travers de la question de l'égalité, et pas juste au travers des budgets aménagements généraux de la SNCF. Nous avons déjà vu, dans ce chapitre, que la peur du harcèlement sexuel traverse les métiers techniques, et que cette peur s'est, à plusieurs reprises, concrétisée. Cette peur du harcèlement sexuel vient aussi jouer un rôle dans l'essentialisation du besoin de toilettes : les femmes ont besoin d'un lieu où se cacher du regard, du regard masculin, qui porte avec lui un lot de danger et de peurs. Le poids de ce regard, mais aussi le poids d'une biologie, d'un besoin vu et perçu comme féminin, est accentué par les règles. Les règles viennent accentuer le besoin d'un lieu caché du regard, et accentuent par ricochet l'essentialisation du besoin de toilettes qui est fait pour les femmes. Cette essentialisation porte même en elle un recours à la biologie, partagée semble-t-il, par toutes les femmes (ce qui n'est pas le cas). Cette « biologisation » vient jouer en contre des efforts de dé-essentialisations qui ont pu être fait dans la lutte pour l'égalité et la mixité à la SNCF. On le voit ici, la question des toilettes est donc une question non seulement pratique, mais aussi hautement politique, qui vient donner le ton du potentiel radical des échanges entre les différentes parties prenantes. La manière dont ces toilettes sont discutées vient donc non seulement canaliser les possibles prises en compte du problème (ici à travers le prisme de la mixité), mais aussi conditionner les périmètres de la mixité au sein de la SNCF et la manière dont elle est prise en compte.

Cette question de la corrélation du budget des toilettes à celui de la mixité est donc une question éminemment politique, qui a été discutée entre autres au travers du projet « camion toilettes », mentionné par Vivianne lors de notre second entretien :

« Donc là y a un camion qui est en test en fait, donc réseau a acheté le camion et nous on a financé l'aménagement intérieur, et en fait ils le font circuler, enfin il va démarrer en novembre là, ils vont le faire circuler dans les différentes brigades, et il va être utilisé et test ; et puis

après les brigades nous feront un retour d'expérience et puis après à voir, parce que réseau financera surement pas des camions partout, donc à voir après comment on peut avancer sur les endroits où les gens sont volontaires pour la cabine. [...] Et après nous quand on finance comme ça parce que c'est les établissements qui ont l'idée après on le fait tourner dans les autres établissements qui peuvent être intéressés en disant voilà on a financé ça, on le fait tourner par notre réseau de correspondants mixité pour qu'ils en parlent aux autres établissements en disant voilà, on peut vous aider sur ces choses-là. » (Vivianne, DRH, 2).

Vivianne est celle qui gère les budgets de l'accord, et les budgets des toilettes. La décorrélation entre les budgets du camion et ceux de l'égalité professionnelle est nouvelle, notamment suite aux critiques des organisations syndicales, qui considéraient que le budget égalité professionnelle devait être utilisé uniquement dans le cadre de l'égalité professionnelle, c'est-à-dire ce pour quoi il a été négocié, et que dans d'autres contextes l'argent devait venir d'autres sections de la direction. Les budgets ne permettent donc de mettre à jour qu'un seul élément du dialogue entre la DRH et les organisations syndicales, à savoir le fait que les toilettes sont une question de mixité. Dégager et négocier des budgets pour les toilettes permet donc de palier ce qui apparaît avant tout comme un problème de mixité, un problème pour les femmes, qui essentialise, de fait, le corps des femmes – alors que les toilettes sont bien une question qui concerne tout le monde, sans préoccupation de sexe, genre, fonction.

Toutefois, le budget de rénovation et de construction des toilettes continue d'être prélevé sur le budget de l'égalité pro. Ces demandes doivent être acceptées au cas par cas, comme le mentionne Vivianne, avant d'être validées puis financées. Ces demandes consistent en des formulaires standardisés qui doivent être remplis substantivement par les responsables des unités. Voici par exemple un extrait de demande de budget pour une rénovation de toilettes et vestiaires :

PRÉSENTATION DE L'ACTION	
Nombre d'agents concernés :	3 Femmes 12 Hommes
Description complète (joindre les croquis et/ou les photos éventuelles) : Suite à l'arrivée de personnel féminin courant 2017 au sein du secteur télécom Côte d'Or, l'absence de vestiaires et sanitaires féminin s'est révélée contraignante.	
Qui a identifié le besoin (manager, agents, membres CHSCT, etc.) ? Le DPX a remonté l'information et le CHSCT a pris le relais.	

Figure 46: extrait demande budget rénovation toilettes année n

Et un deuxième extrait du même document :

En quoi ce projet améliore-t-il la mixité dans l'entreprise ? Permettre aux personnels féminin et masculin de se changer dans des lieux séparés.
Informations complémentaires : Les travaux ont débutés avant l'envoi du dossier pour pouvoir régler la problématique le plus rapidement possible. En accord avec l'ESBE, nous sommes passés en direct avec le prestataire externe pour répondre rapidement à la demande du CHSCT.
Coût estimé du projet HT (à détailler ci-après) : 5633,45€

Figure 47: deuxième extrait de demande de budget toilettes année n

Dans ces extraits, plusieurs dynamiques sont en jeu. Tout d'abord, la demande de financement concerne un ajout de vestiaires et sanitaires féminins ; alors que des femmes sont déjà employées par l'organisation. Celles-ci ont donc dû faire sans sanitaires et vestiaires dédiés pendant plusieurs mois. Ensuite, la demande de budget doit être circonstanciée, accompagnée d'explications sur les raisons pour lesquelles la direction devrait participer au financement des toilettes sur le budget égalité. Ce formulaire doit être accompagné, soit au moment de la demande, soit a posteriori d'un devis afin de justifier des tarifs demandés :

Libellé	Qté	U	PU H.T.	Total H.T.
Dépose de 3 lavabos dans la salle de bain				
Dépose d'un urinoir dans les sanitaires				
Fourniture et pose d'un WC dans la salle de bain				
Pose et raccordement d'un lavabo dans le vestiaire				
Pose d'un lavabo dans les sanitaires à côté de la douche				
Fourniture et pose d'une cabine de douche Leda IZI GLASS 80x80 avec portes coulissates et mitigeur	1	ft	3 707,80 €	3 707,80 €
Fourniture et pose d'une cloison en plaque de plâtre H2,07xL1,50 et un bloc porte H2,04xL0,83				
Fourniture et pose d'alimentation Eau chaude / Eau froide du lavabo et de la douche				
Fourniture et pose d'une alimentation eau froide dans les bureaux depuis les sanitaires en tuyau de cuivre Ø 14 pour les parties apparentes (14 ml) et tuyaux PER pour les parties en faux-plafond (10 ml) avec vannes de coupure Ø 15/21 dans le faux-plafond du sanitaire ainsi que derrière la fontaine à eau	1	ft	986,74 €	986,74 €
Mise en peinture blanche du tuyau sur les parties apparentes				

Figure 48: extrait de devis de financement des toilettes et vestiaires mixtes

Les toilettes sont décomposées, poste de coût par poste de coût. Leur construction, leur financement, peut ainsi devenir un objet d'échange et de discussion. En devenant des objets de coûts, les toilettes perdent leur aspect trivial, deviennent donc des enjeux de la négociation, pour lesquels il est possible d'agir facilement.

On le voit ici, les pratiques comptables – qu'elles soient autour des budgets ou des manières de comptabiliser le temps avec la politique H00 – ont des conséquences directes sur les corps des personnes employées sur le terrain à la SNCF. Ces pratiques comptables sont ancrées dans des problématiques spatiales et temporelles, en ce qu'elles rendent visibles des manières genrées de découper l'espace, notamment les gares. Mais elles sont aussi temporelles, car elles rendent visible la question centrale, dans une entreprise du train comme SNCF, de la manière de comptabiliser le temps – et de l'espace laissé aux corps et aux besoins physiologiques des travailleurs.

Si l'accès aux toilettes n'est pas une question inhéremment genrée, c'est par ailleurs une question qui touche les femmes différemment : tout d'abord, parce que la SNCF est équipée avant tout de

toilettes et vestiaires hommes, et pas femmes (donc, il faut soit rendre cela mixte, soit créer de nouvelles toilettes), ensuite, parce que les problématiques de harcèlement auxquelles les femmes font face à la SNCF sont accentuées par leur genre, et par l'absence de ces toilettes. Toutefois, ces questions concernent tous les genres, puisque ces besoins physiologiques sont partagés par tous et toutes. Par ailleurs, cette question donne à voir la réalité des contraintes auxquelles les politiques organisationnelles peuvent soumettre les corps des personnes sur le terrain, au mépris des besoins physiologiques les plus basiques.

Dans le cadre de la négociation de l'accord égalité mixité, la prise en compte de budgets de construction et rénovation de toilettes pose question, mais elle reste toutefois une manière d'objectiver un sujet gênant, et donc de dépasser le tabou dans sa dimension indicible. La comptabilité ici est un moyen de « dire » de montrer, faire être, mais on voit que la manière de « faire advenir » les toilettes par le prisme de la comptabilité est un moyen réduit, qui ne permet pas de rendre compte des différences de point de vue et perspectives sur les toilettes, notamment le prisme légaliste des organisations syndicales. En ce sens, les budgets permettent de faire advenir un aspect genré de la discussion autour des toilettes et de l'accès aux toilettes, mais ils peuvent aussi contraindre l'accès à ces mêmes toilettes en faisant advenir d'autres éléments, comme la performance ou la ponctualité, au service de politiques organisationnelles comme H00.

Résumé du chapitre 9 :

Ce dernier chapitre de résultat nous permet d'explorer plusieurs des éléments que nous avons évoqué dans nos résultats précédents. Nous nous intéressons ici à des éléments qui ont été évoqués en marge des entretiens, des réunions, mais qui sont revenus à de manière récurrente, sans que je n'y prête trop attention au début : l'accès aux toilettes à la SNCF. Puis, cette question m'est apparue de plus en plus cruciale, au fur et à mesure que je me rendais compte de sa portée, du nombre de personnes concernées. Au départ, cette question m'est apparue sous un angle uniquement genré, c'est-à-dire touchant d'abord les femmes, qui manquaient d'accès à des vestiaires ou des sanitaires. Mais, cette question s'est élargie au fur et à mesure que j'en ai discuté avec mes interlocuteurs et interlocutrices, et notamment parce que les organisations syndicales n'adoptent pas le même point de vue ici que la direction : les toilettes ne sont pas une question de mixité, mais sont une question légale, et la SNCF devrait en assurer l'accès à toutes et tous.

Différents statuts de la comptabilité sont apparus sur cette question de l'accès aux toilettes : en effet, la comptabilité semblait à la fois pouvoir jouer un rôle empêchant, c'est-à-dire contraignant pour accéder aux toilettes, mais aussi un rôle débloquent, c'est-à-dire permettant de sortir d'une situation où aucun accès aux toilettes n'était possible.

Nous détaillons tout d'abord dans ce chapitre la question de l'accès aux toilettes, et situons cette issue comme datant de longue date dans l'entreprise. Toutefois, nous soulignons également que certains aspects de ce problème sont apparus plus récemment dans l'entreprise, mais résultent d'une attribution genrée de l'espace, puisque les locaux sont conçus autour de vestiaires et sanitaires masculins, générant un manque de sanitaires et vestiaires féminins. Nous détaillons également différents enjeux de l'accès aux toilettes, pour les personnels de la voirie, et les personnels roulants.

Suite à cela, nous montrons le rôle que peut remplir la comptabilité dans ce cas très spécifique, qui peut être genré, mais qui toujours est éludé. Ce rôle est pluriel en réalité, et surtout il est en tension : entre une comptabilité qui permet et une comptabilité qui empêche, ce cas des toilettes nous permet de faire une contribution théorique à la nature de la comptabilité et à son potentiel d'utilisation pour des causes sociales. Nous lions la question de la gêne à parler des toilettes et de

leur accès à celle de la négociation de budgets dédiés à la création de nouveaux sanitaires, et nous montrons que cette gêne est également révélatrice de ces tensions inhérentes aux outils comptables. Il nous paraît également intéressant de discuter le rôle que peut jouer la comptabilité dans le tabou et la mise à jour de ces tabous ; élément sur lequel nous reviendrons dans le chapitre suivant.

Ces chapitres de résultats nous permettent donc de faire des contributions à la fois à la sociologie de la quantification, mais aussi, plus précisément, aux perspectives comptables critiques. Nous argumentons donc que la comptabilité est un outil en tension dans le cadre des relations de domination de Dorothy Smith, et la discussion qui va suivre nous permettra de lier cette question de la tension inhérente aux outils comptables avec celle des marges et de leur rôle dans et pour la comptabilité.

Chapitre 10 : discussion.

Opérationnaliser l'égalité aux marges de la comptabilité.

1. Introduction :

L'opérationnalisation de l'égalité est un processus complexe, non linéaire, qui suppose l'utilisation de différents types d'outils. Elle peut participer à mettre autour d'une table de négociation plusieurs parties, plusieurs acteurs. Mais elle peut aussi au contraire éloigner, aussi bien métaphoriquement que pratiquement, les participant-e-s de la table des négociations. En cherchant à comprendre les modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité et la manière dont cette opérationnalisation performe l'égalité, nous avons soulevé plusieurs enjeux qu'il nous semble intéressant de discuter, à la fois pour la littérature comptable, mais aussi pour la littérature organisationnelle et féministe. Autour des dynamiques de la négociation pour l'accord égalité-mixité à la SNCF, mais aussi à travers l'étude des outils déployés par le HCE, nous voyons émerger des visions de l'égalité, ainsi que des manières de la compter, ce qui fait partie intégrante de ce processus d'opérationnalisation.

L'opérationnalisation ici nous permet de comprendre les différentes facettes de la mise en pratique des politiques d'égalité. Cela nous permet de nous demander si, finalement, des choses ne sont pas perdues dans la mise en pratique – et peut-être que d'autres sont gagnées, par la nécessité de faire des choix. Ces choix aux conséquences variées s'illustrent particulièrement bien grâce aux

dynamiques de quantification qui sont en œuvre dans les deux cas de cette thèse. Ces dynamiques de quantification sont une des dynamiques en jeu dans le phénomène d'opérationnalisation, que nous allons investiguer dans la deuxième section de cette discussion. Les différentes perspectives que l'on peut adopter sur l'égalité (et que nous avons notamment abordées dans les premier et deuxième chapitres de la thèse) supposent que les choix faits par les personnes en charge de l'opérationnalisation de l'égalité ont des conséquences diverses et parfois font varier les différentes visions de l'égalité. C'est le cas par exemple au HCE lors des différentes phases de déstabilisation/stabilisation que l'organisation traverse, ou encore à la SNCF dans les tensions entre les organisations syndicales et le réseau au féminin. Ce faisant, nous discutons aussi des conséquences sur l'usage, mais aussi la conception, d'outils quantifiés, que nous avons notamment abordés dans le chapitre trois de cette thèse, puis développé et exploré dans les différents chapitres de résultats (section 2.1 de la discussion). Par exemple, la question des toilettes devient ainsi une question aux croisements de plusieurs dynamiques quantifiées, entre la politique H00 et les budgets qui sont dégagés pour résoudre le problème. La question de l'égalité n'est pas soluble dans le simple passage à des objectifs chiffrés – néanmoins il ressort des recherches de cette thèse que les objectifs chiffrés peuvent être déployés dans le cadre d'une lutte sociale. Si le stactivisme nous informait de cette possibilité (De Rosa, 2014), ici la lutte avec les nombres prend des formes nouvelles, en tension, que nous explorerons ici (section 2.2. et 2.3 de la discussion).

Cette discussion nous invite par ailleurs à décentraliser notre regard pour nous intéresser aux marges, que ce soit aux marges de la comptabilité, aux marges organisationnelles, ou aux personnes marginalisées (section 2.3,). Les tensions entre les dynamiques de « compter » et « faire compter » sont nombreuses, tant dans les perspectives adoptées sur l'égalité que dans les manières de voir et faire les chiffres. Cette notion de marge, que nous détaillons notamment dans le cadre théorique de cette thèse (Smith, 1987) à travers la notion « d'extralocal » nous paraît être à investiguer plus avant,

comme notion centrale qui permet d'articuler les dynamiques en tension dans les chiffres et pour les personnes concernées. De fait, un élément de discussion pourrait être de questionner le rôle et la fonction ambivalente de la comptabilité sur ces marges, et ainsi de revenir à la nature même des outils comptables (section 3 de la discussion). Nous pouvons de ce fait engager une discussion avec à la fois les auteurs stactivistes, mais aussi avec des auteurs critiques en comptabilité qui ont proposé des cadres d'analyse de la comptabilité qui mettent en avant, notamment, son aspect disciplinaire. Dans cette notion d'extralocal, nous cherchons aussi à mettre en avant la notion de tabou, et la manière dont discuter des marges peut permettre de lever d'une certaine manière le voile sur les tabous. Une piste de discussion nous paraît ainsi se dégager sur la nature même de l'égalité telle qu'elle est performée par les outils comptables, et les enjeux à utiliser des outils comptables – même sous des formats de mobilisation tels que le stactivisme – pour, *in fine*, attribuer une performance à l'égalité. Nous souhaitons discuter les effets sur l'égalité en tant que concept de venir lui attribuer une performance, et ainsi discuter de la comptabilité comme outil de lutte sociale. Nous cherchons ici à comprendre la nature de la tension entre compter et faire compter l'égalité, et comment la comptabilité joue sur la notion d'égalité, mais aussi comment l'inverse peut être étudié.

