Proposal for the EDI 2020 Conference
Stream 12: Stream français

Entre promotion du changement social et conformité aux impératifs managériaux : quelle posture pour le conseil en égalité professionnelle ?

Soline Blanchard, Université de Lausanne
soline.blanchard@unil.ch

Sous l'impulsion du féminisme d'État, l'égalité professionnelle s'est progressivement imposée comme problème public en France depuis les années 1960. En témoigne l'impressionnant arsenal juridique et normatif déployé pour promouvoir cet objectif qui se décline de façon protéiforme dans les organisations et l'implication d'un nombre croissant d'actrices et acteurs du monde économique. Pour appuyer ces individus et collectifs dans leurs démarches, une nouvelle activité se développe depuis une vingtaine d'années : le conseil en égalité professionnelle. Il mobilise environ 200 prestataires aux profils hétérogènes et affichant des positions divergentes quant à leur conception de l'égalité et des services proposés sur ce nouveau marché d'expertise. En dépit de cette pluralité, les consultant·e·s ont en commun d'être potentiellement des relais des idées féministes et des vecteurs de changement social. Par leur activité, ils et elles sont en effet susceptibles de s'engager dans une entreprise de révélation, de contestation, voire de subversion des mécanismes de (re)production du genre et des inégalités dans les organisations.

Se basant sur une enquête qualitative de long cours, cette contribution propose de partir de l'expérience de ces consultant·e·s pour étudier la diffusion des idées féministes dans le monde économique et managérial. Elle explore deux axes questionnant leurs trajectoires et pratiques professionnelles :

- Quelle est la place du féminisme dans les parcours des praticien·ne·s de l'égalité ? Faut-il être féministe pour intégrer ce type d'activité ?
- Quelle est la place du féminisme dans l'exercice du conseil en égalité professionnelle ? Cette activité est-elle propice à la promotion d'une approche féministe du management ?

L'analyse révèle que si l'engagement – le plus souvent féministe – est au cœur de l'implication individuelle dans le conseil en égalité professionnelle, l'exercice de l'activité se construit largement par une distanciation à l'égard d'une perspective politique et critique, sous la contrainte des règles du jeu du monde économique et managérial.

Méthodologie

Initiée en 2006, la recherche s'appuie sur un matériau varié comprenant l'analyse réflexive d'une expérience de consultante en égalité exercée pendant cinq ans et 63 entretiens avec des prestataires de services (51 femmes et 12 hommes), réalisés en deux vagues (2007-2012 et 2017-2018). Ceux-ci ont exploré les parcours socioprofessionnels, les pratiques de conseil, la conception du travail et l'analyse du

marché de l'égalité. Ils ont duré de une à cinq heures et ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Les données ont fait l'objet d'une analyse thématique à partir du tableur Excel pour saisir le rapport que les consultant·e·s en égalité entretiennent au féminisme dans leurs trajectoires personnelles et leurs pratiques professionnelles. La catégorisation, le codage et le recodage se sont progressivement construits au fil de l'immersion dans les mondes sociaux des personnes rencontrées, jusqu'à saturation.

Cadre analytique

Cette contribution mobilise principalement une littérature consacrée à l'analyse du travail et des organisations et aux études de genre, dans une perspective interdisciplinaire. Elle apporte une contribution originale à l'analyse des trajectoires et des pratiques des professionnel·le·s de l'égalité ; elle révèle aussi les contraintes culturelles, managériales et marchandes avec lesquelles ils et elles doivent composer dans l'exercice de leur activité, ainsi que les ressources et les stratégies qu'ils et elles mobilisent pour tenter de créer des milieux de travail plus inclusifs et équitables.

Résultats

Faut-il être féministe pour devenir consultante en égalité professionnelle ?

En dépit de la pluralité des parcours et des profils, l'analyse des entretiens permet de saisir certains facteurs ayant participé à l'orientation vers le conseil en égalité, à commencer par une expérience singulière des normes de genre durant la socialisation primaire ou secondaire. Elle souligne aussi l'existence d'autres facteurs comme la socialisation politique ou le vécu d'autres rapports sociaux (classe, migration, handicap, etc.).

