



**HAL**  
open science

## Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

### ► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise . Naudier Delphine; Simonet Maud. Des sociologues sans qualités? Pratiques de recherche et engagements, La Découverte, pp.117-133, 2011, Recherches, 9782707168986. 10.3917/dec.naudi.2011.01.0117 . hal-01796486

**HAL Id: hal-01796486**

**<https://hal.science/hal-01796486>**

Submitted on 6 Jan 2023

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

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

## **Peut-on enquêter sur l'égalité professionnelle sans intervenir ? Retour sur une recherche en entreprise**

**Cécile Guillaume et Sophie Pochic**

Version pre-print, texte paru dans Naudier Delphine, Simonet Maud, 2011, *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, La Découverte, p.117-133.

L'évolution des politiques publiques en matière de recherche semble tirer la production académique du côté de la recherche « contextualisée<sup>1</sup> », répondant à une demande formulée par une institution. Ces commanditaires qui financent des contrats de recherche de court terme peuvent être des organismes publics, mais aussi des entreprises publiques ou privées (appels d'offres ou conventions CIFRE<sup>2</sup>). Si cette offre de financement n'est pas nouvelle<sup>3</sup> et peut dans certaines conditions laisser une latitude aux chercheurs dans la définition de leur objet, la nécessité de répondre à une « demande sociale » émanant d'un acteur politique, économique ou syndical crée des tensions avec une vision plus académique de la production scientifique défendue par la majorité des sociologues au nom du principe wébérien de rupture entre la sphère savante et politique. Pour autant, peu de travaux tentent d'explicitier les enjeux liés à cette posture particulière<sup>4</sup> : quelles sont les conditions de production de la recherche quand elle est liée à une « commande » émanant d'acteurs opérationnels, le plus souvent dans une temporalité courte et avec une finalité pratique ? Peut-on réellement construire un dispositif de recherche scientifique de manière autonome, indépendamment des visées et du cadre d'intelligibilité propre au commanditaire ? Doit-on enfin se préoccuper des conditions d'appropriation du savoir produit par des profanes et de leurs éventuelles attentes en termes de préconisations ?

---

1 Odile PIRIOU, *La Face cachée de la sociologie. À la découverte des sociologues praticiens*, Belin, Paris, 2006 ; Claude DUBAR, *La Recherche sociologique en Île-de-France : état des lieux. Projet scientifique. Propositions pour une « Maison internationale de la sociologie et des sciences sociales »*, Rapport pour le CNRS, 2004.

2 Conventions industrielles de formation par la recherche.

3 Philippe MASSON, « Le financement de la sociologie française : les conventions de recherche de la DGRST dans les années soixante », *Genèses*, n° 62, 2006, p. 110-127 ; Lucie TANGUY, « Retour sur l'histoire de la sociologie du travail en France : place et rôle de l'Institut des sciences sociales du travail », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n° 4, 2008, p. 723-761.

4 Sylvie MONCHATRE, « Du métier de sociologue au "genre sociologique" : réflexions sur la professionnalisation », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010, p. 139-147.

## ***Enquêter en entreprise : une situation singulière ?***

Les termes du débat sont à la fois idéologiques et pratiques, et touchent de près la question de l'engagement du sociologue<sup>5</sup>. Or, sur le rapport au terrain et la question de l'utilité sociale du savoir produit, des positions tranchées traversent le champ des sciences sociales. Du côté de la sociologie et de l'ethnographie du travail, les chercheurs rejettent majoritairement l'idée d'une recherche commanditée par des acteurs en position de pouvoir à l'égard des populations étudiées (notamment s'il s'agit d'ouvriers ou d'employées), laissant peu de marge dans le questionnement et dans l'accès au terrain<sup>6</sup>. Ils préfèrent souvent passer par la voie syndicale ou plus rarement essayer de rentrer incognito sur leur terrain. Leur rapport à l'action passe prioritairement par une contribution intellectuelle au débat public « au nom des opprimés<sup>7</sup> », avec une méfiance à l'égard des usages que peuvent faire les décideurs économiques ou politiques du savoir sociologique. D'où le rejet d'une restitution des résultats d'enquête aux directions d'entreprise, sauf sous la forme de rapports ou d'écrits académiques, souvent peu lus.