Ces tensions au cœur de la nature même de la comptabilité nous permettent aussi de mettre en avant plusieurs dynamiques qui semblent centrales à cette thèse, et qui mettent au cœur de ce travail l'articulation entre le champ comptable et le champ féministe (section 3). L'intersection de ces champs qui peuvent paraître éloignés nous paraît être un élément à investiguer pour comprendre comment conduire une recherche comptable en féministe, mais aussi comment la comptabilité peut apporter des éléments de réflexion pertinents aux travaux féministes. La méthodologie adoptée ici, à savoir le champ de l'ethnographie institutionnelle, nous paraît être un outil pertinent et adapté pour discuter des apports de la comptabilité à la lutte sociale. Nous souhaitons donc mettre en relation et

discuter des apports dans cette thèse de l'intersection entre l'approche féministe, comptable, et le cadre méthodologique de l'ethnographie institutionnelle (Smith, 1987).

Un autre élément de discussion à développer concerne la structure et la nature mêmes des deux types d'organisations centrales à ce terrain de thèse, à savoir les organisations syndicales et le HCE (section 4 de la discussion). De nos résultats, nous avons pu dégager des spécificités organisationnelles à ces deux organismes. Ainsi, s'ils semblent a priori tout à fait différents, ne reposant pas sur les mêmes structures, les mêmes types de financements, ils mobilisent des mécanismes qu'il nous semble intéressant de discuter sous l'aune des théories des organisations frontières, afin de faire une possible contribution sur la nature de ces organisations, et leur rôle dans la comptabilité. De ce fait, ces organisations frontières peuvent aussi être questionnées sous le prisme de la notion de marge, ou de la notion d'extralocal telle que développée par Dorothy Smith.

2. Comptabiliser aux marges, comptabiliser les marges. Le rôle ambivalent de la comptabilité :

Nous avons discuté, notamment dans les chapitres deux et trois de cette thèse, de la nature ambivalente de la comptabilité en fonction de la manière dont elle est mobilisée. Nous avons notamment cité les travaux du stactivisme, qui étudient comment les outils statistiques peuvent être mobilisés pour mettre en lumière une cause sociale, et pour lutter pour cette cause (Bruno et al., 2014; Chappe, 2019). Dans le cas plus particulier de l'égalité entre les femmes et les hommes, le stactivisme a notamment été étudié comme un moyen de mettre en exergue les inégalités, et de fait d'utiliser les statistiques pour suivre et lutter contre ces inégalités (De Rosa, 2014). Le stactivisme a souvent été vu aussi comme un outil déployé au niveau plus macro, dans les politiques étatiques par exemple, alors

qu'ici nous nous intéressons à des dynamiques plus micros, qui permettent de comprendre comment des outils proches de ceux du statactivisme peuvent être déployés dans une organisation (Bruno et al., 2014).

Le statactivisme est une forme d'action qui n'est pas inconnue des organisations syndicales, puisque comme nous l'avons vu dans le chapitre deux de cette thèse, les différents syndicats utilisent, mobilisent de longue date les chiffres comme des outils de lutte (Chappe, 2019). La comptabilité peut être mobilisée comme un outil du statactivisme, en ce qu'elle déploie plusieurs types d'outils qui contribuent, d'une part, à quantifier, mais aussi à attribuer une performance à différents types d'objets, comme l'égalité (Cooper & Coulson, 2014). Toutefois, il nous paraît important de discuter également comment l'action syndicale, ou même celle du HCE, se distinguent du statactivisme, et ce que cela peut apporter à la comptabilité. Nous revenons dans cette section sur les éléments de littérature ainsi que sur les éléments abordés dans les résultats de cette thèse pour discuter de cette notion de marge.

Pour comprendre ce rôle de la comptabilité, nous allons tout d'abord nous arrêter sur la notion d'opérationnalisation, afin de tenter de clarifier ce qu'elle a pu être dans le cadre de ce travail de recherche. Nous reviendrons ensuite sur la notion d'extralocal telle que développée par Dorothy Smith pour la lier à la notion de marge, et comprendre comment les marges jouent un rôle particulier dans l'investigation du quotidien et des manières de conceptualiser l'égalité. Puis, nous reviendrons sur les rôles et fonctions de la comptabilité sur ces marges, afin de discuter la pluralité de fonctions que peut endosser la comptabilité, comprise dans un sens large. Enfin, nous verrons comment la notion d'extralocal nous permet d'investiguer la notion de tabou, et de comprendre comment la comptabilité peut donner à voir le tabou sur ces marges.

2.1. Opérationnaliser l'égalité :

Lors des chapitres deux et trois de la thèse, nous avons abordé cette notion d'opérationnalisation, et notamment la manière dont différents niveaux de « mise en pratique » de l'égalité peuvent coexister, travailler ensemble, et produire des effets à différentes échelles. Dans le chapitre trois de la thèse, nous avons traité de la notion d'opérationnalisation conjointement à celle de champ, et notamment en mobilisant les travaux d'Edelman (Edelman et al., 2011, 1999), qui permettent de comprendre une forme de circularité des pouvoirs législatifs, et la capacité à franchir la frontière des différents champs (Bourdieu, 1986a; Krause, 2018). Nous reviendrons, dans la section 4 de cette discussion, sur le rôle de ces différents champs dans la caractérisation des organisations frontalières.

Or, cette notion d'opérationnalisation qui traverse les champs (juridiques, organisationnels), mais qui peut aussi engendrer une forme de circularité (voir notamment Edelman et al., 1999), a été particulièrement centrale pour ce travail de recherche. Les outils de contrôle des politiques d'égalité qui sont mis en place, que ce soit au HCE au travers des recommandations produites, ou à la SNCF lors des négociations entre organisations syndicales et DRH, nous ont permis de comprendre quelle forme prenait l'opérationnalisation. De fait, cette notion est mobilisée dans les travaux de Ben Khaled (forthcoming), qui écrit notamment « la manière dont les organisations opérationnalisent ces éthiques, par exemple au travers d'outils éthiques, i.e. documents écrits, pratiques et procédures conçues pour guider les comportements des salariés vis-à-vis de ce que l'entreprise considère éthique » (Ben Khaled, 2021, p.2). Si Ben Khaled s'intéresse ici à l'opérationnalisation de l'éthique, la question de l'opérationnalisation de l'égalité emprunte finalement les mêmes dynamiques.

Toutefois, l'autrice écrit « cette recherche reste hors du débat de la possibilité même d'opérationnaliser l'éthique » (ibid, p.4). Or, ce travail de thèse s'intéresse notamment à la possibilité

d'opérationnaliser l'égalité, et notamment à ce que cela fait à l'égalité. Car bien sûr, rendre pratique l'égalité, la traduire dans des politiques organisationnelles, dans des recommandations de soft law, tout cela a produit des effets sur la conception même de l'égalité que nous avons investigué au fil des chapitres de résultats de la thèse. C'est d'ailleurs une des raisons centrales qui m'a conduit à mener deux terrains, qui se situent à deux niveaux, dans deux champs bien distincts, le HCE et la SNCF. L'opérationnalisation ne se produit pas qu'à un niveau macro, mais bien à un niveau micro également. Et l'articulation de ces niveaux est centrale dans les différentes dynamiques de mise en pratique de l'égalité. Si Edelman ne parle pas dans ces travaux directement d'opérationnalisation, il est possible de la convier dans cette discussion, pour comprendre combien la prise en compte de ces différents niveaux est centrale pour la compréhension de l'opérationnalisation. Elle écrit ainsi : "L'action législative et l'interprétation judiciaire confèrent à la loi son timbre officiel, mais les organisations interagissent avec les institutions légales pour créer des idées ritualisées quant à ce qui constitue une réponse rationnelle [à la loi]. » (Edelman et al. 1999 p.407).

Cette articulation des champs législatifs, soft law, mais aussi organisationnels est apparue comme clairement centrale dans la mise en pratique de l'égalité entre les femmes et les hommes en France. Cette différence d'échelle, qui permet de « partir d'une idée conceptuelle vers des pratiques et procédures organisationnelles concrètes » (Ben Khaled, 2021, p.5), permet de rendre compte des multiplicités de formes que peuvent prendre ces pratiques et procédures.

Dans ce travail de recherche, ce que Edelman qualifie de « réponse rationnelle à la loi » peut être vu par exemple dans l'effort de négociation conduit entre les organisations syndicales de la SNCF et la DRH, qui doivent intégrer à la fois des dynamiques législatives et des propositions qui vont plus loin. Souvent, dans les résultats, on voit d'ailleurs une tension entre ce qui relève du légal et ce qui relève de la mission des OS. Par exemple, Christelle, de l'UNSA, conteste l'utilisation du budget de 1

million d'euros débloqué dans le cadre de la mission égalité mixité pour la rénovation des vestiaires et toilettes. C'est parce que c'est une obligation légale que d'avoir des vestiaires pour tous et toutes que Christelle considère que cette rénovation ne devrait pas passer sur le budget de la mixité. En revanche, pour Vivianne, la DRH, cet usage est particulièrement pertinent, justement parce qu'il correspond à une remise aux normes. L'étude des documents, des pratiques et procédures qui sont mises en œuvre autour de l'égalité permet donc de comprendre les multiples dimensions de l'opérationnalisation – que nous avons aussi qualifié dans la thèse de « mise en pratique » des politiques d'égalité – et donc de souligner l'importance des points de vue dans ce qui constitue une opérationnalisation de l'égalité ou au contraire un détournement de cette opérationnalisation. Les « réponses rationnelles » (Edelman et al, 1999) sont donc multiples, et variables.

De ce fait, dans ce travail de thèse, nous mobilisons la notion d'opérationnalisation pour comprendre ce qui rend concret, pratique. Et, nous argumentons que ce qui rend pratique se situe dans les documents, les politiques organisationnelles, les réglementations. Mais ces documents, comme nous avons pu le voir jusqu'ici, n'existent pas de manière autonome, mais plutôt en créant des réseaux de documents et des réseaux d'acteurs. De fait, il nous paraît essentiel, dans la suite de cette discussion, d'investiguer de quel réseau d'acteurs et de documents l'on parle, et ce que cela signifie pour les relations de domination telles que développées par Dorothy Smith (1987).

2.2. Sortir de l'extralocal comme outil théorique d'investigation des marges

L'extralocal est, rappelons-le, « un mode d'exercice des relations de domination [dont] les modes de consciences sont objectivées et impersonnels ; et ces relations sont gouvernées par des logiques et des exigences organisationnelles [...]. Nous sommes gouvernés par des formes d'organisations qui sont imbriquées et médiées par des textes et des documents, et constituées

extérieurement pour des individus particuliers et leurs relations personnelles et familiales. » (Smith, 1987, p.3)⁵⁰. L'extralocal est donc une manière d'exercer les relations de domination. Ici, le sens « extra » nous permet d'investiguer un mode d'exercice du pouvoir qui n'est plus « localisé », mais qui est partout, diffusé partout, exercé partout – sans pour autant sembler situé. En ce sens, ce mode dominant d'exercice des relations de domination implique une décentralisation, une forme de « délocalisation » du pouvoir. Or, Dorothy Smith détaille comment les points de vue des femmes se situent « hors de l'extralocal » (ibid, p.78). Nous proposons d'investiguer ce qui se situe hors de cet extralocal, ainsi que les tensions qui subsistent avec celui-ci pour comprendre comment investiguer les marges, et comment leur donner une réalité concrète. Elle explique que le fait même que les femmes se situent hors de cet extralocal contribue activement à la silencieuse de leurs vécus, des enjeux auxquels elles font face (ibid, p.85).

Dans cette thèse, nous avons développé l'ethnographie institutionnelle comme un moyen d'explorer ce qui se passe hors de l'extralocal dans le contexte de la négociation à la SNCF, mais aussi pour le HCE, qui se situe dans une zone de production documentaire, textuelle, bien différente d'un organe qui serait, par exemple, force coercitive. Nous proposons de repersonnifier les relations qui se nouent dans le cadre de la négociation, de re-personnifier et désobjectiver les documents qui viennent donner corps à la fois à la négociation à la SNCF et aux enjeux institutionnels qui traversent le HCE. En ce sens, en remettant les individus au cœur des documents, au cœur de la conduite du terrain, comme c'est le cas dans cette thèse, nous proposons que nous puissions investiguer ce qui se trouve hors de cet extralocal tel que décrit par Dorothy Smith.

⁵⁰ "It is an extralocal mode of ruling. Its characteristic modes of consciousness are objectified and impersonal; its relations are governed by organizational logics and exigencies. [...] We are ruled by forms of organization vested in and mediated by texts and documents, and constituted externally to particular individuals and their personal and familial relationships."

Nous cherchons par ailleurs à investiguer ce qui peut se situer aux marges. Il est tout d'abord important de clarifier cette notion de marge. Le premier élément à préciser est l'idée selon laquelle la marge se définit toujours par rapport à un centre, et donc dépend du point de vue. Le HEC, par exemple, peut être vue comme une institution aux marges, en ce qu'elle n'a pas de budget propre, qu'elle agit en périphérie. Mais, pour des ONG, ce même HCE peut-être perçu comme faisant intrinsèquement partie de cet extralocal, car proche de cercles de pouvoir étatique, car le HCE se constitue en tant qu'institution. Il paraît donc central, dans le cadre de cette thèse, d'explicitier cet aspect potentiellement ambigu de ce qui fait partie de l'extralocal et ce qui n'en est pas partie. De la même manière, les organisations syndicales peuvent être perçue comme des institutions à la marge, qui cherchent à lutter contre le pouvoir en place, mais elles sont dans le même temps des organisations établies, avec un pouvoir qui change, certes, mais reconnu depuis de nombreuses années. Nous reviendrons donc sur cette ambiguïté et cette difficulté à définir ce qui est à la marge dans la section 4 de cette discussion, sur les organisations frontières.

Ici, l'extralocal peut être vu comme ce centre, et ce qui sort de l'extralocal comme une dynamique de mise en lumière de ces marges. Dans le cadre du terrain que nous avons vu ici, plusieurs institutions peuvent apparaître comme à la marge, par rapport à certains centres. Par exemple, dans le cadre de la négociation à la SNCF, on voit que les organisations syndicales se battent pour mettre en lumière les situations de personnes qui sont à la marge : leurs situations individuelles et organisationnelles ne sont pas mises en lumière dans les documents, elles n'ont aucune réalité textuelle. Il incombe aux personnes, en l'occurrence aux déléguées syndicales, de penser à la situation des femmes de ménage à bord des trains, car leur absence de ces documents qui mettent en forme la réalité leur empêche un accès à une forme d'extralocal. Il y a donc une tension dans ces documents qui sont utilisés, comme le RSC, qui nous pousse à nous demander comment sortir de l'extralocal par l'étude des documents.

Ainsi, nous argumentons que la repersonnification des documents produits dans le cadre de la négociation permet à la fois de sortir des perspectives de l'extralocal, mais aussi de faire la lumière sur ce que sont les documents, et sur ce qu'ils ne sont pas, sur ce qu'ils ne contiennent pas. Cette repersonnification consiste à donner à voir, pour le lecteur, les personnes qui ne sont pas dans le document, mais qui devraient y être, que ce soit parce qu'elles ont toute leur place dans ce document, comme les femmes de ménage dans le RSC à la SNCF, soit en tant que personne qui participe à la mise en forme de ce document, et qui disparaît dans ce processus de mise en document. La repersonnification peut aussi permettre de faire rentrer l'idée de marge dans l'extralocal. Dans le RSC à la SNCF, il n'est fait aucune mention des femmes de ménage, et même plus largement aux métiers de nettoyage (hors maintenance technique). Cette forme de repersonnification pourrait alors forcer la SNCF à regarder la situation de femmes qu'elle ne veut pas voir, à travers les documents.

Nous ne pouvons investiguer ces marges qu'en ayant la connaissance de ce que les documents ne mentionnent pas, mais de ce qui pourtant aurait pu prendre forme. De cette façon, la repersonnification peut intervenir à la fois sur le terrain, mais aussi dans l'investigation et la recherche, dans la méthodologie adoptée dans le cadre de l'ethnographie institutionnelle. Nous argumentons que la pratique de l'ethnographie peut revêtir plusieurs formes, mais que l'enjeu personnel est central à la mise en avant de ce qui se produit hors de l'extralocal. Nous argumentons par ailleurs que la notion de marge est intéressante pour compléter les travaux de Dorothy Smith. Si elle ne qualifie pas directement ce qui est « hors de l'extralocal » de marges, il nous paraît intéressant, dans le cadre de cette thèse, de s'arrêter sur cette notion. Sortir de l'extralocal se fait à la fois par la combinaison de la conduite du terrain et de l'analyse de ce terrain, par l'interaction entre les documents et les individus, et nous invite à repenser à la fois le rôle donné aux personnes et aux documents.

