

La mixité en ordre de marché

Genre et modernisation dans une banque coopérative

Dr. Hélène Demilly

Exposé introductif de soutenance, Paris, le 11 décembre 2023

Thèse dirigée par Valérie Boussard (Université Paris Nanterre, IDHES) et Laure Bereni (ENS, CMH)

helene.demilly@gmail.com

Mesdames et Messieurs les membres du jury

Je souhaite d'abord vous remercier pour l'intérêt que vous avez porté à ce travail de recherche, en acceptant de le lire et de le discuter lors de cette soutenance. Je tiens également à exprimer toute ma gratitude à mes directrices de thèse, Valérie Boussard et Laure Bereni, pour leur accompagnement et leur soutien tout au long de ce parcours de recherche.

Ma reconnaissance va aussi à toutes les personnes qui ont bien voulu participer à cette enquête au sein des Caisses Populaires Kairmonys. Et je remercie enfin chaleureusement l'ensemble du public, pour sa présence ici aujourd'hui.

Je vous présente aujourd'hui une thèse qui porte sur les politiques managériales dédiées à l'égalité entre les femmes et les hommes, qui sont souvent désignées sous le terme de « mixité ». Ma thèse s'intéresse à la manière dont se construisent ces politiques dans les organisations, et à l'appropriation qu'en font les salariés.

Je vais d'abord revenir rapidement sur les réflexions qui ont mené à ce projet de recherche. Je reviendrai ensuite sur la méthodologie et le déroulement de mon enquête. Et enfin, en dernier lieu, je vous présenterai les principaux apports de cette recherche.

On pourrait résumer de cette manière le questionnement qui a guidé ma thèse : comment les organisations participent-elles à construire le sens de l'égalité entre les femmes et les hommes ? Cette interrogation faisait suite à une première enquête que j'ai menée. Pendant mon cursus en master Genre, Politique et Sexualité à l'EHESS, j'avais réalisé un mémoire sur les consultants et consultantes en égalité-diversité. À l'époque, je renonçais à terminer un master de littérature comparée. Je voulais faire des études sur le genre, et j'étais déçue par les faibles perspectives que j'entrevois pour travailler ces approches dans cette discipline. Il se trouve que je connaissais des personnes qui exerçaient dans ce domaine du conseil en diversité. Cet objet m'est donc apparu comme une chance supplémentaire d'assurer ma conversion, si je puis dire, vers la sociologie.

Sous la direction de celle qui deviendrait plus tard ma directrice de thèse, Laure Bereni, le principal résultat de ce travail avait été de montrer comment les consultant·es en diversité participaient à définir les discriminations comme étant le fruit de « stéréotypes ». Cette notion leur permettait de porter certains discours critiques, dans des termes qui restent acceptables pour les organisations clientes.

Cette première recherche m'a permis de comprendre que les organisations sont des lieux où entrent des savoirs sur l'égalité, des savoirs qui peuvent à l'origine être issus des sciences sociales ou même des espaces militants. Mais que ce sont aussi des lieux où ces savoirs sur l'égalité sont réappropriés et rediffusés. Cette enquête a donc renforcé ma conviction que les politiques managériales de diversité doivent être prises en considération par les sciences sociales. Certes, elles recourent largement à la communication, et elles paraissent donc avoir peu d'effets concrets. Mais elles exposent les salariés à des discours et des idées sur les discriminations et sur l'égalité. Et elles peuvent alors, dans un mouvement inverse, influencer la manière dont le reste de la société perçoit et comprend ces enjeux.

Il me semblait alors cohérent de poursuivre mes recherches en interrogeant la construction et le devenir des politiques managériales antidiscriminatoires au sein des entreprises elles-mêmes : en quoi est-ce que ces politiques participent à définir le sens de la lutte contre les discriminations et de l'égalité ? Au moment de commencer la thèse, je souhaitais par ailleurs recentrer ma recherche sur la question du genre, qui était mon objet d'intérêt scientifique premier. Je voulais aussi développer une démarche comparative avec l'Allemagne. J'ai alors choisi de situer mon enquête dans le secteur financier. Plusieurs grandes entreprises de la banque et de l'assurance mettaient particulièrement en avant leur engagement sur les questions de genre. L'intuition que ce secteur serait un terrain privilégié pour étudier ces politiques s'est confirmée lorsque j'ai travaillé sur les accords d'égalité professionnelle, en tant qu'ingénieure d'études, dans un projet dirigé par Sophie Pochic.