Néanmoins, l'ethnologie de l'entreprise souligne parfois la nécessité d'en passer par une « négociation » avec les dirigeants pour pouvoir avoir accès au terrain, en échange d'un retour d'informations<sup>8</sup>, et de prévoir des stratégies préalables de restitution pour éviter les conséquences néfastes pour la poursuite de l'enquête mais surtout pour les salariés eux-mêmes<sup>9</sup>. Il arrive aussi que les chercheurs soient interpellés sur leurs interprétations dans le cours de l'enquête et après, surtout s'ils jouent un « double jeu » délicat en observant les ouvriers et les cadres dans la même entreprise<sup>10</sup>. Or, s'ils font preuve d'une grande réflexivité sur les effets de leur posture sur la production des connaissances<sup>11</sup>, les ethnologues ou

---

5 Débat dont s'est fait l'écho la revue *Sociologie du travail* dans un dossier-débat en 1999, n° 41 (1) et 41 (3).

6 Les ethnologues de l'entreprise en France centrés sur la culture ouvrière ou les formes de pouvoir rejettent par exemple la *business anthropology* nord-américaine « au service de l'entreprise », voir Monique SELIM « Des ethnologues entrepreneurs et des ethnologues d'entreprise. Orientations de l'anthropologie nord-américaine », *Journal des anthropologues*, n° 52-55, 1994, p. 225-229.

7 Gérard NOIRIEL, *Penser avec, penser contre, op. cit.* ; Michael BURAWOY, « For Public Sociology » in Dan CLAWSON, Robert ZUSSMAN, Joya MISRA, Naomi GERSTEL, Randall STOKES, Douglas ANDERTON, Michael BURAWOY (dir.), *Public Sociology : Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twentyfirst Century*, University of California Press, Berkeley, 2007, p. 23-66.

8 Alexandre LAMBELET, « Un ethnologue en entreprise : entre séduction et révélation », *ethnographiques.org*, n° 3, avril 2003 (en ligne).

9 Nicolas FLAMANT, « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise », *Terrain*, n° 44, 2005, p. 137-152.

10 Séverin MULLER, « Les écueils du double jeu. Une expérience d'observation participante transversale », *SociologieS*, juin 2007 (en ligne).

11 Anne-Marie ARBORIO, Yves COHEN, Pierre FOURNIER, Cédric LOMBA, Séverin MULLER, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, Paris, 2008.

ethnographes du travail évoquent plus rarement cette question de la réception du savoir produit par les acteurs de leur terrain. Du côté des sociologies dites d'intervention<sup>12</sup>, la préoccupation pour le transfert de connaissances, notamment à travers la technique importée des États-Unis du *feed back*, est au contraire très clairement revendiquée comme faisant partie de la « double intention » de la sociologie<sup>13</sup>, à savoir la production de connaissances et l'appropriation de ce savoir sous certaines conditions (dimension « pragmatique » de la sociologie selon les termes d'Erhard Friedberg<sup>14</sup>). Cela dit, si ces sociologues s'interrogent sur les effets et les limites d'un diagnostic sociologique sur les organisations étudiées, à l'inverse, ils dévoilent plus rarement les contraintes que génère une telle posture sur la construction de l'objet de recherche et du périmètre de l'enquête.

Dans ce contexte, nous souhaitons apporter quelques éléments de réflexion sur les spécificités du travail de recherche quand il est adossé à une commande financée par une entreprise, et notamment sur les contraintes de « coproduction » du dispositif de recherche avec les acteurs, dans la durée. Ce témoignage se fonde sur une recherche sur l'égalité professionnelle, réalisée au sein d'une grande entreprise industrielle française à la suite d'un accord signé sur ce thème en 2004. Associant deux chercheuses provenant d'écoles théoriques distinctes<sup>15</sup>, cette enquête nous a amenées à collaborer dans la durée avec des femmes cadres souhaitant utiliser des intervenantes externes pour améliorer en interne l'accès des femmes aux postes à responsabilité, ce qui en retour nous a offert un accès au terrain inespéré. Dans cette contribution, nous montrerons comment nous avons à la fois cherché à maîtriser les conditions de production des connaissances scientifiques, dans une négociation permanente avec les commanditaires, tout en ayant le souci de l'appropriation et du partage de ce savoir par les différents acteurs de l'entreprise, notamment à travers de nombreux moments de restitution des résultats de l'enquête. Nous insisterons particulièrement sur l'importance du recours à une sociologie à la fois descriptive et inductive dont les prérequis méthodologiques sont non négociables. Loin d'en faire un modèle à suivre, nous en montrerons ensuite les compromis relationnels réciproques et les dangers d'une instrumentalisation possible dans les stratégies internes des acteurs.