Les relations de domination de Dorothy Smith nous invitent à penser « un apparatus historiquement situé de management et de contrôle qui a émergé avec le développement du capitalisme d'entreprises, et qui soutient ses opérations » (Devault, 2006, p.295)⁵¹. Pour penser cet apparatus, nous argumentons que la notion de marge est utile pour conceptualiser à la fois les dynamiques de l'extralocal, et celles de « hors de l'extralocal ». Dans le cadre du terrain mené ici, l'investigation des relations intrapersonnelles dans le cadre de la négociation à la SNCF, a permis de mettre en exergue des dynamiques de mise à la marge de certaines propositions, mais aussi des organisations syndicales en tant que telles vers la fin de la négociation. Au HCE, c'est l'organisation en tant que telle – ainsi que le concept d'égalité – qui est déstabilisée, au risque de voir ses actions, propositions, évaluations, mises à la marge. Les marges changent, donc, et elles peuvent prendre différentes formes. La repersonnification peut donc être un outil utile à la fois pour les organisations, mais également pour les chercheur-e-s qui adoptent la méthodologie de l'ethnographie institutionnelle. Il est alors intéressant de s'arrêter sur les rôles et fonctions de la comptabilité sur ces marges, tel que nous avons pu le voir dans les différents chapitres de résultats de la thèse.

2.3. Rôles et fonctions de la comptabilité sur ces marges :

La comptabilité joue un rôle tout particulier dans la médiation de l'extralocal, en ce qu'elle est un vaisseau privilégié, selon Smith, de la dynamique de « délocalisation » du pouvoir, qui semble alors venir de partout, circuler partout, se diffuser partout (Smith, 1987). La comptabilité joue un rôle à la fois dans l'extralocal et hors de l'extralocal dans les cas que nous avons investigués. La notion de marge permet la mise en évidence de ces rôles pour plusieurs raisons : à la fois parce que l'on se situe, au

⁵¹ « refers to [...] a historically specific apparatus of management and control that arose with the development of corporate capitalism and supports its operation » (Devault, 2006, p.295).

moment de l'analyse, aux « marges de la comptabilité » (Miller, 1998), et que c'est à ces marges que le pouvoir et la politique deviennent visibles (Mennicken & Sjögren, 2015, p.4). Il nous paraît intéressant donc de discuter, tout d'abord, de la notion de marges de la comptabilité à l'aune de l'extralocal tel que défini par Dorothy Smith. Si pour Dorothy Smith la comptabilité fait partie des outils qui viennent constituer l'extralocal, s'intéresser aux marges de la comptabilité nous permet de comprendre comment la comptabilité peut donner forme à l'extralocal, mais aussi comment celle-ci peut sortir de l'extralocal.

Dans ce travail de thèse, nous avons montré comment les chiffres viennent donner corps à une forme de lutte pour l'égalité, et ce faisant vient faire varier les visions possibles de l'égalité. Nous avons aussi insisté sur la possibilité du concept d'égalité en lui-même de faire varier la forme des institutions, notamment dans le cas du HCE. Or, les chiffres sont particulièrement intéressants ici. Les processus de quantification, de numération, de mesures qui ont lieu à la fois dans le cadre de la négociation de l'accord à la SNCF et dans l'exercice des missions du HCE nous permettent d'appréhender l'égalité entre les femmes et les hommes d'une manière nouvelle (Dutraive & Forest, 2016; Hennette-Vauchez et al., 2014; Lévy, 1988). Les pratiques calculatoires et de mesures mises en place à la fois au HCE et à la SNCF nous permettent d'observer comment un problème est identifié, et comment la comptabilité est érigée en manière de le résoudre (Miller, 1998, p.607). Le problème des inégalités entre les femmes et les hommes est identifié depuis longtemps, mais les solutions pensées pour remédier à ce problème ont été peu nombreuses (nous reviendrons sur ce point dans la section trois ci-dessous). Comme nous l'avons vu dans les chapitres un et deux de cette thèse, les politiques d'égalité ont pris forme dans les organisations, notamment au travers de politiques de quantification et de mesures (Chappe, 2017; Dutraive & Forest, 2016; Pochic & Guillaume, 2008). La comptabilité peut agir comme outil de mise en avant des politiques d'égalité, voir comme relai de ces politiques. Toutefois, il est intéressant d'observer ce que fait la comptabilité à l'égalité, comme a pu l'analyser par exemple Ulrike Marx

(Marx, 2019) avec les politiques de gender budgeting de l'État autrichien. Marx, ici, montre comment les pratiques de « genre budgeting » permettent une mise en pratique de l'égalité, au travers des propositions de gender mainstreaming. Ici, on n'est pas dans le cas de gender budgeting, que ce soit à la SNCF ou au HCE, mais on est dans des cas où les pratiques calculatoires et de mesures se développent et deviennent de plus en plus conséquente en tant qu'outil pour venir opérationnaliser, rendre concrète, l'égalité. Or, sur les marges, la comptabilité peut contribuer à rendre visibles certaines dynamiques – mais aussi à en effacer d'autres. De cette manière, Marx explique comment le budget Autrichien « traduit une gouvernamentalité néolibérale [...] où les femmes sont vues comme des clientes de l'État » (Marx, 2019, p.1187). Ce travail de thèse s'inscrit donc dans la lignée du travail de Marx, en s'intéressant « aux pratiques de quantification et de calculs et la manière dont elles produisent (de manière volontaire et involontaire) des effets pour l'action féministe ». De ce fait, que ce soit à la SNCF ou au HCE, nous pouvons discuter de ces effets et de ces pratiques sur le positionnement féministe.

Au HCE, par exemple, il est possible de voir un rapport ambivalent aux notions de contrôle et de coercition par les outils comptables. Si le HCE, comme nous l'avons vu au chapitre huit, ne dispose d'aucun pouvoir coercitif, les chiffres qu'il utilise lui permettent de conserver une apparence de contrôle, une forme de contrôle que l'on peut qualifier de cachée. Ce « contrôle caché » permet au HCE de performer une vision de l'égalité, vision qui est intrinsèquement liée à sa forme organisationnelle, à sa stabilité, à son positionnement en tant qu'organisation frontière. La comptabilité ici vient jouer un rôle de consolidatrice de la situation du HCE et de sa vision de l'égalité – tout en risquant de déstabiliser cette vision, et ce faisant, le HCE lui-même. Sur ces frontières, ces marges, la comptabilité agit comme un catalyseur, qui traduit des choix et des postures. Mais elle fait plus que traduire, elle performe, et c'est son ambiguïté qui en fait un outil si riche, et pertinent pour discuter de l'extralocal de Dorothy Smith. La comptabilité ne peut-elle être qu'un outil qui se fait le

média de l'extralocal ? Les chapitres de résultats montrent avant tout une non-fixité de la comptabilité, celle-ci est multiple, diverse, mais continue d'être un outil qui impose des choix.

À la SNCF, également, les outils comptables traduisent des choix organisationnels. Par exemple, les outils comptables peuvent générer des contraintes temporelles et spatiales dans l'accès aux toilettes, comme nous avons pu le voir avec le cas H00. La mise en place d'indicateurs de décompte du temps et de réorganisation autour du départ à l'heure « H00 » des trains a eu des conséquences en termes de capacité d'accès aux sanitaires pour les personnels roulants. Mais, dans le même temps, les budgets négociés dans le cadre de l'accord égalité mixité permettent de donner une visibilité nouvelle à la question du manque d'accès spécifique aux femmes sur certains sites, ou certains types de chantiers (voir chapitre 9). La comptabilité est donc est ambiguë par rapport aux marges : elle est une manière d'éclairer une partie des marges. Les indicateurs H00 rendent invisibles les besoins corporels, les contraintes physiologiques, et, ce faisant, les personnes qui sont soumises à ces indicateurs. Cet exemple nous permet aussi d'amener ici une problématique qui peut être mise en exergue sur les marges, à savoir la notion de tabou.

Une autre dynamique nous paraît en effet être à investiguer ici, à savoir comment la comptabilité peut jouer sur les marges, quel rôle elle occupe, et ainsi comment elle participe de la mise en visibilité ou invisibilité de certaines dynamiques sociales. Cela nous permettra, ensuite, de discuter du tabou, et du rôle de la comptabilité dans la mise à la marge de ce qui est dicible et ce qui ne l'est pas, ce qui est incommensurable et ce qui se quantifie. Nous argumentons que les marges ici ne sont pas simplement les marges de la comptabilité en tant que champ, mais bien une intersection de marges, qui prennent sens et forme par rapport à l'analyse de ce qui se produit à la fois sur l'extralocal et hors de l'extralocal.

2.4. Le tabou ; mise à la marge du dicible :

Nous avons exploré la notion de tabou dans le chapitre 9 des résultats de cette thèse. Il nous paraît à présent intéressant de discuter ce que les marges font aux tabous (et inversement), mais aussi le rôle que la comptabilité peut jouer dans l'éclairage des questions taboues. Le tabou fait partie intégrante du quotidien, des codes implicites (ou explicites) de socialisation. Dans la compréhension de cette vie du quotidien, explorer le tabou devient donc aussi une question politique (Rose, 2001). La question du tabou est une question d'intérêt pour la littérature organisationnelle, mais assez absente de celle-ci, et très peu abordée dans la littérature comptable. Par exemple, Dambrin et al mettent en avant des techniques organisationnelles qui permettent de « faire ce qui ne peut être dit » (Dambrin, Lambert, & Sponem, 2007). Souvent, le tabou est évoqué au travers de proxys, qui permettent de saisir les multidimensions du tabou, à la fois social, organisationnel. Le tabou est plus que simplement quelque chose qui n'est pas dit. Mais, s'intéresser aux silences (Drujon D'Astros, 2006), aux secrets (Puyou, 2018), à l'hypocrisie (N. Brunsson, 1993), tout cela nous permet de nous faire une idée sur ce que peut être le tabou. Si le secret peut être défini comme « la révélation volontaire d'une information à certains et pas d'autres » (Puyou, 2018, p. 15), le tabou se distingue en ce qu'il est une sorte de combinaison du secret et du non-dit, communément partagé par les personnes d'une même organisation, d'un même milieu ou encore d'un même pays.

Or, le tabou nous informe sur plusieurs choses : sur la manière dont la société peut mettre au ban des sujets qui peuvent sembler nocifs, inappropriés, voire même dangereux, sur les choix qui sont alors opérés, mais aussi sur la manière dont ces tabous transgressent des codes préétablis – et sur ce qu'ils disent de ces codes. Nos résultats rappellent que ces tabous sont bien souvent sexués, liés aux corps féminins dans l'organisation. D'ailleurs, dans la littérature organisationnelle, c'est souvent les femmes, les corps des femmes, notamment maternels, qui sont regardés comme tabous (Gatrell,

Cooper, & Ernst Kossek, 2017), mais aussi dans les choix qui conduisent ou ne conduisent pas à la maternité (Dambrin & Lambert, 2008), ou encore dans les changements corporels vécus par les femmes enceintes (J. Martin, 1990). Les corps perçus comme féminins sont aussi perçus comme des invitations à la sexualité : « Puisque les femmes sont des « êtres sexuels » [...] elles sont supposées ne pas être à même de pratiquer dans un espace contrôlé et a priori asexuel (Burrell, 1987)» (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019). Dans le cas présent, nous avons abordé la question du tabou autour des toilettes à la SNCF, et de la question de l'accès à ces toilettes. Si nous avons vu qu'une partie de la question de l'accès est genrée, une autre ne l'est pas du tout : c'est un besoin universel, qui concerne tous et toutes. Toutefois, un point commun est à aborder avec les éléments de littérature cités ci-dessus : Tous et toutes sont concernées par les tabous, mais de différentes manières, que nous avons notamment mentionnées dans le chapitre 9. Le tabou concerne les corps. Les corps dans les organisations, ou plutôt, ce sont les fonctions corporelles sont taboues. Or, ces corps sont bien souvent absents des écrits sur la comptabilité (M.-A. Le Theule, 2019), ils soulignent une vulnérabilité, propre à la fois à la personne qui conduit la recherche et au sujet de la recherche. Comment alors parler de cet indicible ? Que faire s'il est mis à la marge et tu ? Nous argumentons que le tabou est une mise à la marge du dicible, et que la comptabilité peut, une fois encore, à la fois contribuer à cette mise à la marge, mais aussi commensurer l'indicible.

Dans le cadre du tabou des toilettes, à la SNCF, il est intéressant de voir les différents lexiques qui sont mobilisés, et qui soulignent une vision sexuée, biologique même, des toilettes. Le tabou des toilettes et des corps soumis à ces besoins perturbe le fonctionnement organisationnel (M. A. Le Theule et al., 2020). L'organisation est pensée hors de ces besoins corporels, car le tabou n'est pas dicible. De fait, si le tabou des toilettes est bien distinct du tabou de la mort, il permet lui aussi de comprendre la gestion de cette forme d'indicible (M. A. Le Theule, Lambert & Morales, 2020). Ici, contrairement au cas de l'étude des auteurs, il y a une déconnexion entre la mission organisationnelle

(le train) et le tabou. Toutefois, le gouvernement du corps et de ses tabous passe lui aussi par le cœur de la mission organisationnelle, et celle-ci vient contraindre la manière dont peut être envisagée la question des toilettes : elle est spatialement limitée par le train, temporellement limitée par les horaires, les cadences, etc. En creux dans le discours, nous avons pu analyser comment les hommes n'auraient a priori pas les mêmes besoins de toilettes que les femmes, mais surtout comment une forme de masculinité hégémonique contribuerait à diffuser cette vision. Les éléments de langage qui passent du soutenu au familier en quelques phrases, la gêne qui se dégage des discours nous ont permis de mettre en avant l'aspect tabou de la question. Mais surtout, c'est le rôle de la comptabilité que nous pouvons mettre en avant ici. La politique H00 invisibilise, pour tous et toutes, la question de l'accès aux toilettes. Les indicateurs soutenant la politique H00 contribuent implicitement à rendre indicible cette question. Des chiffres sont mis sur le temps, le départ à l'heure des trains, mais rien n'existe sur les besoins corporels : ceux-ci n'existeraient plus, disparaissent dans le creux des politiques organisationnelles. De fait, la comptabilité contribue à pousser à la marge la question des corps, et de leurs besoins. Si l'on revient sur la notion de programme par la comptabilité (Miller & Rose, 1990b), la distinction entre ce qui est tabou et ce qui ne l'est pas par le biais des outils comptables permet aussi de faire la distinction entre ce qui est gouvernable et ce qui ne l'est pas. En ce sens, la question des toilettes est largement identifiée comme un problème à la SNCF, mais le tabou contribue à repousser aux marges de l'organisation les personnes qui souhaiteraient agir à ce sujet : c'est une question qui reste du domaine de l'intime, et pas de l'organisationnel, et donc l'organisation ne prend pas en compte les multiples facettes des besoins physiologiques.

Mais, dans le même temps, certaines pratiques comptables permettent de mettre en lumière cette question taboue, mais sous un prisme particulier, celui de l'égalité entre les femmes et les hommes à la SNCF. Le dégagement de budgets spécifiquement dédiés à la mise aux normes des sanitaires à la SNCF a été intégré aux budgets de l'accord égalité mixité, et ces budgets mettent en

avant le besoin de toutes et tous d'avoir accès à des sanitaires fonctionnels. Les budgets mettent alors en chiffre une partie de ce qui est tabou : ces budgets ne permettent pas de parler de toutes les dynamiques derrière les toilettes, mais ils permettent tout de même de dire, à travers les chiffres, une réalité organisationnelle (spatiale et temporelle), mais aussi corporelle. Alors que fait la comptabilité ? Est-elle un moyen de mettre en lumière, de rendre dicible le tabou ? Ou au contraire ne contribue-t-elle qu'à pousser un peu plus sur les marges de l'indicible les tabous ?

La comptabilité ne prend pas le tabou dans toutes ses dimensions, et ne permet de retranscrire en chiffres qu'une partie de la réalité liée à la corporéité du tabou. Les processus de quantification, en général, produisent une simplification des discours (Desrosières, 2014), notamment politiques. Ici, nous argumentons que la comptabilité peut rendre mesurables certains aspects du tabou, mais contribue à en simplifier d'autres. Et, en simplifiant le tabou lié aux toilettes, c'est souvent les corps dans leur multiplicité, leurs diversités, qui sont simplifiées, de la même manière que gouverner la mort peut reposer sur l'idée de « gérer l'ingérable » (M. A. Le Theule et al., 2020, p.13). Cela peut expliquer en partie pourquoi, à la SNCF, le recours à la biologie est si étendu pour aborder la question des toilettes. Cette biologie, qui traduit elle aussi, finalement, en termes binaires, quantifiables, mesurables, les caractéristiques des êtres humains. Le tabou, par essence, est compliqué, multiple, intime. La comptabilité est publique, circule, se diffuse, voyage (Mennicken, 2008). Sa capacité d'outil à prendre en compte le tabou dans ses multiples dimensions est limitée. Sous le prisme de la question des marges, il nous paraît ainsi intéressant de comprendre comment la comptabilité peut agir sur ces marges – mais comment son mode d'opération peut ne prendre en considération qu'une facette de ce qui se passe sur ces marges.