En vue d'ouvrir mon terrain de thèse, j'ai alors sollicité les personnes que j'avais interrogées pour mon mémoire. Je leur demandais si elles et ils avaient des contacts dans le secteur financier en particulier. L'un des consultants en diversité m'a mise en lien avec le DRH d'une entreprise où il commençait lui-même une enquête. C'était une banque, que j'appelle ici les Caisses Populaires Kairmonys, située en Marège – j'ai aussi choisi un nom de région fictif, pour préserver l'anonymat des personnes enquêtées. J'ai proposé d'effectuer un stage auprès de la Mission Mixité, et en novembre 2016, je suis donc partie m'installer pour plusieurs mois à Sermas, la ville où se trouve le siège de l'entreprise.

En ce qui concerne le déroulement de l'enquête, le statut de stagiaire m'offrait un poste d'observation privilégié. J'étais intégrée à l'entreprise et je travaillais directement aux côtés de la responsable Mixité. Et en tant que femme de vingt-six ans, diplômée, issue des classes moyennes-supérieures, il me donnait aussi un rôle facilement identifiable pour les enquêtés. Je crois que les conditions d'enquête ont été en fait assez proche de ce que peuvent être celles d'une thèse en Cifre, avec sans doute davantage de liberté par rapport à l'organisation, puisqu'elle n'avait pas de droit de regard sur ma recherche proprement dite.

Je me suis donc retrouvée dans une posture de participation observante, qui m'a permis de mieux comprendre mon terrain. Le fait de subir les critiques du DRH sur ma tenue, et d'éprouver moi-même le sentiment de malaise décrit par certaines des femmes enquêtées, m'ont par exemple aidée à saisir l'importance de la question corporelle et vestimentaire. Ma proximité avec la responsable Mixité a aussi fait que je me suis, d'une certaine manière, prise au jeu. C'est-à-dire que j'ai tenté de faire passer certains savoirs issus des sciences sociales sur le genre et les inégalités. Cela m'a permis de comprendre ce qui était dicible ou non dans cet espace : ces moments se sont révélés très informatifs sur les visions du monde des actrices et acteurs de la mixité. Cela m'a d'ailleurs interrogée sur l'usage qu'elles et ils faisaient de ces savoirs, car j'ai constaté combien les savoirs critiques pouvaient être réappropriés par les discours et les politiques managériales.

Après cette première phase d'enquête, je suis partie en Allemagne, à Francfort, pour effectuer une comparaison internationale. J'y ai réalisé une quinzaine d'entretiens, qui m'ont donné une autre perspective sur mon terrain français, je n'ai pas pu réellement entrer dans une entreprise. J'ai donc choisi de retourner à mon premier terrain et d'en faire une monographie plus approfondie.

Je suis revenue en France début mars 2020, ce qui a bien sûr contraint les conditions d'enquête, en temps de pandémie. La visioconférence m'a néanmoins permis de réaliser des entretiens.

J'avais demandé à la Mission Mixité de me fournir une liste de cadres et managers « intermédiaires », femmes et hommes, dans la banque de détail et dans les filiales. Je n'ai pas retenu ce terme de « cadre intermédiaire » dans la rédaction finale, et certaines personnes que j'ai interrogées appartiennent aux échelons supérieurs de l'organisation, d'autres plutôt au bas de la hiérarchie des cadres. Mais le centre de gravité, si je puis dire, reste situé dans les strates intermédiaires de l'entreprise. Cette catégorie de cadre était surtout conçue comme une entrée pour appréhender les classes moyennes et supérieures. Chez Kairmonys, le statut de cadre est d'ailleurs majoritaire : il concerne près de 60 % des salarié·es en 2016.

Mon but n'était pas de faire une sociologie des élites organisationnelles, qui ont déjà fait l'objet d'une certaine attention de la recherche, ni des classes populaires concentrées dans les emplois les moins qualifiés, auxquelles les discours d'entreprise sur la mixité ne sont manifestement pas adressés, en particulier s'agissant des femmes.

J'ai donc privilégié une approche des cadres en tant que groupe social, plutôt qu'une approche par métier. Mon intention était d'étudier de manière approfondie la construction et l'articulation d'idées sur l'égalité, et de les confronter aux pratiques, dans la sphère professionnelle, mais aussi familiale et conjugale. J'ai aussi choisi de m'intéresser aux travailleur·euses de la mixité : la responsable de la Mission, et les ambassadeur·rices, qui se situent à la frontière du bénévolat. J'ai enfin tenté de comprendre l'influence qu'avait la « mixité » sur la définition du travail des managers.