---

12 Parmi lesquelles on peut lister l'actionnalisme tourainien, la sociologie des organisations d'inspiration croziérienne, la sociologie de l'entreprise de Sainsaulieu ou encore l'analyse institutionnelle de Lourau et Lapassade.

13 Gilles HERREROS, « Revisiter l'intervention sociologique », *Gérer et comprendre*, n° 12, 1997, p. 83-92.

14 Erhard FRIEDBERG « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », in Olgierd KUTY, Didier VRANCKEN (dir.), *La Sociologie et l'intervention*, De Boeck, Bruxelles, 2001, p. 111-130.

15 Sociologie de l'entreprise pour Cécile Guillaume (thèse avec Renaud Sainsaulieu), ayant déjà réalisé des contrats pour des entreprises, et sociologie « critique » des cadres pour Sophie Pochic (thèse avec Paul Bouffartigue), qui n'avait jamais expérimenté ce mode d'enquête.

## ***Résister à la commande : la condition sine qua non***

La plupart des sociologues savent combien il est difficile de travailler sur la question des inégalités et des discriminations dans les milieux de travail sans avoir accès aux données des services de ressources humaines (concernant l'emploi, le déroulement de carrière et plus encore les salaires). Les syndicats eux-mêmes sont souvent confrontés à cette difficulté et doivent s'en remettre aux données du bilan de situation comparée hommes/femmes. Dans ce contexte, la demande qui nous a été adressée en 2004 par la nouvelle responsable du dossier « diversité » d'une grande entreprise industrielle française autour de la question du « plafond de verre » pour les femmes cadres nous est apparue comme une opportunité pour pénétrer le monde frileux des entreprises. Bien qu'informellement soutenues par un « passeur » formé à la sociologie de l'entreprise<sup>16</sup> et collègue de travail de nos principales interlocutrices, celles-ci nous sont rapidement apparues comme des profanes en sciences sociales (l'une venait de la communication, l'autre était fraîchement diplômée de HEC)<sup>17</sup>. Convaincue de la nécessité de sensibiliser les cadres dirigeants de son entreprise (et son propre chef, directeur de la « délégation aux cadres dirigeants ») à l'existence d'inégalités sexuées de carrière, notre commanditaire principal s'était d'ores et déjà engagée dans un travail sur des stéréotypes hommes/femmes avec des cadres volontaires. Elle avait également créé un réseau mixte (Nénuphar) regroupant une centaine de cadres intéressés par le sujet de la « diversité »<sup>18</sup>. Son idée première était de se faire aider dans l'animation et l'interprétation de ces « groupes d'expression » dont les résultats très critiques vis-à-vis des cadres dirigeants en place étaient contestés en interne.

Suite à une première rencontre, nous avons opéré un premier travail de « résistance à la commande<sup>19</sup> » visant à reformuler par écrit une problématique autour de l'analyse sociologique des facteurs de reproduction des inégalités de sexe dans la population cadre, en remplaçant la question des stéréotypes comme l'une des dimensions à analyser dans la « fabrication des dirigeants » au sein de cette entreprise, en mettant l'accent sur les acteurs et

---

16 Via le cycle de formation continue de l'IEP créé par Renaud Sainsaulieu où Cécile Guillaume intervient et forme des cadres d'entreprise et des responsables syndicaux ou associatifs.