Ces expériences ont créé chez la plupart des interviewé·e·s une sensibilité et une prise de conscience des inégalités, jouant un rôle de filtre pour l'entrée dans l'activité. Les consultant·e·s partagent ainsi une forme d'engagement personnel dans leur métier, derrière lequel se jouent toutefois des rapports différenciés au féminisme, schématiquement regroupés en trois positions : « féministe ! », « féministe mais », « pas féministe ».

Enfin, ces praticien·ne·s soulignent largement les contraintes rencontrées au quotidien – notamment de vives résistances à l'égalité et un déni de leur professionnalisme –, liées au fait de travailler sur un marché au croisement de l'économique et du politique, dans lequel les questions féministes pâtissent d'un déficit de légitimité.

Peut-on faire du conseil en féministe ?

Pris entre engagement personnel et contraintes professionnelles, les personnes rencontrées s'interrogent largement sur leur positionnement dans l'exercice de l'activité de conseil. Pour faire face aux tensions et dilemmes ressentis, elles se fabriquent des postures organisées autour de deux ethos professionnels-types, associés à différentes formes d'arrangements identitaires.

La posture « neutre » établit un strict cloisonnement, voire une opposition, entre, d'un côté, l'univers professionnel – dans lequel l'objectivité, la rationalité et le pragmatisme président – et, de l'autre, les univers personnel et politique – où la

subjectivité, les émotions et l'idéalisme militant peuvent s'exprimer ; identité professionnelle et personnelle sont dissociées.

La posture « militante » établit une imbrication étroite, voire une superposition, des univers professionnel, personnel et politique ; l'activité est intrinsèquement revendiquée comme militante et inscrite dans la dynamique de changement social portée par les mouvements féministes ; identité personnelle et professionnelle apparaissent indissociables.

Au-delà de ces idéaux-types, les entretiens révèlent de nombreuses hésitations, doutes et conflits de rôles ressentis par les consultant·e·s qui, le plus souvent, « bricolent » des postures qui varient selon les contextes professionnels et dans le temps, tant dans le sens d'une politisation que d'une dépolitisation de l'activité par la pratique.

Discussion

L'analyse dresse un tableau mitigé des possibilités de déployer une perspective explicitement féministe dans le monde économique et managérial via l'activité de conseil en égalité professionnelle. Exerçant une activité vécue comme un engagement personnel, voire féministe, les prestataires de service font en effet face à de nombreuses contraintes organisationnelles et managériales (valorisation de la performance, de la neutralité et de l'objectivité) et marchandes (nécessité de capter des clients dans un environnement concurrentiel), qui les encouragent à adopter un ethos neutre et à se démarquer d'une approche politique des inégalités et du pouvoir dans les organisations.

Toutefois, si ces contraintes réduisent la portée de changement social dont le conseil en égalité professionnelle est potentiellement vecteur, il n'en anéantit pas totalement les velléités et les effets contestataires. La soumission apparente aux impératifs managériaux ne doit ainsi pas effacer les résistances et voix minoritaires qui s'expriment non pas ouvertement, dans la revendication d'un ethos militant, mais de façon plus feutrée, par le déploiement de multiples stratégies ayant pour objectif de déstabiliser le pouvoir de l'intérieur en instillant les idées féministes selon la stratégie des « petits pas ». Si une telle approche fait l'objet de controverses, elle ne doit pas être sous-estimée dans des environnements encore trop souvent inhospitaliers aux questions de genre et d'égalité.

Bibliographie indicative

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4(2): 139-158.
- Adkins, L. (2003). Reflexivity: freedom or habit of gender? *Theory, Culture and Society* 20(6): 21-42.
- Aronson, P. (2003). Feminist or "Postfeminist"? Young Women's Attitudes toward Feminism and Gender Relations. *Gender & Society* 17(6): 903-922.
- Banaszak, L. A. (2010). *The Women's Movement Inside and Outside the State*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bayer, V., Rollin, Z., Martin, H., Modak, M. (eds) (2018). Intervention féministe. *Nouvelles questions féministes* 37(2): 6-89.
- Benschop, Y., Verloo, M. (2011) Gender Change, Organizational Change and Gender Equality Strategies. In Jeanes, E., Knights, D. and P. Yancey-Martin (eds)

The Handbook of Gender, Work and Organization. London: John Wiley, p. 277-290.