C'est pourquoi nous allons à présent croiser plus précisément les questions de la lutte féministe pour l'égalité avec les perspectives comptables qui peuvent être adoptées. Nous cherchons

ici à ouvrir hors de la question des marges, et comprendre quels sont les modes d'action féministes possibles liés à la comptabilité.

3. Solubilité de la lutte féministe pour l'égalité dans la comptabilité

Nous cherchons ici à discuter la capacité, pour les outils comptables, de traduire tous les enjeux liés à la lutte pour l'égalité. En effet, si les outils comptables permettent d'attribuer une performance à l'égalité, et ainsi « faire compter l'égalité », il n'est pas neutre d'utiliser des outils comptables qui, comme nous l'avons vu, dépolitisent (Walker, 2008), mais aussi rendent plus neutres (Desrosières, 1989b; Lewis, 2016) les causes sociales. En effet, attribuer à l'égalité une performance peut contribuer à faire pencher la balance vers une égalité formelle, que l'on ne fait que monitorer, surveiller, et dont les dimensions peuvent se réduire à quelques indicateurs à court terme. Mais, dans le même temps, cette performance peut faire que l'on prête attention à ces indicateurs d'égalité.

Il convient donc de comprendre comment nous pouvons conduire une recherche féministe, et donc non neutre, située, tout en analysant et utilisant les outils comptables. De fait, ce point est en articulation directe avec la section précédente sur la nature de la comptabilité. En questionnant l'articulation de l'égalité avec la comptabilité, nous montrons aussi la nature ambivalente du concept d'égalité lui-même. Si, dans le chapitre 1, nous avons cité des travaux pour montrer qu'il est possible de se réapproprier de manière politique le concept d'égalité, ce travail de thèse montre que les tensions sont constantes, entre une égalité politique, systémique, qui permette de remettre en question les relations de domination établies ; et une égalité de principe, sans prise en compte des dynamiques sociales sous-jacentes. Cette section vise donc à approfondir la section précédente :

sortons de la comptabilité sur les marges, et explorons ce que la comptabilité peut faire à l'égalité. Mais, explorons également comment un positionnement féministe peut influencer la manière de voir, étudier, analyser la comptabilité, et comment travailler sur la comptabilité peut contribuer à la littérature féministe. Cela questionne toutefois les manières dont nous pouvons envisager les luttes féministes, et comment celles-ci peuvent prendre forme dans une recherche en comptabilité.

Afin de nous intéresser aux intersections possibles entre les luttes féministes et le champ comptable, mais aussi à ce que la comptabilité fait au concept d'égalité, nous allons tout d'abord nous arrêter sur la manière dont adopter une perspective féministe peut influencer la manière d'analyser des données comptables, et comment étudier ces données comptables peut contribuer à enrichir notre compréhension des perspectives féministes. Nous cherchons ici à mettre en perspective à la fois des enjeux méthodologiques, qui traversent cette thèse, et des enjeux théoriques sur ce que le féminisme peut apporter à la littérature comptable. Nous verrons, ensuite, quels peuvent être les effets produits par l'attribution d'une performance à l'égalité, ainsi que la manière de se réappropriier des outils comptables à des fins de lutte sociale. Ce faisant, nous ferons un détour par la commensuration, pour comprendre comment les théories autour de la commensuration et de la quantification peuvent contribuer à une prise en compte particulière des luttes sociales.

3.1. Adopter une perspective féministe dans le recueil et l'analyse des données comptables :

La manière d'écrire cette thèse a durablement influencé non seulement ma vision de la méthodologie, du terrain, mais aussi ma manière de percevoir la comptabilité. Je pense que cette intersection entre la conduite du terrain et l'écriture d'une thèse féministe avec la comptabilité en tant que champ permet de mettre en lumière plusieurs types de contributions, à la fois d'ordre

méthodologique, mais aussi d'ordre théorique. Le féminisme du point de vue (Clair, 2016; D. E. Smith, 2005), permet de développer un positionnement féministe intrinsèque à la conduite du terrain de recherche, mais aussi à son écriture.

La question de la conduite du terrain en féministe (Clair, 2016) nous permet de mettre en lumière le rôle pluridimensionnel de la chercheuse : à la fois au contact du terrain et au contact de l'écriture. Nous proposons ici une première contribution, à la fois méthodologique et théorique, sur l'intersection entre une recherche féministe et comptable. Nous avons vu dans le chapitre 4 de cette thèse le lien que j'ai tenté de faire entre mon positionnement féministe personnel et la conduite d'une recherche comptable. Il me paraît à présent intéressant de revenir sur ce positionnement féministe à la lumière des résultats. En effet, je pense que c'est ce positionnement féministe, ainsi qu'une sensibilité au « quotidien », aux actions banales, telles que mentionnées par Dorothy Smith (D. E. Smith, 1987, 1990), qui m'ont par exemple permis d'être sensible aux problématiques des toilettes, qui étaient évoquées en creux dans mes entretiens. Or, cet exemple me paraît être une bonne illustration de l'intersection entre une pratique féministe de la recherche et le champ comptable. Cette même sensibilité au quotidien m'a permis de comprendre le changement de posture vis-à-vis du féminisme de certains syndicalistes, comme Charles, à travers l'utilisation de sa tasse pour la lutte contre le sexisme. Cela m'a donc permis de percevoir un changement de paradigme plus large, des organisations syndicales, quant à la prise en charge de la question de l'égalité à la SNCF.

En effet, Vivianne évoque lors de notre premier entretien la technique de plusieurs personnes de prendre la pilule en continu sur certains sites. Cette technique leur permet de ne pas avoir leurs règles et ainsi ne pas avoir à changer de protection, et est une technique de contournement individuel (et non organisationnel) de l'absence de toilettes. À cette annonce, je me souviens avoir ressenti de la surprise, mais de la colère aussi, dont nous avons discuté avec Vivianne, qui était elle-même désabusée

par la situation, voire même tout aussi en colère. Mon positionnement féministe m'a poussé à m'intéresser plus en détail à cette question, à développer l'angle de l'approche sur les toilettes, mais aussi à voir quel(s) rôle(s) avait pu jouer la comptabilité dans cette absence d'accès. De la même manière, la question de la tasse de Charles a créé un cheminement personnel qui a poussé mon analyse d'un niveau plus personnel à une compréhension plus organisationnelle. Il m'est ensuite apparu des dynamiques genrées bien particulières dans cette question des toilettes, par la forme de « ré-essentialisation » que nous évoquons dans le chapitre 9. Mais ce n'est que par l'introduction des données plus « comptables » que j'ai pu voir cette dynamique de réessentialisation, qui soulignait un mouvement tout particulièrement centré autour d'une vision de la masculinité hégémonique et d'une vision du féminin centré autour d'une physiologie bien particulière. Or, c'est bien par l'introduction des différents budgets, mais aussi des indicateurs de la politique H00, qu'il m'a été donné à voir cet angle d'analyse. Les perspectives féministes font donc sens dans la recherche comptable, en ce qu'elles sont un moyen d'ouvrir des thèmes et des sujets de recherches, qui semblent, certes, à la marge de la comptabilité, mais qui dans le même temps nous permettent de faire des contributions quant aux effets que produit cette comptabilité.

Nous proposons donc d'entrevoir une possibilité de produire une « comptabilité empathique », non seulement dans l'analyse des données comptables, mais aussi dans la production de ces mêmes données. Ainsi, que ce soit au HCE, à la SNCF, il y a bien des personnes qui luttent pour, justement, réintroduire de l'humain dans les différents chiffres, dans les différentes manières de le constituer et de les envisager. En ce sens, au HCE par exemple les chiffres peuvent être vus comme un moyen de mettre en lumière, en relief, une situation longtemps invisibilisée, ou de lutter pour développer des indicateurs qui conservent une perspective au long terme. Mais c'est surtout dans le processus de négociation à la SNCF que cette notion de comptabilité empathique prend forme : la négociation autour des enjeux comptables de l'égalité – comme transformer un comité de suivi en

comité de pilotage – est avant tout motivée par cette forme d'empathie. Tout d'abord, cette négociation est incarnée, elle est portée par des personnes qui sont investies dans la question de l'égalité femmes-hommes parfois depuis plusieurs décennies. Elle est aussi poussée par des personnes « au contact du terrain », qui cherchent, dans les outils négociés, à faire entendre la voix de ces personnes de terrain sur les différents sujets qui les animent.

Si nous avons déjà évoqué le stactivisme dans les chapitres 2 et 3 de cette thèse, il nous paraît ici intéressant d'y revenir. En effet, le stactivisme, comme moyen de lutte avec les nombres (Chappe, 2019; De Rosa, 2014) rappelle que l'utilisation et la mise en forme des statistiques reproduisent, mais aussi performent le réel (Bruno et al., 2014). Nous avons déjà fait une première distinction entre le stactivisme et les modes d'action des OS et du HCE, notamment à travers la revendication très consciente du mode d'action par les statistiques. Or, pour les OS et le HCE, les statistiques et les outils comptables, font partie d'un éventail d'outils à leur disposition, éventail qu'ils cherchent à mobiliser au mieux. La « comptabilité empathique » nous permet de faire une contribution vis-à-vis des travaux sur le stactivisme. Cela nous permet, tout d'abord, de produire une autre vision du réel dans l'utilisation de comptes qui visent la défense de causes sociales (De Rosa, 2014). Mais surtout, la notion de comptabilité empathique permet d'incarner la négociation, dans les personnes qui la conduisent, et dans les personnes qui bénéficient de cette lutte sociale et politique.

De fait, la comptabilité et le féminisme sont deux champs de recherche qui peuvent sembler éloignés a priori, mais dont il fait sens d'opérer des rapprochements, notamment pour conduire des recherches situées, des recherches qui mettent en avant le quotidien et le banal. Rapprocher féminisme et comptabilité permet aussi d'étudier la comptabilité sous un angle qui souligne les intersections entre négociation comptable et négociation sociale, et de souligner les enjeux politiques à la comptabilité. Toutefois, sur ces enjeux politiques de la comptabilité, il nous paraît intéressant de

revenir sur les notions de performance et d'égalité, et sur ce que la comptabilité, dans toutes ses ambiguïtés, peut faire à l'égalité.

3.2. 3.2. Quels effets à attribuer une performance à l'égalité ?

Nous avons vu dans la première partie de cette discussion à quel point la comptabilité peut produire des effets ambigus, et comment cette ambiguïté a trait à la nature même des outils comptables. Les chapitres 1 et 2 de cette thèse ont souligné les tensions qui habitent le concept même d'égalité. Par ailleurs, nous avons montré que les outils comptables contribuaient à attribuer, par défaut, une performance à l'égalité (chapitres 7 et 8). Nous proposons dans cette section de revenir sur la nature de l'égalité, et sur ce que la performance fait à l'égalité en tant que notion. Nous cherchons donc ici à discuter plus avant les résultats des chapitres 7 et 8, à l'aune des concepts d'égalité et de performance tels que vus dans les chapitres 1 et 2 de la thèse. Enfin, nous verrons également ce que la commensuration peut faire à l'égalité, en tant que cas précis de mode de quantification.

Si l'égalité est un concept discuté, au sein même des mouvements féministes (Roux et al., 2003), c'est notamment à cause de la largeur de ce qu'il recouvre. L'égalité n'est que rarement définie, précisée (Lanquetin, 2009) et chapitre 1). Dans cette thèse, on a cherché à comprendre ce que veut dire « rendre l'égalité pratique » et à comprendre comment, dans cette mise en pratique l'égalité prend forme, en tant que concept. En ce sens, nous avons vu que les outils déployés pour opérationnaliser l'égalité à la SNCF (chapitre 7) produisent des effets sur l'égalité : elle devient un objet qui peut être lui-même évalué, qui peut performer bien ou mal. Et c'est encore plus visible au HCE, où les différentes mesures d'évaluation, les recommandations, mise en avant par l'organe de soft Law contribuent de manière active à attribuer une performance à l'égalité (chapitre 8).

On peut ainsi questionner ici si l'égalité est soluble dans la négociation (Charpenel et al., 2017), mais aussi si elle est soluble dans l'opérationnalisation. Cette approche nous permet d'interroger l'imbrication entre les outils déployés et l'égalité en elle-même. Or, que se passe-t-il si ces outils confèrent une notion de performance à un concept comme l'égalité ? Cela nous amène à considérer ici l'ambiguïté de la comptabilité, à la fois en tant qu'outil que l'on peut se réapproprier pour les luttes sociales, mais aussi en tant qu'outil qui pose question dans le cadre de ces mêmes luttes. Le concept de performance, que l'on peut directement lier au capitalisme contemporain (Lambert & Pezet, 2012), vient jouer sur le concept d'égalité. En ce sens, l'égalité ne peut avoir alors que des facettes qui se mesurent, qui se quantifient, qui existent dans les nombres. Cela accentue la dimension de choix qui est opérée à la fois dans la négociation à la SNCF et dans l'opérationnalisation des politiques d'égalité au HCE. Ces choix, alors, font bien peser l'opérationnalisation de l'égalité sur les personnes qui sont en charge, par exemple à la SNCF, de la négociation. Or, la comptabilité opère dans le même temps un processus de dépersonnalisation, de dépolitisation (Chiapello, 2007). Donc, dans le même temps, attribuer une forme de performance à l'égalité contribue à faire peser un poids important en termes de choix d'outils sur les personnes responsables de l'opérationnalisation, et à effacer ces personnes des outils qui servent in fine à cette mise en pratique de l'opérationnalisation.

Dans le cadre de la commensuration, que nous avons étudiée comme un mode précis de quantification (chapitres 2 et 3), ce double enjeu de responsabilité personnelle et de dépersonnalisation paraît d'autant plus appuyé. Nous avons vu comment la commensuration peut contribuer à effacer directement ce qui se passe derrière les classements, index, notes créées (Samiolo, 2012). Dans le cadre de l'opérationnalisation de l'égalité, plusieurs processus liés à la commensuration ont pu être mis en avant ici, comme l'index d'égalité professionnelle (chapitres 6 et 7). Or, la commensuration contribue à effacer encore plus efficacement que d'autres méthodes de quantification simples (Desrosières, 1989) les personnes qui produisent ces chiffres. En réalité, dans la

commensuration, ce que l'on peut qualifier de « chiffres intermédiaires » qui permettent l'émergence et la création du classement, index, etc., sont eux-mêmes effacés. Dans la quantification, il peut ainsi y avoir une plus grande incarnation de la production de chiffres, tandis que la commensuration, au travers du processus d'agrégation, les chiffres deviennent eux-mêmes plus désincarnés.

Or, ci-dessus, nous sommes revenus sur l'importance, pour que l'égalité puisse être opérationnalisée par les chiffres, de faire coïncider cette incarnation des chiffres et techniques comptables déployées, et les techniques elles-mêmes. Avec la commensuration, l'incarnation semble difficile, voire impossible. Cela ne signifie pas nécessairement que la commensuration ne peut être une technique de quantification mobilisée pour la mise en pratique de l'égalité. Toutefois, il convient de considérer la commensuration dans ses dimensions particulières, en ce qu'elle produit des chiffres qui circulent de manière encore bien différente à d'autres modes de quantification. Et dans le cas de l'index d'égalité professionnelle, on voit que c'est tout à fait ce qu'il se produit : la note de 78 obtenue par la SNCF est regardée comme une plutôt bonne note par la DRH, tandis qu'elle est considérée comme une mauvaise note par les OS. Et cet aspect « bon » ou « mauvais » de la note, qui implique un jugement, et qui fait également partie de ce qui a d'ores et déjà été étudié sur la commensuration (Mehrpuoya & Samiolo, 2016; Samiolo, 2012), suppose une incarnation a posteriori de la note.

De fait, l'index doit être resitué dans son contexte de réception : en fonction de qui le lit, la note n'a pas la même signification. La commensuration accentue cette différence, et donc demande à une clarification à la fois du contexte de production et du contexte de réception. Lorsque l'index circule sans contextualisation, comme ça a pu être le cas à la SNCF, alors la note perd de son sens, et les acteurs en présence sont conscients de ce manque de sens pris par la note. La performance qui est attribuée à la politique d'égalité femmes-hommes par la note de l'index n'est de fait pas une performance qui est lue par tous de la même manière, et donc cette performance n'a plus, en tant que

telle, de signification. La commensuration peut donc servir à opérationnaliser l'égalité, mais peut dans le même temps lui faire perdre de sa signification, de sa dimension, ou peut laisser chaque lecteur et lectrice de l'index libre de sa propre interprétation sur ce qu'est l'égalité. Il nous paraît donc important à présent de nous arrêter sur la possible (ou impossible) rencontre entre les questions de lutte sociale et celles de réappropriation des outils comptables.

3.3. (Im)possible réappropriation des outils comptables à des fins de lutte sociale ?

Pour continuer de discuter cette tension entre égalité en tant que concept, mais aussi en tant qu'élément à « mettre en place » il nous paraît intéressant de s'intéresser aux tensions inhérentes entre la comptabilité, en tant qu'outil capitaliste, de l'extralocal, et la comptabilité dans ce qu'elle peut être réappropriée, remobilisée, pour servir une cause sociale. Cette tension inhérente entre la comptabilité comme outil capitaliste et la comptabilité comme outil qui peut-être mobilisé pour la défense comptable nous paraît intéressante pour questionner la nature même de la comptabilité et ce qu'elle produit, non pas seulement dans la manière dont elle est déployée, mais également dans ce qu'elle est directement : des techniques de mesures, de mise en chiffre, de calculs.