17 Récemment nommées, dans un contexte de privatisation, elles n'avaient pas la mémoire des enquêtes antérieures réalisées sur l'égalité professionnelle dans cette entreprise publique relativement ouverte aux sciences sociales. Cf. Yvonne-Hélène MEYNAUD et al. *Les femmes dans l'entreprise EDF-GDF: bilan et devenir*, 13 Rapports EDF-GDF / DER-DPRS, 1985, 642 p. ; Sabine FORTINO, « De la ségrégation sexuelle des postes à la mixité au travail : Etude d'un processus », *Sociologie du travail*, 41, 1999, p. 363-384 ; Patrick ROZENBLATT, Djaouida SEHILI, « Chronique d'une neutralité annoncée », *Formation Emploi*, n° 68, 2003, p. 21-36.

<sup>18</sup> Notion managériale englobant à côté de l'égalité hommes-femmes d'autres actions de lutte contre les discriminations.

<sup>19</sup> Guy JOBERT, « Position sociale et travail du consultant », *Éducation permanente*, n° 113, 1992, p. 157-177.

scènes de l'évaluation du « potentiel » de futurs dirigeants, et les dynamiques de carrière. Ce premier déplacement s'est accompagné d'une proposition méthodologique visant en premier lieu à objectiver les inégalités par une analyse statistique et à co-construire progressivement un échantillon d'entretiens biographiques en nous appuyant sur les connaissances de nos interviewés (technique dite « boule de neige »), tout en acceptant de participer à une séance du réseau Nénuphar pour présenter les travaux sociologiques existant sur ce sujet (aux côtés d'une troupe de théâtre). Cette acceptation de notre part du souci premier de notre commanditaire de sensibiliser et de convaincre l'« establishment dirigeant » de l'importance du dossier sur lequel elle venait d'être nommée a très certainement joué en faveur d'une relation de confiance qui ne s'est pas démentie par la suite et qui a permis au dispositif de recherche de se déployer dans la durée<sup>20</sup>. Cette volonté de sensibiliser « vers le haut » nous a d'ailleurs permis de justifier progressivement d'intégrer des dirigeants dans notre échantillon, pour remonter jusqu'au numéro quatre de l'entreprise, alors que les dirigeants sont rarement intégrés aux dispositifs d'enquête sur le travail des cadres.

### ***Construire la confiance, sur un fil entre distanciation et engagement***

Bien que facilitée par le label CNRS, gage de neutralité et de rigueur scientifique, avec lequel avait été passée la convention de recherche, cette confiance s'est surtout construite sur une base interpersonnelle, entre les chercheurs et les deux commanditaires, à partir d'un contrat de type marchand stipulant l'objectif et la méthodologie employée, ainsi que les conditions matérielles et déontologiques de son exécution (délais, montant de la transaction, moyens mis en œuvre, confidentialité, propriété intellectuelle), ainsi que la mise en forme des résultats (« livrables » selon le vocabulaire utilisé pour des prestations de consulting<sup>21</sup>). Cette contractualisation est d'autant plus importante quand les commanditaires n'ont aucune notion du métier de sociologue ; au départ, dans une optique de contrôle de notre travail, la responsable du pôle études souhaitait assister à quelques entretiens et en avoir les retranscriptions intégrales (ce que nous lui avons refusé).

Un autre point d'achoppement a également porté sur les conditions de publication et la propriété intellectuelle des résultats de recherche. L'entreprise exigeait en effet que nous attendions un an après la fin de la recherche pour publier des articles, sous condition

---

20 Cécile GUILLAUME et Marc UHALDE, « Confiance et intervention sociologique en entreprise », in Vincent MANGEMATIN et Christian THUDEROZ (dir.), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS Éditions, Paris, 2003.

21 Soit ici un PowerPoint, des séances de restitution, un rapport intermédiaire et final.

d'anonymisation (nom de l'entreprise et personnes interviewées), dans un souci de maîtrise de son image. Si nous avons accepté ce principe (cohérent avec les délais de publication dans les revues scientifiques), nous avons en revanche « tenu bon » sur les principes déontologiques d'anonymisation et de confidentialité des entretiens. C'est en effet par la défense d'un dispositif d'enquête non négociable que nous avons pu tenir la « bonne distance<sup>22</sup> » et contribuer en retour à sensibiliser nos commanditaires aux contraintes de production du savoir scientifique<sup>23</sup>. Lors de la première publication académique, conformément aux obligations contractuelles, nous leur avons donné à lire pour information le projet d'article et accepté de davantage camoufler l'identité des personnes dont nous citons des extraits d'entretien<sup>24</sup>.