Cette entrée sur le terrain par le biais de la direction a certainement influencé le cours de l'enquête, et a eu deux conséquences notables.

D'abord, dans le contexte d'un climat social très conflictuel, il s'est avéré impossible d'interroger les syndicats et représentants des salariés. J'ai envisagé, pendant un temps, de le faire *a posteriori*. Mais ce qui ressortait de mon enquête, c'était précisément leur marginalité dans le processus de déploiement de la mixité. Durant mes six mois de présence quotidienne auprès de la responsable Mixité, seules deux réunions avaient eu lieu avec ces acteurs. Et même lorsque je posais explicitement la question lors des entretiens, les syndicats n'étaient jamais identifiés comme des acteurs de l'égalité professionnelle par les enquêtés. Les rencontrer n'est donc plus apparu central pour analyser la construction et l'appropriation de cette politique.

Cela pourrait constituer néanmoins une piste de recherche ultérieure : comprendre comment cette reprise en main de la thématique de l'égalité par le management influe sur la manière dont les syndicats se saisissent de cette question.

Deuxième conséquence de cette entrée par la direction : dans les observations comme dans les entretiens, le fait d'être identifiée comme proche de la direction a probablement favorisé le fait que mes enquêtés appartiennent aux fractions des salariés qui démontraient une certaine loyauté envers l'entreprise.

Ce n'était pas contradictoire avec l'objet de la recherche, puisque j'entendais précisément étudier les effets de ces discours sur l'égalité sur les personnes qui pouvaient se considérer comme des cibles, au moins indirectes, de ces politiques ; c'est-à-dire les femmes et les hommes qui faisaient partie des strates supérieures, mais aussi intermédiaires de l'organisation. Des salariés qui pouvaient entendre y faire carrière. L'objectif de la thèse était de faire une sociologie des classes moyennes-supérieures, et d'appréhender l'organisation comme un lieu de socialisation politique ; je voulais comprendre dans quelle mesure la mise en place de politiques managériales et la diffusion de discours sur l'égalité dans les espaces économiques pouvaient participer à diffuser une norme égalitaire et à en définir le sens.

La ligne directrice de cette recherche aura donc été, en quelque sorte, de suivre le parcours des idées sur l'égalité. D'abord telles qu'elles sont intégrées et développées par l'entreprise, puis telles qu'elles sont négociées et appropriées par les cibles des politiques managériales dans l'organisation. J'ai voulu mettre en œuvre une approche sociologique qui puisse être à la fois critique et compréhensive de ces processus. Il s'agit d'une approche qui porte sur la manière dont se forment des idées, et dont ces idées circulent entre différents espaces. Une approche attentive aussi aux actrices et acteurs qui portent ces idées ; à leurs positions, leurs trajectoires et leurs visions du monde.

Je voudrais maintenant souligner trois principaux apports de cette recherche :

Le premier résultat de cette thèse, c'est de mettre en évidence les logiques complexes qui traversent l'organisation et qui participent à construire la politique mixité. Ces processus avaient peu été mis en évidence par la recherche. Si j'ai pu le faire, c'est grâce à une ethnographie réalisée sur un temps long, en immersion complète, à partir de l'intérieur d'une entreprise. Mon enquête révèle donc la manière dont cette politique s'élabore par tâtonnements et compromis successifs. Elle montre par exemple comme une mobilisation de femmes cadres pour la mixité finit par rencontrer l'intérêt d'un DRH qui veut valoriser son service. Elle montre aussi comment la position, les trajectoires et

les représentations de la Responsable Mixité, et des ambassadeur·rices, influent sur la manière dont est conçue cette politique. Elle donne donc à voir concrètement le rôle que jouent ces actrices et acteurs, la manière dont elles et ils façonnent les dispositifs de gestion qui matérialisent la politique mixité.