L'exploration critique de la comptabilité a pu se faire au travers des approches critiques du capitalisme ou du néolibéralisme, étudiant et concevant la comptabilité comme un outil de reproduction voire de création des normes néolibérales. Les enjeux pour les approches critiques consistent alors majoritairement à étudier comment la comptabilité n'est pas neutre, peut-être un outil de diffusion d'un programme de gouvernement (Rose & Miller, 1991), mais aussi un outil qui voyage (Mennicken, 2008), et qui donne une certaine réalité au capitalisme (Chiapello, 2017). La comptabilité peut ainsi être vue comme un outil d'expansion capitaliste (Cooper, 2015), et liée à une gouvernementalité néolibérale (Munro, 2012), et les mesures en particulier peuvent être liées à des

outils de surveillance hiérarchique et de normalisation (ibid, p.351). Les perspectives critiques sur la comptabilité nous permettent ainsi de déconstruire ce que la comptabilité s'est efforcée de construire, et d'analyser les diverses productions sociales qui découlent de la comptabilité. Dans cette tradition, l'étude des processus de négociation à la SNCF nous permettent aussi de comprendre comment le développement de l'utilisation d'outils comptables par les organisations syndicales a contribué à changer leur métier en profondeur, d'un métier « de terrain » avec les tournées syndicales, fondé plutôt sur un travail oral, à un travail qui demande de plus en plus de formalisation, de plus en plus d'écrit, et ce faisant de plus en plus de comptabilité. De ce fait, un premier constat nous permet de discuter ici les éléments amenés par les perspectives critiques sur la comptabilité : plus celle-ci se développe, plus elle appelle au développement de nombres, de nouveaux moyens de compter, et de mise en chiffres, et plus il devient difficile de lutter contre ce mouvement de l'écrit, de l'homogénéité des modes de travail fondés sur la mise en chiffre. En ce sens, nous pouvons rapprocher cela de ce que Dorothy Smith analyse des relations entre l'extralocal et la comptabilité (Smith, 1987). La comptabilité participe de la « délocalisation » du réel et en ce sens contribue à l'expansion de cet extralocal dont Dorothy Smith dit que « les femmes n'en font pas partie ». Dans cette dynamique, il est intéressant d'essayer de comprendre ce que peut faire, à la comptabilité, la tentative de se réappropriier ces outils.

Les différents modes de réappropriation des outils comptables qui sont déployés aussi bien à la SNCF qu'au HCE, pour promouvoir, par exemple, une vision systématique et long terme de l'égalité entre les femmes et les hommes, nous informent sur ce que peut produire cette réappropriation. De fait, nous argumentons ici que les outils comptables peuvent à la fois être mobilisés par des acteurs et actrices hors de l'extralocal, mais aussi pour défendre des causes hors de cet extralocal. Ceux-ci utilisent alors les tensions et ambiguïtés qui habitent la comptabilité, afin de défendre les personnes, et tout particulièrement les femmes, hors de l'extralocal des relations de domination. Ce résultat est assez proche des travaux de Andrew et Cahill : s'ils mettent l'emphase, dans leur article, sur la

territorialisation de la comptabilité, à travers la notion de géographie des coûts. Ce papier montre comment la comptabilité est entremêlée à ces questions de pouvoir, ce que nous avons ici appelé relations de domination, et ils montrent aussi comment la comptabilité peut être mobilisée (Andrew & Cahill, 2017).

Les organisations syndicales par exemple viennent à utiliser de manière très consciente les processus de comptabilité et de quantification. Nous avons pu voir dans la thèse qu'il a pu y avoir des moments de résistance voire de lutte contre la quantification, ou en tout cas contre certaines formes de quantification, mais leur utilisation pour certaines négociations, pour la mise en avant et la défense de personnels peu mis en avant dans la négociation de l'accord s'est imposé. Ce n'est pas tout à fait ce que l'on pourrait qualifier d'une forme de stactivisme, mais c'est une forme de lutte sociale par les nombres et les outils comptables - qui sont, finalement, les outils à disposition - qui s'est mise en place. Mais cette nature ambiguë des outils comptable est reconnue explicitement par les organisations syndicales. C'est aussi en cela que ce que font les organisations syndicales est distinct du stactivisme. Nous argumentons que c'est grâce à cette reconnaissance de la nature ambiguë, à double tranchant, de la comptabilité lorsqu'elle est mobilisée dans une lutte sociale, que les organisations syndicales, mais aussi le HCE, parviennent à entrer dans un cycle de réappropriation des outils. Cette ambiguïté, lorsqu'elle est reconnue (Mennicken & Espeland, 2019) est ce qui peut faire des outils comptables des outils que l'on peut mobiliser dans une lutte sociale.

Si féminisme et comptabilité peuvent sembler éloignés, nous avons discuté dans cette thèse des enjeux de croiser ces différents champs, que ce soit pour ce qui se produit dans le cadre de la lutte féministe, ou pour comprendre comment la comptabilité peut être mise au service de luttes sociales. La comptabilité, en ce qu'elle est ambiguë, est en tension entre des dynamiques au cœur de l'extralocal, de reproduction des relations de domination, et des dynamiques qui permettent de mettre

en lumière ce qui se passe hors de l'extralocal. Or, c'est bien grâce aux perspectives féministes que l'on a pu, dans cette thèse, explorer ce qui se produit, aussi bien au HCE qu'à la SNCF, hors de cet extralocal.

Mais il nous paraît à présent intéressant de nous arrêter sur la notion d'organisations frontières, et donc plus sur la nature des deux organisations étudiées ici. Comprendre la nature de ces organisations nous permet aussi de discuter comment l'instabilité, les champs et leurs limites peuvent s'imbriquer pour donner forme à une vision de l'égalité.

4. Sur la nature des organisations frontières : jeux d'influence

Nous avons déjà exploré, dans les résultats, le positionnement du HCE en tant qu'organisation frontière (Medvetz, 2012), ce qui lie à la fois son objet principal – l'égalité – avec sa forme organisationnelle. De fait, quand les frontières de l'organisation sont déstabilisées, changées, nous avons vu que l'objet lui-même peut être fragilisé. Toutefois, nous souhaitons discuter ici des formes organisationnelles similaires du HCE et des organisations syndicales. Bien sûr, nous ne souhaitons pas argumenter que les deux organisations se ressemblent, car elles n'évoluent pas au même niveau, ne sont pas financées de la même manière. Mais elles visent, dans le cadre des politiques d'égalité, un même but. Et ce but commun, même s'il diffère dans la manière d'être ensuite opérationnalisé, vient questionner la nature de ces organisations et leur pouvoir d'agir. Par ailleurs, nous constatons que, malgré leurs différences, et le HCE et les OS mobilisent des outils comptables pour promouvoir une certaine vision de l'égalité.

Nous proposons ici de discuter les enjeux organisationnels liés aux formes d'actions mobilisées par le HCE et les organisations syndicales, ainsi que les possibles contributions à la théorie des

organisations frontières. Nous cherchons aussi à voir comment ces organisations frontières semblent être des relais idoines pour questionner les relations de domination, et comme leur rôle – et leur pouvoir - peut être questionné en relation à leur absence de pouvoir coercitif (Edelman et al., 2011, 1999). Nous cherchons aussi à discuter ce positionnement des OS et du HCE en tant qu'organisations frontières afin de comprendre comment ces frontières peuvent agir, prendre place dans le cadre des relations de domination telles que développées par Dorothy Smith (D. E. Smith, 2005). Cette section a donc pour but de comprendre l'articulation entre les frontières, mais aussi la forme que peuvent prendre des organisations sur ces différentes frontières. Par ailleurs, les modes d'action déployés et par le HCE et par les OS nous paraissent particulièrement intéressants pour discuter de la notion de programme lié à la comptabilité (Miller & Rose, 1990b; Rose, 1991), et notamment au programme de l'utilisation de la comptabilité pour les luttes sociales.

4.1. Entre influence et coercition : le cadre d'action utilisé par le HCE et les OS

Nous avons exploré, dans les résultats de cette thèse, différents processus et modes d'actions. Par exemple, à la SNCF, nous avons étudié le processus de négociation, les différents documents qui sont produits à différents moments de la négociation, ainsi que par les différents acteurs et actrices en présence. Au HCE, nous avons étudié les rapports produits (que ce soit par écrit ou dans les réunions de présentation de ces rapports), et la manière dont ces rapports ont évolué, changé, au fil du temps. Dans ces documents, nous avons vu comment la comptabilité a fait sa place, a trouvé un rôle à jouer dans la prise en compte de l'égalité, et dans l'ambition de rendre l'égalité concrète, que ce soit au sein de la SNCF ou plus largement dans la société française. L'égalité est ici ce que l'on peut qualifier d'objet de programme, et la comptabilité apparaît bien comme l'un des moyens de remédier à ce problème

du manque d'égalité entre femmes et hommes dans la société française (Rose & Miller, 1991). L'objet politique de l'égalité peut ainsi être déployé à travers ces techniques de gouvernement.

Nous cherchons donc ici à articuler comment l'égalité en tant qu'objet peut être mise en place par des organisations qui déploient des outils comptables associés à une absence de pouvoir coercitif. En d'autres termes, nous voulons comprendre comment les modes d'exercice des prérogatives propres au HCE et aux OS dans le cadre de la négociation à la SNCF peuvent contribuer à influencer, contrôler, la mise en place de l'égalité. En effet, à la fois pour le HCE et pour les organisations syndicales, nous notons l'absence de pouvoir de contrainte : pour le HCE, les actions prennent alors la forme de recommandations, d'évaluation (chapitre 8). Les organisations syndicales, elles, peuvent chercher à déployer la contrainte à travers différents modes d'action – mais in fine ne peuvent agir que par une forme d'influence (chapitre 7).

Ces modes d'actions qui visent à rendre concrète l'égalité, à lui donner une forme opérationnelle, mobilisent donc la comptabilité comme un outil à déployer. Nous avons d'ores et déjà discuté de ce que la comptabilité fait à l'égalité. Mais il nous paraît ici intéressant d'aborder la comptabilité sous l'angle du mode d'action, et de ce que nous pouvons qualifier de contrôle caché (Young, 2003, 2014). Ces modes d'action qui séparent deux types de manières d'opérationnaliser l'égalité font ainsi écho aux travaux de Young sur l'articulation entre la comptabilité et le politique, la volonté de faire apparaître la comptabilité comme neutre, tout en ayant en tête un agenda politique. Ici, il n'est pas tant question de faire apparaître la comptabilité neutre, que de faire apparaître le contrôle exercé par ces organisations comme légitime (Young, 2014). En effet, ce contrôle caché est une forme de contrôle non coercitif, qui, à la fois pour le HCE et pour les OS, tend à prendre la forme d'un contrôle coercitif (Otley & Berry, 1980). Nous pouvons donc questionner la forme de contrôle

adoptée par ces deux organisations, bien différentes, dans la mise en œuvre de leurs politiques d'égalité.

En effet, une première précision s'impose ici. Nous ne cherchons pas à argumenter que les politiques d'égalité mises en place ou promues par le HCE et les OS à la SNCF sont similaires. Elles diffèrent en de nombreux points. Ce sont plus les techniques de mise en œuvre de ces politiques, pour promouvoir les différentes actions à prendre, qui nous paraissent tout particulièrement intéressantes. Et ce contrôle caché prend un sens tout particulièrement intéressant à l'aune de la nature même des outils comptables qui sont déployés : ils mettent en place une notion de gouvernement de l'égalité (Ahonen, Tienari, Meriläinen, & Pullen, 2014), dans laquelle la comptabilité est un outil pertinent d'opérationnalisation. Le contrôle caché nous paraît être une notion pertinente à discuter dans le cadre de cette thèse. Elle nous semble être un mode d'action privilégié des organisations frontières (O'Mahony & Bechky, 2008). Ces organisations frontières peuvent ainsi chercher à développer des partenariats entre elles, s'appuyer sur d'autres institutions relais. Ces institutions relais servent alors à asseoir le contrôle caché mis en place par le HCE et les OS.

Par exemple, le HCE, dans ces recommandations, s'appuie régulièrement sur le futur travail envisagé par l'INSEE, sur ses demandes. De cette façon, en reposant sur d'autres organes, le pouvoir d'action du HCE est diffusé à ces autres organes. Le contrôle caché est donc étendu à ce futur travail demandé à l'INSEE. Pour les OS, le fonctionnement peut être similaire, notamment vis-à-vis des demandes faites par exemple à la DRH qui se doit alors de formuler des recommandations – quand bien même les organisations syndicales ne disposent pas réellement de pouvoir coercitif pour pousser la DRH à se plier à leurs demandes. Dans ces modes d'action, il est donc intéressant de constater qu'aussi bien le HCE que les OS ont besoin de ces relais pour pouvoir agir. Ce que nous qualifions ici de

contrôle caché est donc une manière de déployer les outils comptables, de leur donner à la fois un périmètre de fonctionnement et un champ circonscrit d'application.

Les organisations frontières déploient des modes d'action qui leur sont propres. Ces modes d'action, lorsqu'ils mobilisent la comptabilité, nous paraissent être tout particulièrement intéressants à étudier et considérer, en ce qu'ils contribuent directement à l'opérationnalisation de l'égalité. La comptabilité devient ici un mode de stabilisation de l'action de ces organisations frontières, et elle permet la retranscription en chiffres, en données, de paramètres qui permettent une mise en œuvre de l'égalité. Or, ce faisant, la comptabilité contribue à inscrire les organisations frontières, ou tout du moins leurs actions, dans l'extralocal : celles-ci se situent donc dans un entre-deux, dans l'extralocal et hors de l'extralocal.

Cet entre-deux est intéressant ici : il permet de comprendre comment ces organisations, et les personnes qui font partie de ces organisations sont souvent restées hors de l'extralocal. Mais certains outils, en l'occurrence la comptabilité, leur permettent de communiquer sur l'extralocal (Smith, 1987). Si nous avons vu que la comptabilité peut servir hors de l'extralocal, elle reste un outil en tension, ambiguë, entre ce qu'il se passe dans et hors de cet extralocal. Pour les organisations frontières, il apparaît que ces dynamiques en tension, dans l'ambiguïté, sont clefs. Dans leur stabilisation, mais aussi leurs modes d'action, le rôle de la comptabilité, articulé avec l'égalité, est central. Cela nous permet par ailleurs de comprendre les dynamiques qui existent entre ce qui se situe hors de l'extralocal et cet extralocal en lui-même, et ainsi de contribuer à la compréhension des travaux de Smith, notamment dans le champ de la comptabilité.

4.2. L'ethnographie institutionnelle pour investiguer les organisations frontières

Il nous paraît également aussi intéressant de discuter ici une contribution méthodologique possible, au travers de l'ethnographie institutionnelle, comme outil privilégié pour investiguer les organisations frontières. Si nous avons déjà abordé la question de l'ethnographie institutionnelle comme méthodologie pertinente dans le cadre d'une recherche féministe et comptable, il nous apparaît également intéressant de discuter l'intérêt de l'ethnographie institutionnelle pour les organisations frontières, pour comprendre leurs mécanismes, mais aussi leurs formes et fonctionnements. Nous avons d'ores et déjà détaillé dans cette discussion la manière dont l'ethnographie institutionnelle peut prendre forme dans une recherche féministe. Mais ici, il nous paraît intéressant de discuter cette notion à l'aune de ces organisations bien particulière. De fait, l'ethnographie institutionnelle s'intéresse avant tout aux personnes, aux documents qu'elles produisent et à la manière dont les différents documents permettent de donner une visibilité à ce que ces personnes font hors de l'extralocal. Ainsi, Smith explique notamment que les expériences des femmes se situent hors de l'extralocal. Étudier leurs expériences permet ainsi de décentraliser notre regard de chercheuse, et d'éclairer ces expériences des femmes.

Plusieurs travaux mobilisant l'ethnographie institutionnelle ont exploré les secteurs organisationnels de l'éducation, de la petite enfance, ou encore de la santé (DeVault & McCoy, 2006; Hicks, 2009; Limoges, 2010), mais il est intéressant de voir que l'ethnographie institutionnelle peut contribuer à la compréhension de multiples autres champs. De fait, les organisations syndicales, et notamment les OS mobilisées dans le cadre de la négociation de l'accord égalité-mixité à la SNCF apparaissent comme un champ particulièrement pertinent pour l'ethnographie institutionnelle. Cela nous permet de mettre en relief des modes d'action, de travail, mais aussi des quotidiens divers et

variés, dont les narratifs peuvent être souvent effacés, placés hors de l'extralocal. Les modes d'action des OS, surtout dans la lutte pour l'égalité entre les femmes et les hommes, les ont longtemps placés hors de cet extralocal, de cet endroit « hors sol ». Investiguer la négociation de l'accord sous l'angle des OS par l'ethnographie institutionnelle permet donc, en tant que chercheuse, de donner une visibilité à cet accord qui a bien longtemps été considéré comme secondaire, même pour les grosses organisations syndicales de la SNCF, hors des personnes concernées directement par la négociation.