Inversement, la confiance réciproque s'est construite dans un accord implicite pour faire avancer conjointement le dossier « égalité professionnelle » dans l'entreprise. Cette posture de recherche a bien sûr ses avantages et ses inconvénients dans la production des connaissances. La demande réitérée pour « objectiver » le plafond de verre a permis, suite à un stage au sein de la DRH, de construire une base de données longitudinales anonymisée permettant d'identifier nos interviewé-e-s, et donc d'articuler méthodes qualitatives et quantitatives de manière originale. La co-construction de l'échantillon, *via* les relations personnelles du commanditaire et la technique « boule-de-neige », a permis d'avoir des données inespérées sur les dirigeants et cadres étiquetés « à potentiel », hommes comme femmes, alors qu'elle a limité le contact avec les cadres moyens, *a fortiori* promus (population exclue de l'étude par nos commanditaires). De même, le relatif respect des délais dans la réalisation de l'enquête, avec des réunions régulières du comité de pilotage et une attention aux temporalités politiques du dossier en interne a montré que les sociologues, bien qu'extérieurs, prenaient en compte les contraintes internes des commanditaires, tout en acceptant un rythme de travail similaire à des consultants externes pendant dix-huit mois. Cet engagement s'est également traduit par une intense activité de restitution et de diffusion des résultats de l'enquête dans l'entreprise et parfois aussi en dehors<sup>25</sup>. Intégrée en partie dans une stratégie de communication<sup>26</sup>, cette enquête a sans doute facilité l'obtention par l'entreprise du label Egalité en 2007.

---

<sup>22</sup> Erhard FRIEDBERG, « Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention », loc. cit.

<sup>23</sup> Armand HATCHUEL, « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n° 7, 1994, p. 59-75.

<sup>24</sup> Après cet accord sur des règles partagées, nous n'avons plus jamais donné à relire nos projets de publication, considérés par nos commanditaires comme déjà « datés » trois ans après.

<sup>25</sup> Présentation de la recherche, avec mention du nom de l'entreprise, à l'Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises – ANVIE – ou au ministère de la Recherche

<sup>26</sup> Elle est ainsi recensée par la Halde comme un exemple de « bonnes pratiques ».

Cette contribution active de notre part à l'appropriation du savoir s'explique à la fois par les contraintes contractuelles imposées par le commanditaire, mais aussi par une certaine forme de « convergence normative<sup>27</sup> » avec celui-ci autour de la réduction des inégalités sexuées. Travailler sur les inégalités signifie en général un souci scientifique de compréhension/explication des mécanismes de leur reproduction, mais aussi, de manière plus implicite et diversement revendiquée selon les orientations politiques des chercheurs, une visée de transformation de la réalité sociale. Cette dimension politique, dans le cas de l'égalité professionnelle, peut se situer sur différentes scènes (législative, syndicale, associative, professionnelle) et associer des profils d'actrices *a priori* très hétérogènes (militantes, femmes politiques, réseaux de femmes cadres, universitaires). L'ensemble des études portant sur les politiques d'égalité hommes/femmes dans différents pays montre précisément que la formation de telles coalitions avec une intersectionnalité des luttes est un facteur clé de leur institutionnalisation et de leur réussite<sup>28</sup>. Une différence majeure était par contre que seule la question du « plafond de verre » auquel se heurte les femmes cadres « à potentiel » majoritairement issues des grandes écoles ou de milieu social aisé intéressait nos commanditaires, alors que nous souhaitions travailler sur les inégalités plurielles au sein de la population des cadres (et la « tyrannie » du diplôme initial).