Un deuxième apport de cette recherche, c'est de renouveler les perspectives sur les politiques de « mixité » et sur la fonction que leur donnent les organisations. Jusqu'ici, les recherches insistaient plutôt sur le fait que ces politiques étaient adoptées de manière contrainte, à cause de l'évolution du droit ou du risque d'image qui pesait sur les entreprises. Je montre dans cette enquête que l'instauration de cette politique est aussi conforme aux intérêts des dirigeants, parce que La Mission Mixité permet de porter des transformations qui sont assimilées à une forme de modernité managériale. Alors que je commençais mon terrain, il se trouve que je venais de lire *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Au moment de mon arrivée dans l'entreprise, j'ai été frappée de constater combien les discours identifiés par Luc Boltanski et Ève Chiapello plus de quinze ans auparavant, et à partir d'un corpus de textes, étaient reflétés de manière presque caricaturale dans ceux des cadres dirigeants de Kairmonys. Cet étonnement initial ne m'a pas quittée, et il se trouve, finalement, au cœur de la problématique de cette thèse : l'égalité entre les femmes et les hommes est perçue comme un signe de modernité ; mais travailler les rapports de genre apparaît aussi comme un moyen ; un moyen de véhiculer et de légitimer des idées qui sont consubstantielles au néomanagement. J'avais déjà l'intuition qu'il y avait un lien entre l'idée que le manager moderne doit se « mettre en réseau » pour multiplier les points de vue, et les discours sur la diversité, qui célèbrent toutes les « différences » parce qu'elles stimuleraient la créativité. La promotion d'un management qui repose davantage sur des compétences relationnelles que sur l'autorité avait aussi des connotations genrées. L'observation de la politique Mixité a confirmé ces intuitions : elle contribuait par exemple à modeler les subjectivités et l'ethos des salariés, en les encourageant à devenir des entrepreneur·euses de leur propre carrière ou à pratiquer un management moins hiérarchique. En d'autres termes, les programmes de mixité ne servent alors pas seulement à donner des gages de la vertu des entreprises, ou à atténuer les contraintes des politiques antidiscriminatoires. Ils participent aussi à légitimer et renforcer certaines transformations du travail et des organisations.

L'entreprise étudiée est ici une banque coopérative, qui souhaite se distinguer au sein de sa confédération d'appartenance. On pourrait faire l'hypothèse que les politiques mixité remplissent des fonctions similaires dans des organisations qui affirment vouloir se « moderniser » : d'anciennes entreprises publiques, des administrations soucieuses d'assurer leur conversion aux nouvelles méthodes managériales, ou des entreprises de secteurs en mutation, avec des traditions de gestion paternaliste. Cet enjeu de la modernisation se poserait sans doute différemment dans une grande banque commerciale, où l'on peut supposer que les méthodes de gestion promues par Kairmonys sont déjà bien acclimatées.

Le troisième apport de cette thèse, c'est de mettre en évidence la manière dont l'organisation constitue un lieu de socialisation aux idées féministes. Et ce d'autant plus que la distance des enquêtés avec les mouvements sociaux était grande. Presque personne n'évoquait spontanément le mouvement #MeToo dans les entretiens, pourtant

menés en 2020 ; certaines et certains disaient même ne pas en avoir entendu parler. La politique Mixité contribue alors aussi à légitimer le fait de porter la cause des femmes dans l'organisation. C'est ce que l'on voit, par exemple, avec l'institution du réseau d'ambassadeurs mixité, qui bénéficie d'un regard plus favorable que le réseau de femmes qui existait avant lui. L'organisation diffuse donc des discours sur l'égalité, mais l'on voit aussi dans cette recherche que les salariés ne les reçoivent pas passivement. L'un des résultats que je souhaite particulièrement souligner, c'est le fait que la réception des discours sur la mixité dépend de logiques de genre et de classe, mais aussi des cultures organisationnelles. Les discours élitistes sur le travail de soi et le développement individuel du « talent » trouvent surtout un écho auprès des femmes cadres du siège et des filiales, par exemple. Celles de la banque de détail continuent plutôt de revendiquer la reconnaissance du « mérite ».

En Marège, les femmes mais aussi les hommes apparaissent aussi moins sensibles à l'injonction à la mobilité pour faire carrière, et revendiquent un attachement à leur région. Le critère géographique pourrait donc bien jouer un rôle à cet égard. J'ai adopté ici une approche centrée sur un groupe bancaire, mais cette thèse contribue aussi à explorer le lien entre genre, classe et ancrage local. Ce lien fait l'objet d'un intérêt récent de la recherche, qui a surtout porté jusqu'ici sur les classes populaires. Cette thèse ouvre ainsi des perspectives pour prolonger ces questionnements autour des classes moyennes et supérieures, dans des villes éloignées de Paris et en milieu rural.

Je vous remercie pour votre attention.