Combiner, dans ce travail de thèse, l'analyse des données recueillies à la SNCF et au HCE nous paraît faire partie intégrante de la démarche de l'ethnographie institutionnelle, ce qui nous a permis de faire sens des documents entre eux, mais aussi de donner un éclairage particulier à l'utilisation des chiffres dans le cadre de la mise en œuvre des politiques d'égalité – à différentes échelles. La combinaison de l'étude des documents produits par le HCE, mais aussi de la remise des différents rapports, de leurs méthodes de communication en ligne, nous permet d'éclairer une certaine vision de l'égalité, à un stade plus régulateur. L'ethnographie institutionnelle est alors tout aussi pertinente pour faire sens de ces éléments, de ces données toutes particulières, et qui prennent sens face à la forme organisationnelle et des OS, et du HCE. L'étude des organisations frontalières par l'ethnographie institutionnelle permet alors d'articuler entre eux les documents produits par les OS et le HCE, et ainsi de comprendre, notamment, comment la comptabilité peut-être mobilisée dans le cadre des luttes sociales. Ces organisations frontalières deviennent alors des lieux privilégiés de la mise en place des politiques d'égalité, et l'ethnographie institutionnelle un moyen pertinent d'étude de ces politiques et de ces organisations.

Les organisations frontalières, en ce qu'elles sont en stabilisation constante (Medvetz, 2012) sont aussi un lieu privilégié d'études de ce qu'il se passe dans des organisations ambivalentes, pas vraiment situé dans un champ ou dans un autre, mais plutôt dans un entre-deux constant. Cet entre-

deux, combiné à la méthodologie de l'ethnographie institutionnelle, permet alors de donner à analyser des dynamiques des relations de domination telles que mises en avant dans les résultats.

5. Conclusions de la discussion

Nous avons cherché à voir, dans cette discussion, comment les différents éléments abordés dans cette thèse pouvaient contribuer l'un à l'autre, mais aussi les effets de l'un sur l'autre. Ainsi, nous avons notamment cherché à discuter ce que la comptabilité peut faire à l'égalité, mais aussi comment parler d'égalité par la comptabilité peut contribuer à changer la manière dont on parle de la comptabilité.

La discussion de cette thèse nous permet donc d'articuler les champs du féminisme, de la comptabilité avec les relations de domination de Dorothy Smith, mais aussi avec la méthodologie qu'elle a développée, l'ethnographie institutionnelle. Nous discutons ainsi de ce que la comptabilité peut permettre ou pas lorsque l'on aborde des sujets tabous, mais aussi ce qu'elle peut faire dans et hors de l'extralocal. Ce faisant, nous contribuons à comprendre la nature ambiguë de la comptabilité. C'est par cette nature ambiguë, complexe, que la comptabilité peut éclairer de diverses manières les sujets des luttes sociales comme celui de l'égalité. Par ailleurs, il nous paraît essentiel de souligner ici le rôle joué par celles et ceux qui produisent ces outils comptables, que ce soit au HCE, ou à la SNCF. Cette tension comptable entre une dépersonnification et une « re-personnification » est centrale quant à la nature des objets comptables qui sont étudiés dans cette thèse.

Cette discussion nous apparaît également comme un moment privilégié pour questionner, dans cette thèse, les apports méthodologiques et épistémologiques de l'ethnographie institutionnelle et du féminisme du point de vue. Cette imbrication théorique et méthodologique des relations de

domination et de l'ethnographie institutionnelle a permis à la fois de discuter la notion d'égalité, en ce qu'elle peut avoir de transformatif et de radical, mais aussi pour discuter la comptabilité, et souligner son aspect ambivalent, en tension. Les relations de domination de Dorothy Smith offrent ainsi un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour comprendre les différentes facettes, et de la comptabilité, et de l'égalité.

Conclusion générale :

1. Enjeux et contributions :

La question de l'opérationnalisation de l'égalité occupe une place d'actualité dans la société française. Dans le contexte de pandémie que connaît le monde et qui a bouleversé les modes d'exercice du travail en 2020 et 2021, les articles de presse sont nombreux pour décrire les bouleversements qu'a connus, par exemple, l'Index EgaPro dont nous parlions dans ce travail de recherche. *Le Monde* revient ainsi sur l'impact qu'aura eu le recours au chômage partiel sur les modes de calcul de l'index⁵², ou encore, à *Libération*, on dresse un constat décevant de l'outil, après deux ans d'utilisation⁵³. L'article de *Libération* souligne ainsi, au travers des mots d'un syndicaliste FO, que « 96% des grandes entreprises ont obtenu plus de 75/100, alors qu'il existe toujours 25% d'écart de rémunération tout confondu ». L'égalité entre les femmes et les hommes s'affiche donc au travers des chiffres qui rendent compte d'une situation à un instant t. Or, ces chiffres sont construits, négociés, voyagent, et ce faisant contribuent directement à nourrir les relations de domination que nous avons investiguées dans la thèse.

Ce travail de thèse nous a en effet permis d'explorer les modes d'opérationnalisation des politiques d'égalité, et donc de comprendre les différentes facettes de cette opérationnalisation : régulation, négociation, quantification. Or, dans ces différentes facettes, il nous est apparu intéressant de questionner ce que fait l'opérationnalisation à l'égalité entre les femmes et les hommes. En effet, l'égalité entre les femmes et les hommes peut être comprise, mise en place de multiples manières. Et,

⁵² https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/24/pouquoi-l-index-2021-de-l-egalite-sera-biaise-par-le-chomage-partiel_6071011_1698637.html, consulté en avril 2021

⁵³ liberation.fr/societe/droits-des-femmes/index-degalite-professionnelle-les-entreprises-peuvent-mieux-faire-20210308_HFIINV77VC5RGLTX2EOHVUWHA/, consulté en avril 2021

ces multiples manières peuvent résulter de différentes positions sur l'égalité, ou encore performer différentes visions de l'égalité.

Notre recherche visait donc à clarifier, d'une part, le rôle joué par les différents outils de l'opérationnalisation de l'égalité dans sa « mise en pratique ». Elle visait, d'autre part, à comprendre comment l'opérationnalisation de l'égalité agit sur différentes marges. Nous mobilisons pour cela le cadre théorique des relations de domination de Dorothy Smith (1987). Nos deux études de cas, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes et la SNCF dans le contexte plus particulier de la renégociation d'un accord égalité-mixité nous ont permis de discuter des effets de l'opérationnalisation dans le cadre des relations de domination. Nous avons ainsi montré dans nos résultats la manière dont les outils de l'opérationnalisation peuvent donner forme à des conceptions parfois instables de l'égalité. La comptabilité qui s'impose comme une forme de programme politique en réponse à ce problème identifié de l'inégalité entre les femmes et les hommes (Rose, 1991; Rose & Miller, 1991) peut ainsi performer plusieurs conceptions de l'égalité. L'opérationnalisation a une action ambiguë sur les marges. Elle renforce, mais aussi déstabilise des organisations frontières telles que le HCE ou les OS. Elle peut rendre soluble une lutte féministe, mais en même temps être indispensable pour que cette lutte se fasse entendre. L'opérationnalisation joue enfin un rôle sur les contraintes subies par les corps au travail, que ce soit par l'allègement ou l'accentuation de la contrainte.

Notre travail contribue ainsi à la littérature comptable et à la littérature féministe, en proposant d'investiguer ce qui se passe aux marges de la comptabilité (Miller, 1998a). Cette recherche permet de comprendre comment les relations de dominations, conceptualisées de manière inhéremment genrée par Dorothy Smith sont à la fois reproduites par les outils déployés dans le cadre de l'opérationnalisation, mais peuvent en venir à être aussi remises en question par cette même opérationnalisation. De cette façon, nous mettons en avant dans nos résultats la nature ambiguë de la

comptabilité et des outils déployés dans le cadre de l'opérationnalisation (Bruno et al., 2014; Desrosières, 1989).

Nous proposons aussi, au travers de cette recherche, une contribution méthodologique. En effet, nous argumentons que l'ethnographie institutionnelle telle que proposée par Dorothy Smith (Smith, 1987), puis développée par d'autres (DeVault & McCoy, 2006) est une technique d'investigation tout particulièrement pertinente pour le champ de la comptabilité, et notamment pour investiguer ces marges de la comptabilité que l'on mentionnait. Également, l'ethnographie institutionnelle permet l'analyse de documents comme le produit d'un réseau d'acteurs, mais aussi comme le produit d'une réalité intertextuelle (D. E. Smith, 1974a).

2. Limites et perspectives de recherche :

Ce travail de recherche a connu plusieurs limites, que j'aurais souhaité pouvoir mieux investiguer ou développer. Ce travail a cherché à comprendre les différentes possibilités d'opérationnalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes avec notamment la combinaison de deux études de cas à deux niveaux bien distincts (un niveau réglementaire et un niveau organisationnel). J'ai essayé de réfléchir à la proximité de ces organisations, notamment à travers le concept d'organisations frontières. Toutefois, l'articulation entre les deux cas aurait pu être poussée plus loin. J'ai en effet tenté de mettre en avant les liens qui existaient notamment entre les organisations syndicales et les travaux du HCE, mais c'est quelque chose que j'ai eu du mal à faire ressortir de mon analyse de données, et plus encore lors de la rédaction de la thèse. Les liens entre ces deux entités sont pourtant essentiels pour comprendre le déroulé de l'opérationnalisation de l'égalité à un niveau plus macro. De fait, je pense que si cette thèse explore de façon efficace les dynamiques micro et méso de l'opérationnalisation, elle pourrait faire un effort de « défixation » sur chacune des études de cas pour mieux comprendre les liens que le HCE et les OS entretiennent.

Dans le cadre des résultats puis de la discussion, j'ai cherché à mettre en avant l'importance de ce que j'ai qualifié de comptabilité « incarnée » et « empathique ». Ces deux notions mériteraient davantage de recherche, notamment dans la manière dont elles peuvent être déployées dans le cadre d'une négociation par exemple, ainsi que sur les contributions de ces notions à la littérature comptable. Dans la discussion, j'ai voulu montrer qu'il ne fallait pas que les personnes qui manipulent les outils comptables et les personnes pour qui cela est fait disparaissent dans la quantification. Pour moi, la comptabilité doit rester incarnée. Il me semble important de développer dans mes recherches futures ce que sont les tenants et aboutissants d'une comptabilité incarnée.

Je souhaite par ailleurs développer le pan de recherche ouvert avec le chapitre 9 des résultats de cette thèse. Mon intérêt pour les questions de tabou et les corps dans le cadre du champ théorique de la comptabilité a grandi au fur et à mesure de cette thèse, et c'est un thème de recherche que je pense à la fois important et passionnant. Je souhaite poursuivre le terrain à la SNCF dans cette optique, mais aussi pourquoi pas ouvrir vers d'autres thématiques de recherche liées au tabou et au corps. De fait, cela s'inscrit pour moi dans une optique plus large de recherche future, lié au rôle de la comptabilité sur les marges et sur les tabous en eux-mêmes.

Bibliographie :

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S., & Pullen, A. (2014). Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research. *Human Relations*, 67(3), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0018726713491772>
- Allwood, G., & Kursheed, W. (2000). *Women and Politics in France 1958-2000*. London: Routledge.
- Alon, A., & Dwyer, P. D. (2016). SEC's acceptance of IFRS-based financial reporting: An examination based in institutional theory. *Accounting, Organizations and Society*, 48, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.11.002>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- Andolfatto, D. (2004). *Les syndicats en France*. La Documentation Française.
- Andrew, J., & Cahill, D. (2017). Rationalising and resisting neoliberalism: The uneven geography of costs. *Critical Perspectives on Accounting*, 45, 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.001>
- Annisette, M., & Richardson, A. J. (2011). Justification and accounting: applying sociology of worth to accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 229–249. <https://doi.org/10.1108/09513571111100690>
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Ashcraft, K. (2016). Fringe benefits? Revisi(t)ng the relationship between feminism and CMS. In *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. Routledge.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33–46.
- Bailyn, L. (2003). Academic Careers and Gender Equity: Lessons Learned from MIT1. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 137–153. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00008>
- Barthold, C., Dunne, S., & Harvie, D. (2014). Resisting financialisation with Deleuze and Guattari: The case of Occupy Wall Street. *Critical Perspectives on Accounting*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.03.010>
- Baud, C., & Chiapello, E. (2017). Understanding the disciplinary aspects of neoliberal regulations: The case of credit-risk regulation under the Basel Accords. *Critical Perspectives on Accounting*, 46, 3–23. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.005>
- Belghiti-Mahut, S., Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). L'égalité des hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. In « *Petit Bréviaire des Idées Reçues en Management* » (La Découverte, pp. 1–7).
- Ben Khaled, W. (2021). Analysis of the political and identity dynamics of a dominant mode of control: the case of business ethics control and its legalization. *Critical Perspectives on Accounting*.

- Ben Khaled, W., & Gond, J.-P. (2020). How do external regulations shape the design of ethical tools in organisations? An open polity and sociology of compliance perspective. *Human Relations*, 73(5), 653–681. <https://doi.org/10.1177/0018726719828437>
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2013). Gender mainstreaming: An assessment of its conceptual value for gender equality. *Gender, Work and Organization*, 20(4), 364–381. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00584.x>
- Benschop, Y., & Meihuizen, H. E. (2002). Keeping up gendered appearances: Representations of gender in financial annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 611–636. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00049-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00049-6)
- Bereni, L., & Lépinard, É. (2003). La parité, contresens de l'égalité ? Cadrage discursif et pratiques d'une réforme. *Nouvelles Questions Féministes*, 22(3), 12–31. <https://doi.org/10.3917/nqf.223.0012>
- Berland, N. (2007). A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage. In *Les Enjeux du Développement Durable* (pp. 41–64). L'Harmattan.
- Bidet-Mordrel, A., Galerland, E., & Kergoat, D. (2016). Analyse critique et féminismes matérialistes. Travail, sexualité(s), culture. *Cahiers Du Genre*, 3(4), 5–27. <https://doi.org/10.3917/cdgc.hs04.0005>
- Bierema, L. L. (2005). Women's networks: A career development intervention or impediment? *Human Resource Development International*, 8(2), 207–224. <https://doi.org/10.1080/13678860500100517>
- Bitbol-Saba, N., & Dambrin, C. (2019). "It's not often we get a visit from a beautiful woman!" The body in client-auditor interactions and the masculinity of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 64, 102068. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.12.002>
- Black, J. (2002). Regulatory Conversations. *Journal of Law and Society*, 29(1), 163–196. <https://doi.org/10.2307/4489085>
- Bouquin, H. (2005a). Herméneutiques du Contrôle. *Comptabilité et Connaissances*, (5), 1–17.
- Bouquin, H. (2005b). *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion* (Les grands). EMS.
- Bourdieu, P. (1986a). La Force du Droit: Eléments pour une sociologie du champ juridique. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 64(1), 3–19.
- Bourdieu, P. (1986b). La Force du Droit: Eléments pour une sociologie du champ juridique. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 64(1), 3–19. <https://doi.org/10.3406/arss.1986.2332>
- Bourdieu, P. (1987). The Force of Law: Toward a Sociology of the Juridical Field. *Hastings Law Journal*, 38(5), 805.
- Bozanic, Z., Dirsmith, M. W., & Huddart, S. (2012). The social constitution of regulation: The endogenization of insider trading laws. *Accounting, Organizations and Society*, 37(7), 461–481. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.06.003>
- Brunet, P. (2012). Perelman, le positivisme juridique et l'interprétation. *De La Nouvelle Rhétorique à La Logique Juridique*, B. Frydman et M. Meyer., 1–12.
- Bruno, I., Didier, E., & Vitale, T. (2014). Statactivism: Forms of action between disclosure and affirmation, 7623. <https://doi.org/10.1285/i20356609v7i2p198>
- Brunsson, J., & Meyer, N. (1990). Deciding for responsibility and legitimation: alternative interpretations of organizational decision-making; sources and effects of decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 47–65.
- Brunsson, N. (1993). Ideas and actions: Justification and hypocrisy as alternatives to control. *Accounting*,