### ***La restitution au terrain, épreuve de vraisemblance et de pédagogie***

Spécialiste de communication, la responsable de la politique « diversité » avait inclus dès la commande que les résultats de l'enquête ne seraient pas uniquement présentés sous forme d'un rapport, mais qu'ils seraient synthétisés sous la forme d'un PowerPoint, support (quasi universel désormais du travail des cadres d'entreprise) à l'animation de réunions-débats. Nous avons considéré que cette obligation contractuelle pouvait être transformée en opportunité de recherche, à la fois pour tester la « vraisemblance » de nos interprétations lors de cette confrontation, mais aussi pour observer les réactions de différents profils de cadres aux résultats de l'étude.

Conçu comme un outil pédagogique à destination de profanes en sociologie du travail et du genre, ce PowerPoint très dense commence par une description fine du marché du travail interne, décryptant les règles formelles et informelles pour faire carrière dans cette entreprise.

---

27 Marc UHALDE, « L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire », *Sociologies pratiques*, n° 16, 2008, p. 95-113.

28 Amy MAZUR, Dorothy MC BRIDE STETSON, *Comparative State feminism*, Sage, Thousand Oaks (Calif.), 1995.



Cette mise en scène de la force des mécanismes organisationnels hérités et des évolutions récentes, des normes communes et de leur variété suivant les contextes vise à montrer le caractère « plausible » du raisonnement sociologique et notre connaissance précise du fonctionnement de l'entreprise. La deuxième partie montre les effets de genre dans cette organisation et les stratégies plurielles de carrière des femmes et des hommes, avec une formulation visant à favoriser l'écoute des cadres même réticents par rapport à ce dossier sans pour autant conduire à un « sacrifice théorique<sup>29</sup> ». La notion juridique de « discrimination indirecte », au sens de règles construites comme neutres alors qu'elles privilégient un certain profil de cadres, a ainsi l'avantage de dépersonnaliser le débat et de rappeler que de nombreux cadres masculins dépourvus des bons atouts sont eux aussi exclus de la compétition pour le pouvoir (occasion de rappeler implicitement la nécessité de croiser genre et classe sociale, sans utiliser ce terme très connoté). Pour répondre de manière indirecte à la demande de préconisations de notre commanditaire, la dernière partie présente les solutions envisagées par nos interviewés eux-mêmes et les enjeux stratégiques du dossier, tout en explicitant que le principal blocage se situe dans le manque de volonté politique des cadres d'état-major (dont quelques femmes pionnières hostiles à des mesures spécifiques en faveur des femmes).

Ce PowerPoint a été présenté devant de multiples réunions de cadres et s'est révélé être une « épreuve du miroir » plus ou moins dérangeante suivant les publics. Lors des restitutions au sein du réseau Nénuphar, devant une assemblée majoritairement féminine et plutôt convaincue, l'interprétation a été validée par les femmes cadres confirmées, alors qu'elle semblait dévoiler des règles du jeu encore opaques pour des jeunes femmes récemment recrutées. À l'inverse, lors de la restitution devant les cadres en charge de la gestion des carrières, le fait d'être deux jeunes femmes universitaires devant une assemblée très majoritairement composée d'hommes âgés issus des grandes écoles a conduit à politiser la restitution en nous donnant un statut de « porte-parole<sup>30</sup> » de catégories pesant peu dans les décisions. L'apport des statistiques s'est révélé alors crucial, puisqu'elles permettaient de donner un gage de scientificité essentiel dans un monde dominé par les ingénieurs et de contrer des arguments récurrents qui ne pouvaient donc plus polluer les débats. Cette restitution semblait à la fois les déranger, mais en même temps parfois modifier leurs représentations, car ils comprenaient que le problème ne serait pas résolu avec de simples actions en amont (recrutement) ou dispositifs de « conciliation » travail/hors-travail (crèches

---

29 Marc UHALDE, « L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention », loc. cit.

30 Michel CALLON, « Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégage : la double stratégie de l'attachement et du détachement », *Sociologie du travail*, 41, 1999, p. 65-78.

d'entreprise), mais se logeait dans des mécanismes organisationnels plus difficiles à modifier<sup>31</sup>. Certains paraissaient interpellés sur le registre éthique, car le plafond de verre y était présenté non plus comme le seul reflet d'inégalités externes (socialisation sexuée au sein de la famille ou du système scolaire), mais aussi comme une reproduction interne des inégalités de carrière, à l'inverse de la notion d'« égalité des chances » et de méritocratie chère à certains cadres dans une entreprise à statut (même récemment privatisée). Signe de confiance de notre commanditaire, mais aussi indice de sa visée de transformation, nous sommes également allées présenter cette étude financée par la direction aux organisations syndicales (fait très rare) dans le cadre d'une réunion de suivi de l'accord collectif signé un an auparavant.