- Bereni, L., Prud'Homme, D. (2019). Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu. *Revue française de sociologie* 60(2): 175-200.
- Blanchard, S. (2016). Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle ? *@grh*, 2(19): 13-35.
- Blanchard, S. (2019a). The market for gender equality expertise: providing services to public and private organizations in France. *European Journal of Politics & Gender* 2(1): 93-111.
- Blanchard, S., (2019b). Mettre en œuvre l'égalité professionnelle : résistances et leviers d'action. In *Egalité femmes-hommes : levons les freins !* Paris: Centre Hubertine Auclert, p. 26-31.
- Blanchard, S., Jacquemart, A., Perrin, M., Romerio, A. (2018). The Women's Cause in Institutions. *Actes de la recherche en sciences sociales* 223(3): 4-11.
- Boni-Le Goff, I. (2012) "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant". Régimes de genre dans l'espace du conseil en management. *Travail et emploi* 132: 21-34.
- Boussard V. (2009). Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion. *Cahiers internationaux de sociologie* 126: 99-113.
- Bustelo, M., Ferguson, L., Forest, M. (eds) (2016). *The Politics of Feminist Knowledge Transfer: A Critical Reflection on Gender Training and Gender Expertise*. London: Palgrave.
- Cornet, A., Warland, P. (2013). *GRH et gestion de la diversité.* Paris: Dunod.
- Darmon, M. (2009). *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- De Bandt, Jacques, Gadrey, Jean (eds) (1994). *Relations de service, marchés de services*. Paris: Éditions du CNRS.
- De Vries, J. A., van den Brink, M. (2016) Transformative Gender Interventions. Linking Theory and Practice Using the "Bifocal Approach". *Equality, Diversity and Inclusion* 35(7-8): 429-448.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris. Armand Colin.
- Ely, R., Meyerson, D. (2000). Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour* 22: 103-151.
- Guest, C. (2016). *Becoming Feminist. Narratives and Memories*. London: Palgrave Macmillan.
- Guest, G., MacQueen, K. M., Namey, E. E. (2012). *Applied Thematic Analysis*. London: SAGE.
- Jacquemart, A. (2015). *Les hommes dans les mouvements féministes. Socio-histoire d'un engagement improbable*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Jacquemart, A., Albenga, V. (eds) (2015). Appropriation ordinaires des idées féministes. *Politix* 1(109): 7-158.
- Kunz, R., Prügl, E. (eds) (2019). Gender Experts and Gender Expertise. *European Journal of Politics & Gender* 2(1): 3-147.
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris: La Découverte..

- Lewis, P., Adamson, M., Biese, I., Kelan, E. (eds) (2019). Special Issue: Exploring the emergence of moderate feminism(s) in contemporary organizations. *Gender, Work and Organization* 26(8): 1063-1220.
- Lewis, P., Benschop, Y., Simpson, R. (eds) (2017). Special Issue: Postfeminism. *Gender and Organization* 24(3): 213-327.
- Meier, P., Paternotte, D. (eds) (2017). *La professionnalisation des luttes pour l'égalité : genre et féminisme*. Louvain-la-Neuve: Academia Eds.
- Meyerson, D. E., Scully, M. A. (1995). Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science* 6(5): 585-600.
- Moi, Y. (2006). "I am not a Feminist, but…": How Feminism Became the F-Word. *PMLA*, 121(5): 1735-1741.
- Pochic, S. (eds) (2019). L'égalité est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015. *Document d'études DARES* 231-232.
- Revillard, A. (2016). *La cause des femmes dans l'Etat. Une comparaison France-Québec*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Ross, F. J. (2019). Professional feminists: Challenging local government inside out. *Gender, Work and Organization* 26(4): 520-540.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris: La Dispute.
- Stevens, H., Willemez, L. (eds) (2017). Les cadres pris dans la gestion. *Savoir/Agir*, 2(40): 9-52.
- Thomson, H., Prügl, E. (2015). Gender experts and gender expertise. Results of a survey, *PGGC Working Paper* 8.
- Vallerand, R. J., Houlfort N. (eds) (2019). *Passion for Work: Theory, Research and Applications*. New York: Oxford University Press.
- Zarca, B. (2009). L'ethos professionnel des mathématiciens. *Revue française de sociologie* 5(2): 351-384.