- Organizations and Society*, 18(6), 489–506. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90001-M](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90001-M)
- Budgeon, S. (2011). *Third Wave Feminism and the Politics of Gender in Late Modernity*. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230319875>
- Burrell, G. (1987). No accounting for sexuality? *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 89–101.
- Cardi, C., & Devreux, A.-M. (2014). Le genre et le droit : une coproduction: Introduction. *Cahiers Du Genre*, 57(2), 5. <https://doi.org/10.3917/cdge.057.0005>
- Chaponnière, M., Ruault, L., & Roux, P. (2017). Légitimité du féminisme contemporain. *Nouvelles Questions Féministes*, 36(2), 6–14. <https://doi.org/10.3917/nqf.362.0006>
- Chappe, V.-A. (2017). *L’agentivité d’un outil de quantification des inégalités sexuées en entreprise. Les controverses autour du rapport de situation comparée (1967-2015)*.
- Chappe, V.-A. (2019). Mobilisations syndicales et stactivisme institutionnel. *Revue d’anthropologie Des Connaissances*, 13,N°4(4), 1097. <https://doi.org/10.3917/rac.045.1097>
- Charpenel, M., Demilly, H., & Pochic, S. (2017). Égalité Négociée, Égalité Standardisée ? *Travail, Genre et Societe*, 37(1), 143–147. <https://doi.org/10.3917/tgs.037.0143>
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d’organisation de la littérature. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2(2), 51. <https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>
- Chiapello, E. (2007). Accounting and the birth of the notion of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3), 263–296. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.11.012>
- Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.002>
- Cho, C. H., Michelon, G., Patten, D. M., & Roberts, R. W. (2015). CSR disclosure: The more things change...? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(1), 14–35. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2013-1549>
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2013). Green accounting: Reflections from a CSR and environmental disclosure perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(6), 443–447. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.04.003>
- Clair, I. (2016). Faire du terrain en féministe. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 213(3), 66–83. <https://doi.org/10.3917/arss.213.0066>
- Cooper, C. (2001). From women’s liberation to feminism: reflections in accounting academia. *Accounting Forum*, 25(3), 214–245.
- Cooper, C. (2015). Accounting for the fictitious: A Marxist contribution to understanding accounting’s roles in the financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 30. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.08.002>
- Cooper, C., & Coulson, A. B. (2014). Accounting activism and Bourdieu’s “collective intellectual” - Reflections on the ICL Case. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 237–254. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.01.002>
- Council of Europe. (1998). *Gender Mainstreaming: Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practices. Final Report of Activities of the , EG-S-MS, 98/2, Strasbourg: Council of Europe*. Strasbourg.
- Courtois, J.-P. (1989). Historicité de l’égalité dans l’Esprit des Lois. *L’Homme et La Société*, 94(4), 61–69.
- Crawford, L. (2019). Exploring the emancipatory dimensions of globalisation: The struggle over IFRS8 and

- country-by-country reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.10.005>
- Crenshaw, K. (1993). *Mapping the margins: intersectionality, identity politics and violence against women of color*.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474. <https://doi.org/10.1108/09513570810872897>
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change-Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172–208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>
- De Rosa, E. (2014). Gender Stactivism and NGOs: Development and Use of Gender Sensitive-Data for Mobilizations and Women's Rights. *Partecipazione E Conflitto*, 7(2), 314–347. <https://doi.org/10.1285/i20356609v7i2p314>
- Delphy, C. (1998). *L'Ennemi Principal: penser le genre* (Edition Nouvelles Questions Féministes, Syllepse).
- Desrosières, A. (1989). Comment faire des choses qui tiennent : histoire sociale et statistique. *Histoire & Mesure*, 4(3), 225–242. <https://doi.org/10.3406/hism.1989.1358>
- Desrosières, A. (1993). *La Politique des Grands Nombres. Histoire de la Raison Statistique*. Paris: La Découverte.
- Desrosières, A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument Statistique. Pour une sociologie historique de la quantification*. Paris: Presses des Mines. <https://doi.org/10.4000/books.pressesmines.901>
- Desrosières, A. (2014). Statistics and social critique. *The Open Journal of Sociopolitical Studies*, 7623(7), 348–359. <https://doi.org/10.1285/i20356609v7i2p348>
- Desrosières, A., & Kott, S. (2005). Quantifier. *Genèses*, (58), 1–3.
- Devault, M. L. (2006). Introduction: What is institutional ethnography? *Social Problems*, 53(3), 294–298. <https://doi.org/10.1525/sp.2006.53.3.294>
- DeVault, M., & McCoy, L. (2006). Institutional Ethnography: Using Interviews to Investigate Ruling Relations. In D. Smith (Ed.), *Institutional Ethnography as Practice*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Diaz, M. M., & Mills, S. (2004). Parity, Power and Representative Politics: The Elusive Pursuit of Gender Equality in Europe. *Feminist Legal Studies*, 12, 279–302. <https://doi.org/10.1007/s10691-004-4986-1>
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Drujon D'Astros, C. (2006). *Three essays on silences in management accounting*.
- Dutraive, V., & Forest, V. (2016). Égalité professionnelle hommes/femmes : entre impulsion législative et pratiques de RSE. In *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (pp. 221–232). <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.9118>
- Edelman, L. B., Krieger, L. H., Eliason, S. R., Albiston, C. R., & Mellema, V. (2011). When Organizations Rule: Judicial Deference to Institutionalized Employment Structures. *American Journal of Sociology*, 117(3), 888–954. <https://doi.org/10.1086/661984>
- Edelman, L. B., Uggen, C., & Erlanger, H. S. (1999). The Endogeneity of Legal Regulation: Grievance Procedures as Rational Myth. *American Journal of Sociology*, 105(2), 406–454. <https://doi.org/10.1086/210316>
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13–

34. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.005>
- Enriquez, E. (2010). L'évaluation entre perversion et sublimation. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 128–129(1), 245. <https://doi.org/10.3917/cis.128.0245>
- Erb, C., & Pelger, C. (2015). "Twisting words"? A study of the construction and reconstruction of reliability in financial reporting standard-setting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 13–40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.11.001>
- Espeland, W. N. (1997). Authority by the Numbers: Porter on Quantification, Discretion, and the Legitimation of Expertise. *Law & Social Inquiry*, 22(04), 1107–1133. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.1997.tb01100.x>
- Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (2008). A Sociology of Quantification. *European Journal of Sociology*, 49(3), 401–436. <https://doi.org/10.1017/S0003975609000150>
- Espeland, W., & Sauder, M. (2007). Rankings and Reactivity. *American Journal of Sociology*.
- Essid, M., & Berland, N. (2013). Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises . La complexité responsable. *Revue Française de Gestion*, 39.
- Fernandez, J. (2015). Spécisme, sexisme et racisme. Idéologie naturaliste et mécanismes discriminatoires. *Nouvelles Questions Feministes*, 34(1), 51–69. <https://doi.org/10.3917/nqf.341.0051>
- Fligstein, N. (1998). The politics of quantification. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 325–331. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00028-7)
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et Punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (1978). Sécurité, Territoire et Population. *Leçons Au Collège de France*, 198–200.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, 8(4), 777–795. <https://doi.org/10.1515/9783110815764.387>
- Fraser, N. (2013). Fortunes of Feminism: From State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis, 274. <https://doi.org/10.1007/s10691-014-9258-0>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*.
- Gatrell, C., Cooper, C. L., & Ernst Kossek, E. (2017). Maternal bodies as taboo at work: New perspectives on the marginalizing of senior-level women in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 239–252. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0034>
- Grey, C. (1998). On being a professional in a "Big Six" firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 569–587. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00003-2)
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4).
- Guillaume, C. (2013). Genre, féminisme et syndicalisme. *Travail, Genre et Societe*, 30(2), 29–32. <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0029>
- Guillaume, C., Pochic, S., & Silvera, R. (2015). Dans les syndicats : du volontarisme à la contrainte légale. *Travail, Genre et Sociétés*, n° 34(2), 193–198. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0193>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). Documents and other artifacts, real and virtual. In *Ethnography: principles in practice* (pp. 121–139).
- Hancher, L., & Moran, M. (1989). Organising Regulatory Space. In *Capitalism, culture and regulation* (Oxford). Clarendon Press.

- Hankivsky, O. (2013). Gender mainstreaming: A five-country examination. *Politics and Policy*, 41(5), 629–655. <https://doi.org/10.1111/polp.12037>
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
- Hazgui, M. (2015). Dynamique de pouvoir dans l'espace réglementaire de l'audit légal en France (2003-2012). *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(21), 11–44. <https://doi.org/10.3917/cca.204.0011>
- Hennette-Vauchez, S., Pichard, M., & Roman, D. (2014). *La loi et le genre et droit : études critiques de droit français* (CNRS).
- Hicks, S. (2009). Sexuality and the 'relations of ruling': using institutional ethnography to research lesbian and gay foster care and adoption. *Social Work & Society*, 7(2), 234–245. Retrieved from <http://www.socwork.net/sws/article/view/75/334>
- Holmgren Caicedo, M., & Mårtensson, M. (2010). Extensions and intensions of management control-The inclusion of health. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(8), 655–668. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.07.001>
- Hooks, B. (1984). *Feminist Theory: From Margin to Center*. London: Pluto Press.
- Hopwood, A. G. (1974). *Accounting and human behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Huault, I., & Rainelli-Weiss, H. (2011). A market for weather risk? Conflicting metrics, attempts at compromise, and limits to commensuration. *Organization Studies*, 32(10), 1395–1419. <https://doi.org/10.1177/0170840611421251>
- Islam, M. A., & van Staden, C. J. (2018). Social movement NGOs and the comprehensiveness of conflict mineral disclosures: evidence from global companies. *Accounting, Organizations and Society*, 65(July 2016), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.11.002>
- Jackson, S. (2009). Pourquoi un féminisme matérialiste est (encore) possible - et nécessaire. *Nouvelles Questions Féministes*, 28(3). <https://doi.org/10.3917/nqf.283.0016>
- Jackson, S., & Delphy, C. (2015). Genre, sexualité et hétérosexualité : la complexité (et les limites) de l'hétéronormativité. *Nouvelles Questions Féministes*, 34(2), 64. <https://doi.org/10.3917/nqf.342.0064>
- Jaggar, A. M. (1994). *Living with contradictions: controversies in feminist social ethics*. Wetview Press.
- Jeacle, I., & Miller, P. (2016). Accounting, culture, and the state. *Critical Perspectives on Accounting*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.10.001>
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544–564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Jorissen, A., Lybaert, N., Orens, R., & van der Tas, L. (2012). Formal Participation in the IASB's Due Process of Standard Setting: A Multi-issue/Multi-period Analysis. *European Accounting Review*, 21(4), 693–729. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.522775>
- Kokot, P. (2015). Let's talk about sex(ism): Cross-national perspectives on women partners' narratives on equality and sexism at work in Germany and the UK. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.02.002>
- Kozinets, R. V. (2009). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage.
- Krause, M. (2018). How fields vary. *British Journal of Sociology*, 69(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12258>

- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2011). Regulatory hybrids: Partnerships, budgeting and modernising government. *Management Accounting Research*, 22(4), 220–241. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.08.004>
- Lambert, C., & Pezet, E. (2012). Accounting and the making of Homo Liberalis. *Foucault Studies*, 5(13), 67–81. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i13.3507>
- Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, Diversité Et... Discriminations Multiples. *Travail, Genre et Sociétés*, N° 21(1), 91. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0091>
- Latour, B. (1987). Opening Pandora's Black Box. In *Science in Action* (Vol. 1987, pp. 1–62). Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, E. (2008). Le Plafond de Verre Universitaire: pour en Finir avec L'illusion Méritocratique et l'Autocensure. *Mouvements*, 55(3), 53–60.
- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, Genre et Sociétés*, N° 21(1), 29. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0029>
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (Repères). La Découverte.
- Laufer, J., & Paoletti, M. (2015). Quotas en tous genres? *Travail, Genre et Sociétés*, (2), 151–155. <https://doi.org/10.3917/tgs.034.0151>
- Lawrence, E. (1994). *Gender and Trade Unions. Gender & Society : Feminist Perspectives on the Past and Present*.
- Le Theule, M.-A. (2019). *Le sfumato de la comptabilité : ses possibles et ses impossibles , ses images manquantes*.
- Le Theule, M. A., Lambert, C., & Morales, J. (2020). Governing Death: Organizing End-of-life Situations. *Organization Studies*, 41(4), 523–542. <https://doi.org/10.1177/0170840618800107>
- Lea, D. R. (2016). *Neoliberalism, the Security State, and the Quantification of Reality*. Lexington Books.
- Lee, B., & Cassell, C. (2017). Facilitative reforms, democratic accountability, social accounting and learning representative initiatives. *Critical Perspectives on Accounting*, 46, 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.02.002>
- Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256–294. <https://doi.org/10.1108/09513571211198764>
- Lemière, S., & Silvera, R. (2008). *Evaluer les emplois pour réduire les inégalités salariales entre femmes et hommes: une application du principe juridique "un salaire égal pour un travail de valeur comparable."* Institut de recherches économiques et sociales. Paris.
- Lépinard, E. (2006a). Faire la loi, faire le genre : conflits d'interprétations juridiques sur la parité. *Droit et Société*, (62), 45–66.
- Lévy, M. (1988). *Le féminisme d'Etat en France, 1965-1985 : 20 ans de prise en charge institutionnelle de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes*. Paris, Institut d'Etudes Politiques.
- Lewis, A. (2016). A Critical Race Theory Discussion of Neutrality and Colorblindness in Accounting. *Advances in Public Interest Accounting*, 19. <https://doi.org/10.1108/S1041-7060201719>
- Limoges, J. (2010). An exploration of ruling relations and how they organize and regulate nursing education in the high-fidelity patient simulation laboratory. *Nursing Inquiry*, 17(1), 58–64. <https://doi.org/10.1111/j.1440-1800.2009.00484.x>
- Linder, M., & Nygaard, I. (1998). *Void Where Prohibited: Rest Breaks and the Right to Urinate on Company Time*. *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 53). <https://doi.org/10.2307/2696089>

- Llewellyn, S. (1998). Boundary Work: Costing and Caring in the Social Services. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 23–47.
- Lupu, I. (2012). Approved routes and alternative paths: The construction of women’s careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(4–5), 351–369. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.003>
- Lys, T., Naughton, J. P., & Wang, C. (2015). Signaling through corporate accountability reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 60(1), 56–72. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.03.001>
- Mansfield, B. (2004). Rules of Privatization: Contradictions in Neoliberal Regulation of North Pacific Fisheries. *Annals of the Association of American Geographers*, 94(3), 565–584. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8306.2004.00414.x>
- Martin, H., & Roux, P. (2015). Recherches féministes sur l’imbrication des rapports de pouvoir : une contribution à la décolonisation des savoirs. *Nouvelles Questions Féministes*, 34(1), 4–13. <https://doi.org/10.3917/nqf.341.0004>
- Martin, J. (1990). Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations. *Organization Science*, 1(4), 339–359. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.4.339>
- Martinez, D. E., & Cooper, D. J. (2017). Assembling international development: Accountability and the disarticulation of a social movement. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 6–20. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.02.002>
- Marx, U. (2015). Accounting for gender equality.
- Marx, U. (2019). Accounting for equality: Gender budgeting and moderate feminism. *Gender, Work and Organization*, 26(8), 1176–1190. <https://doi.org/10.1111/gwao.12307>
- McCarthy, J., & Prudham, S. (2004). Neoliberal nature and the nature of neoliberalism. *Geoforum*, 35(3), 275–283. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2003.07.003>
- McCartney, S., & Stittle, J. (2017). ‘A Very Costly Industry’: The cost of Britain’s privatised railway. *Critical Perspectives on Accounting*, 49, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.04.002>
- McLeay, S., Ordelheide, D., & Young, S. (2005). Constituent Lobbying and Its Impact on the Development of Financial Reporting Regulations: Evidence from Germany. *The Economics and Politics of Accounting: International Perspectives on Trends, Policy, and Practice*, 25. <https://doi.org/10.1093/0199260621.003.0012>
- McWhorter, L. (2013). Post-liberation feminism and practices of freedom. *Foucault Studies*, (16), 54–73. <https://doi.org/10.22439/fs.v0i16.4117>
- Méda, D. (2008). Pourquoi et comment mettre en œuvre un modèle à « deux apporteurs de revenu/deux pourvoyeurs de soins ? ». *Revue Française de Socio-Économie*, 2(2), 119. <https://doi.org/10.3917/rfse.002.0119>
- Medvetz, T. (2012). Murky Power: “Think Tanks” as Boundary Organizations, (March 2012), 113–133. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2012\)0000034007](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2012)0000034007)
- Mehrpouya, A., & Salles-Djelic, M. L. (2019). Seeing like the market; exploring the mutual rise of transparency and accounting in transnational economic and market governance. *Accounting, Organizations and Society*, 76, 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.01.003>
- Mehrpouya, A., & Samiolo, R. (2016). Performance measurement in global governance: Ranking and the politics of variability. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.09.001>

- Melhuus, M., & Muller, S. (2017). De la différence de nature à l'égalité de valeur. *Ethnologie Française*, 167(3), 481. <https://doi.org/10.3917/ethn.173.0481>
- Mennicken, A. (2008). Connecting worlds: The translation of international auditing standards into post-Soviet audit practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 384–414. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.06.001>
- Mennicken, A., & Espeland, W. N. (2019). What's New with Numbers? Sociological Approaches to the Study of Quantification. *Annual Review of Sociology*, 45(1), 223–245. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041343>
- Mennicken, A., & Sjögren, E. (2015). Valuation and Calculation at the Margins. *Valuation Studies*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.3384/vs.2001-5592.15311>
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4–5), 226–245. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.002>
- Mikol, A., & Peuch-Lestrade, P. (2014). L'Impact de la RSE sur les Entreprise et la Profession Comptable. In *Comptabilité, Finance et Politique - Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau* (pp. 121–129).
- Milewski, F., & Sénac, R. (2014). L'égalité Femmes-Hommes: un défi européen au croisement de l'économique, du juridique et du politique. *Revue de L'OFCE*, 134(3), 201–213. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2015-1-page-91.htm>
- Miller, P. (1998a). The margins of accounting. *The European Accounting Review*, 21(1), 605–621. <https://doi.org/10.1080/096381898336213>
- Miller, P. (1998b). The Margins of Accounting. *The Sociological Review*, 46(1_suppl), 174–193. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03474.x>
- Miller, P., & Rose, N. (1990a). Governing economic life. *Economy and Society*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/030851490000000001>
- Miller, P., & Rose, N. (1990b). Governing economic life. *Economy and Society*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/030851490000000001>
- Milner, S., Demilly, H., & Pochic, S. (2019). Bargained Equality: The Strengths and Weaknesses of Workplace Gender Equality Agreements and Plans in France. *British Journal of Industrial Relations*, 57(2), 275–301. <https://doi.org/10.1111/bjir.12437>
- Milner, S., Pochic, S., Scheele, A., & Williamson, S. (2019). Challenging gender pay gaps: Organizational and regulatory strategies. *Gender, Work and Organization*, 26(5), 593–598. <https://doi.org/10.1111/gwao.12274>
- Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2014). State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 423–445. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.08.007>
- Moriceau, J. (2018). Ecrire le qualitatif : Écriture réflexive , écriture plurielle , écriture performance. *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 57, 45–67.
- Muniesa, F. (2014). *The Provoked Economy*. Routledge.
- Munro, I. (2012). The Management of Circulations: Biopolitical Variations after Foucault. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 345–362. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00320.x>
- Nelson, J. (2008). CSR and Public Policy: New Forms of Engagement between Business and Government. *Corporate Social Responsibility Initiative*, 1–12.

- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative Science Quarterly*, 53(3 SPEC. ISS.), 422–459. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.422>
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers?: Differences in perceptions of female workers and top leadership. *Career Development International*, 16(7), 733–754. <https://doi.org/10.1108/13620431111187317>
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231–244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G., & Sameer, M. (2016). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.006>
- Parken, A., & Ashworth, R. (2018). From evidence to action: Applying gender mainstreaming to pay gaps in the Welsh public sector. *Gender, Work & Organization*, (January 2018), 599–618. <https://doi.org/10.1111/gwao.12239>
- Perelman, C. (1944). *De la Justice*. Université Libre de Bruxelles.
- Perelman, C., & Olbrechts-Tyteca, L. (2009). *Traité de l'Argumentation* (Nouvelle é). Editions de l'Université de Bruxelles.
- Perry, E. L., & Davis-blake, A. (1994). Explaining Gender-Based Selection Decisions : A Synthesis of Contextual and Cognitive Approaches. *The Academy of Management Review*, 19(4), 786–820.
- Persais, É. (2014). Bilan sociétal : la mise en oeuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie socialeThe social audit: assessing corporate socialresponsibility in the social economy. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (302), 14. <https://doi.org/10.7202/1021557ar>
- Phillips, M. (2014). Re-Writing corporate environmentalism: Ecofeminism, corporeality and the language of feeling. *Gender, Work and Organization*, 21(5). <https://doi.org/10.1111/gwao.12047>
- Pigenet, M. (2002). A Propos des Représentations et des Rapports Sociaux Sexués: Identité Professionnelle et Masculinité Chez les Dockers Français (XIXe - XXe Siècle. *Le Mouvement Social*, 198, 55–74.
- Platon. (1995). *La République*. Le Livre de Poche.
- Pochic, S., & Chappe, V. (2019). Battles through and about statistics in French pay equity bargaining: The politics of quantification at workplace level. *Gender, Work & Organization*, 26(5), 650–667. <https://doi.org/10.1111/gwao.12298>
- Pochic, S., & Guillaume, C. (2008). La doctrine européenne sur l'égalité des chances : le support d'une stratégie détournée de défense des intérêts des femmes ? Le cas des syndicats hongrois. *Nouvelles Question Féministes*, 29(1), 76–93. <https://doi.org/10.3917/nqf.291.0076>
- Porter, T. M. (1995). *Trust in Numbers : The pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A: Statistics in Society* (Vol. 180). <https://doi.org/10.1111/rssa.12302>
- Puyou, F. R. (2018). Systems of secrecy: Confidences and gossip in management accountants' handling of dual role expectations and MCS limitations. *Management Accounting Research*, 40(January), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.01.001>
- Ramp, W., & Harrison, T. W. (2012). Libertarian Populism, Neoliberal Rationality, and the Mandatory Long-form Census: Implications for Sociology. *The Canadian Journal of Sociology*, 37(3), 273–294.
- Rawls, J. (1971). *Théorie de La Justice*. Seuil.

- Rees, T. (1998). *Mainstreaming Equality in the European Union: Education, Training and Labour Market Policies*. University of Bristol: Routledge.
- Revellino, S., & Mouritsen, J. (2015). Accounting as an engine: The performativity of calculative practices and the dynamics of innovation. *Management Accounting Research*, 28, 31–49. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.005>
- Rose, N. (1987). Beyond the public / private division: Law, power and the family. *Legal Studies*, 14(1), 61–76.
- Rose, N. (1991). Governing by numbers: Figuring out democracy. *Accounting, Organizations and Society*, 16(7), 673–692. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90019-B](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90019-B)
- Rose, N. (2001). The politics of life itself. *Theory, Culture and Society*, 18(6), 1–30. <https://doi.org/10.1177/02632760122052020>
- Rose, N., & Miller, P. (1991). Political power beyond the State: problematics of government. *The British Journal of Sociology*, 61 Suppl 1(2), 173–205. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01247.x>
- Roux, P., Pannatier, G., Parini, L., Roca, M., & Michel, C. (2003). Détournements et retournements du principe d'égalité. *Nouvelles Questions Féministes*, 22(3), 4. <https://doi.org/10.3917/nqf.223.0004>
- Rumens, N. (2016). Sexualities and accounting: A queer theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.003>
- Saari, M. (2013). Promoting Gender Equality without a Gender Perspective: Problem Representations of Equal Pay in Finland. *Gender, Work and Organization*, 20(1), 36–55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00554.x>
- Samiolo, R. (2012). Commensuration and styles of reasoning: Venice, cost-benefit, and the defence of place. *Accounting, Organizations and Society*, 37(6), 382–402. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.001>
- Sénac, R. (2015). *L'Égalité Sous Conditions: Genre, Parité, Diversité*. Paris: Les Presses de Science Po.
- Silvera, R. (2012). Les syndicats, des acteurs de l'égalité eux-mêmes exemplaires ? Une comparaison européenne. In *Femmes-hommes : l'égalité en questions* (les études, pp. 1–8).
- Smith, D., Devault, M. L., McCoy, L., Diamond, T., & Griffith, A. (2006). *Institutional Ethnography as Practice*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Smith, D. E. (1974a). The Social Construction of Documentary Reality. *Sociological Inquiry*, 44(4), 257–268.
- Smith, D. E. (1974b). Women's Perspective as a Radical Critique of Sociology. *Sociological Inquiry*, 44(1), 7–13. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1974.tb00718.x>
- Smith, D. E. (1978). "K is mentally ill": The anatomy of a factual account. *Sociology*, 12(1), 23–53.
- Smith, D. E. (1984). Textually Mediated Social Organization. In *Sociolinguistic Theory and Research* (pp. 59–75).
- Smith, D. E. (1987). *The Everyday World as Problematic: a Feminist Sociology*. Northeastern University Press.
- Smith, D. E. (1990). *Texts, Facts, and Femininity. Exploring the relations of ruling*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Smith, D. E. (2005). *Institutional Ethnography : A Sociology For People Innovations in Social Science Research Methods*.
- Steurer, R. (2011). Soft Instruments, Few Networks: How "New Governance" Materializes in Public Policies on Corporate Social Responsibility Across Europe. *Environmental Policy and Governance*, 21(4), 270–290. <https://doi.org/10.1002/eet.575>

- Sue, L. (1994). Managing the Boundary: How Accounting Is Implicated in Maintaining the Organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7(4), 4–23. <https://doi.org/10.1108/09513579410069821>
- Terpan, F. (2015). Soft Law in the European Union-The Changing Nature of EU Law. *European Law Journal*, 21(1), 68–96. <https://doi.org/10.1111/eulj.12090>
- Terramorsi, P., Barthe, N., & Peretti, J. M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40. *Management & Avenir*, 28(8), 268. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0268>
- Tinker, T., & Neimark, M. (1987). The role of annual reports in gender and class contradictions at general motors: 1917-1976. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 71–88. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90017-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90017-1)
- Ubbiali, G. (1993). Syndicalisme en crise, syndicalisme en mutation. Note critique. *Politix*, 6(23), 84–101. <https://doi.org/10.3406/polix.1993.1572>
- Vallée, G. (2003). Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale: Réflexions sur la contribution du droit étatique. *Relations Industrielles*, 58(3), 363-394+537. <https://doi.org/10.7202/007492ar>
- Van Bommel, K. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157–1189. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1309>
- Walker, S. P. (2008). Accounting histories of women: beyond recovery? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 580–610. <https://doi.org/10.1108/09513570810872932>
- Whittle, A., Carter, C., & Mueller, F. (2014). "Above the fray": Interests, discourse and legitimacy in the audit field. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(8), 783–802. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.09.001>
- Wolff, S. (2004). Analysis of Documents and Records. In *A Companion to Qualitative Research* (p. 448). Sage.
- Young, J. J. (1994). Outlining regulatory space: Agenda issues and the FASB. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 83–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90013-2)
- Young, J. J. (2003). Constructing, persuading and silencing: The rhetoric of accounting standards. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 621–638. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00016-8)
- Young, J. J. (2013). (En)gendering sustainability. *Critical Perspectives on Accounting*, 26, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.06.002>
- Young, J. J. (2014). Separating the political and technical: Accounting standard-setting and purification. *Contemporary Accounting Research*, 31(3), 713–747. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12046>

Tables et annexes

1. Table des figures :

<i>Figure 1 : schéma simplifié de la pyramide de Kelsen (Kelsen, 1962).</i>	102
<i>Figure 2: le fonctionnement du HCE.</i>	160
<i>Figure 3: photographie en noir et blanc de 1948, "la reine des cheminots".</i>	175
<i>Figure 4: les neufs reines des réseaux, 1922, extrait du "Matin".</i>	177
<i>Figure 5: affiches de prévention SNCF 1967</i>	178
<i>Figure 6: extrait mail n°9 Charles, CFDT</i>	192
<i>Figure 7: extrait mail n°19, Vivianne (DRH)</i>	192
<i>Figure 8: extrait PJ mail n°20 de Vivianne (DRH),</i>	193
<i>Figure 9: Extrait email n°49, Timothée, conducteur.</i>	194
<i>Figure 10: extrait email n°12 Charles (CFDT).</i>	194
<i>Figure 11: Rapport de situation comparée national, année N0</i>	198
<i>Figure 12: Adapté pour le cas SNCF de What is an account? "the social organization of the production of the account and the social organization of its reading" (Smith 1974a)</i>	211
<i>Figure 13: Adaptation Générale de What is an account? "the social organization of the production of the account and the social organization of its reading" (Smith 1974a, p.260)</i>	212
<i>Figure 14: schéma des différents acteurs en présence à SNCF</i>	230
<i>Figure 15: extrait de la charte du Réseau au Féminin</i>	236
<i>Figure 16: relations entre OS, Réseau, DRH dans le cadre de la négociation de l'accord 2015</i>	241
<i>Figure 17: extrait n°1 d'une version de travail de l'accord.</i>	252
<i>Figure 18 : extrait n°2 de l'accord de 2015.</i>	255
<i>Figure 19: extrait n°2 du projet de texte de l'accord.</i>	256
<i>Figure 20: extrait d'une communication interne SNCF sur l'index</i>	265
<i>Figure 21: extrait RSC Régional, 2017</i>	274
<i>Figure 22: Extrait RSC National, année N</i>	275
<i>Figure 23: répartition des effectifs des femmes du cadre permanent, années n-1 et n</i>	281
<i>Figure 24: tableau récapitulatif de calcul de "l'index"</i>	285
<i>Figure 25: extrait du flyer "calcul et publication ; l'index de l'égalité, pour faire progresser l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise"</i>	287
<i>Figure 26: publication des résultats de l'index. Extrait de flyer</i>	288
<i>Figure 27: extrait de la communication SNCF sur l'index, été 2019</i>	289
<i>Figure 28: extrait du tableur Excel de calcul de l'index</i>	290
<i>Figure 29: extrait de la version n de l'accord en cours de négociation</i>	295

<i>Figure 30: tasse de Charles</i>	298
<i>Figure 31: extrait du Guide de la Parité (2017) version longue</i>	312
<i>Figure 32: Extrait du Ethics and Boards Governance Analytics (EBGA) Aout 2017</i>	313
<i>Figure 33: extrait n°2 du guide de la parité (2017) version longue</i>	315
<i>Figure 34: extrait n°3 du guide de la parité (2017) version longue</i>	316
<i>Figure 35: extrait n°4 du guide de la parité version longue (2017)</i>	317
<i>Figure 36: extrait du rapport sur la parité économique</i>	318
<i>Figure 37: extrait du rapport sur la parité économique n°3</i>	322
<i>Figure 38: infographie de rappel des obligations légales, Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des Femmes, 2017.</i>	325
<i>Figure 39: extrait du guide de la parité version longue</i>	329
<i>Figure 40: extrait du guide de la parité version longue n°3</i>	331
<i>Figure 41: extrait du guide pour une communication sans stéréotypes de sexes</i>	337
<i>Figure 42: Communication de fusion entre le HCE et le CSEP</i>	339
<i>Figure 43 : extrait de la conférence de presse SNCF 02/2020, présentation des résultats annuels</i>	368
<i>Figure 44: extrait du site SNCF sur la politique H00</i>	377
<i>Figure 45: extrait de l'accord en cours de négociation au sujet des toilettes.</i>	387
<i>Figure 46: extrait demande budget rénovation toilettes année n</i>	391
<i>Figure 47: deuxième extrait de demande de budget toilettes année n</i>	391
<i>Figure 48: extrait de devis de financement des toilettes et vestiaires mixtes</i>	392

2. Table des tableaux :

<i>Tableau 1: Documents du HCE analysés</i>	165
<i>Tableau 2: Réunions du HCE codées et analysées</i>	167
<i>Tableau 3: données récoltées par Netnographie</i>	170
<i>Tableau 4: entretiens SNCF</i>	188
<i>Tableau 5: conversations téléphoniques informelles</i>	190
<i>Tableau 6: emails échangés</i>	191
<i>Tableau 7: liste des documents SNCF analysés</i>	200
<i>Tableau 8: synthèse des réunions SNCF</i>	201

RESUME DE LA THESE EN FRANÇAIS

Cette thèse s'intéresse à l'opérationnalisation de l'égalité femmes hommes, afin de comprendre comment les politiques (régulatoires, organisationnelles) la mettent en pratique. Par opérationnalisation, nous entendons ici la « mise en pratique », qui passe par la négociation, la quantification, le contrôle des politiques déployées. Ce travail de recherche s'appuie sur une ethnographie institutionnelle (Smith, 1987) pour investiguer cette mise en pratique, ainsi que les enjeux de pouvoir qui sont au cœur de l'opérationnalisation. Cette ethnographie institutionnelle, qui met au cœur des données l'analyse du quotidien et de documents, a été développée au Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) et à la SNCF, dans le cadre de la renégociation d'un accord égalité-mixité.

Cette thèse met en avant les différentes facettes de l'opérationnalisation de l'égalité, et comment celles-ci font varier les conceptions de l'égalité, ainsi que les périmètres d'action des organisations. Premièrement, nous montrons que sur les marges de la comptabilité (Miller, 1998a), différents choix d'outils peuvent contraindre les politiques d'égalité ou au contraire contribuer à lutter pour une égalité plus systématique, et soulignons ainsi la nature ambiguë des outils comptables. Deuxièmement, nous montrons comment les organisations frontières (HCE, Organisations syndicales), relais privilégiés de l'opérationnalisation, sont aussi destabilisées dans ce processus. Enfin, nous montrons comment les corps des individus sont contraints au quotidien dans leur travail, et comment les outils comptables peuvent participer à étendre cette contrainte, ou au contraire à en diminuer le poids. Cette thèse s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux sur l'opérationnalisation et la question de la mise en pratique de thématiques sociales, et permet une meilleure compréhension du concept d'égalité.

RESUME DE LA THESE EN ANGLAIS

This research is concerned with the operationalization of gender equality, to understand how policies (regulatory, organizational) render equality practical. Through operationalization, we mean here "putting into practice", through negotiation, quantification, and control of the policies. This research lies on an institutional ethnography (Smith, 1987) to investigate the power issues at stake in the operationalization. Institutional ethnography highlights, the role of documents and the mundane and was developed at the High Council for Equality between women and men in France (HCE), and at SNCF in the frame of the renegotiation of a gender equality agreement.

The thesis highlights the different facets of operationalizing gender equality, and how these vary equality conceptions, as well as organizations' scope of action. We first show that on the margins of accounting (Miller, 1998a), different choices of tools can constrain equality policies or, on the contrary, contribute to the fight for more systematic equality. We thus highlight the ambiguous nature of accounting tools. Second, we show how boundary organizations (HCE, unions), relays of the operationalization, are also destabilized in this process. Finally, we show how people's bodies are constrained in their daily work, and how accounting tools can solidify this constraint, or on the contrary reduce its weight. This thesis therefore contributes to the works on operationalization and the question of implementing social policies and allows for a better understanding of equality.