### ***Le don/contre-don : devenir l'expert-maison pour rester sur le terrain***

Considérant que nous avions l'avantage de bien connaître le sujet et de coûter moins cher que des consultants, notre commanditaire nous a demandé d'intervenir ensuite deux fois en tant qu'expert externe, ce que nous avons accepté en 2006 et 2008 afin délibérément « d'occuper » le terrain et de garder des opportunités de « revisite ». Ces missions d'expertise<sup>32</sup>, proches du consulting et utilisant surtout des compétences en analyse de données quantitatives, nous ont cependant aspiré et impliqué dans les jeux d'acteurs internes autour de la réduction de ces inégalités sexuées, souvent au détriment de la production scientifique.

La première demande était venue d'une interviewée, une femme cadre à « haut potentiel » parmi les plus engagées sur le dossier, qui souhaitait réaliser une enquête d'opinions sur le thème de la diversité dans sa direction. Le don/contre-don nous a semblé relativement équilibré, car les résultats se sont révélés être de qualité (avec un taux de réponse de 80%) et nous pouvions comparer, sur une population de cadres et de non-cadres, les représentations et les propositions concernant l'égalité professionnelle suivant les profils des salariés<sup>33</sup>.

La deuxième demande s'inscrivait explicitement dans la renégociation de l'accord « Égalité professionnelle » prévue pour 2008 et dans le contexte d'une nouvelle loi sur l'égalité salariale de 2006. Quatre ans auparavant, dans un contexte particulier de relance des

---

31 Cécile GUILLAUME et Sophie POCHIC, « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Société*, n° 17, 2007, p 79-103.

32 Désormais reconnues comme faisant partie des missions des chercheurs par le CNRS et d'ailleurs contractualisées sous ce statut *via* la Direction des partenariats et valorisation du CNRS.

33 Cécile GUILLAUME et Sophie POCHIC, « Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée », in Isabelle BERREBI-HOFFMAN (dir.), *Politiques de l'intime*, La Découverte, Paris, 2009, p. 145-167.

négociations sur l'égalité professionnelle (loi Génisson de 2001) et de mobilisation syndicale contre la privatisation de l'entreprise, ainsi que d'unité syndicale sur ce dossier, un accord « volontariste<sup>34</sup> » avait été signé comprenant une mesure phare, une enveloppe de trois millions d'euros pour réduire l'écart salarial hommes/femmes sur trois ans. Alors même que le comité de suivi de l'accord savait par des études internes que cette enveloppe n'avait pas entièrement été distribuée ni même n'avait bénéficié aux bonnes personnes, les deux cadres responsables du pôle Salaires de la DRH qui allaient renégocier cet accord étaient opposés aux mesures de rattrapage salarial. Notre commanditaire réussit à faire accepter à la DRH le principe d'une expertise externe sur cette question, pour contrer l'expertise interne qui était déjà en cours de réalisation par un jeune ingénieur stagiaire. Nous nous sommes donc retrouvées dans la situation bancaire de la contre-expertise engagée dans une bataille de chiffres pour montrer comment ces écarts s'inscrivaient dans une valorisation distincte des emplois féminins/masculins et dans des carrières salariales<sup>35</sup>. Cette contre-expertise a renforcé finalement la position institutionnelle de notre commanditaire, qui s'est retrouvée chargée de la négociation de l'accord de branche et de l'accord d'entreprise sur ce dossier. Sa sensibilisation à la question des indicateurs de mesure lui a permis un dialogue fructueux avec les organisations syndicales et un accord très précis sur cette dimension. Mais comme le souhaitait la DRH, l'accord ne comprend plus d'enveloppe salariale pour rattraper les écarts de salaire.

Ces deux expertises nous ont finalement fait perdre beaucoup de temps pour une production en termes de recherche académique et de publication relativement faible, et un effet pratique très limité car dépendant de jeux politiques qui nous échappaient<sup>36</sup>. En revanche, en échange, nous avons réussi à négocier l'accès à des terrains très rarement accessibles aux chercheurs, les cadres expatriés et locaux de deux filiales européennes qui venaient d'être restructurées. Notre commanditaire nous a aidées à avoir les accords formels des dirigeants concernés pour nous laisser ensuite réaliser le terrain dans des filiales étrangères de manière autonome. Dans une entreprise en voie de privatisation puis de fusion, nous avons pu compléter ainsi une première enquête commanditée par une recherche

---

34 Jacqueline LAUFER et Rachel SILVERA, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. Des avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 2006, p. 245-271.

35 À l'instar du travail d'Olivier COUSIN, « La construction des inégalités hommes-femmes. Une analyse de cas dans la métallurgie », *Sociologie du travail*, n° 2, 2007, p. 195-219.

36 Joan Acker a ainsi réalisé une observation participante comme expert sur la mise en œuvre de politiques d'égalité salariale pour l'administration de l'Oregon qui a permis de démontrer que toute solution technique était également politique, dans une bataille entre management, syndicats, femmes au sein des syndicats et mouvements féministes ; Joan ACKER, *Doing comparable worth : Gender, Class, and Pay Equity*, Temple University Press, Philadelphia, 1989.

autonome et peu « politiquement correcte » sur le renforcement du plafond de verre dans les restructurations<sup>37</sup>. Envoyées par le siège, dans un statut ambigu d'expert externe connaissant des gens haut placés, les dirigeants expatriés se sont sentis obligés de nous recevoir, les cadres locaux y voyant parfois un moyen de transmettre des informations et des réclamations au siège.

Enquêter en entreprise dans le cadre d'une recherche commanditée est donc loin d'être la panacée, car il faut pouvoir/savoir résister à cette commande dès le départ (la contractualisation pouvant se révéler autant un moyen de défense qu'une contrainte pour le sociologue), mais surtout construire la confiance dans la durée pour pouvoir accéder à différents types de matériaux. Le sociologue se retrouve parfois engagé dans son terrain au nom d'une forme de « convergence normative » avec le commanditaire et avec une volonté de transfert (et d'utilité sociale) de son savoir en direction des profanes. Ici, les effets de ces restitutions se sont révélés limités, même s'ils ont conduit à modifier sensiblement les représentations des dirigeants en charge de la gestion des carrières, au départ plutôt dubitatifs et finalement acceptant de mettre en place une politique active en matière de renouvellement des profils des futurs dirigeants. L'intérêt pour nos analyses s'est trouvé d'ailleurs décuplé à mesure que notre auditoire rajeunissait et se féminisait. En revanche, les apprentissages effectués en période de stabilité sont souvent remis en cause ou considérés comme secondaires en période de changement. Les effets de la récente fusion/restructuration de l'entreprise se sont d'abord fait sentir par la mise à l'écart de notre commanditaire, sans doute considérée comme trop « engagée » et centrée sur les femmes, qui a été dessaisie de son dossier par un homme (venant de l'autre entreprise) menant une politique large de « diversité ». Absorbés par la question des sureffectifs dirigeants au niveau du siège, la DRH et les gestionnaires de carrière se sont (au moins temporairement) détournés du dossier.

Sous certaines conditions, cette modalité d'enquête peut permettre d'avoir accès à des matériaux inédits, mais les conditions de production de la connaissance bousculent les temporalités de la recherche et ne sont pas propices à la valorisation scientifique. Grâce à nos deux positions d'académiques stables, il n'y a jamais eu de confusion entre recherche contextualisée et recherche contractuelle, puisque cette offre de financement n'a servi qu'à réaliser l'enquête dans de bonnes conditions (retranscriptions intégrales et déplacements), sans aucun salaire. La réalisation du contrat dans des temporalités très courtes, correspondant

---

37 Cécile GUILLAUME et Sophie POCHIC, « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : l'ambivalence des effets de genre », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, 2009, p. 275-299.

aux attentes de l'entreprise, ne nous a pas empêchées ensuite de prendre le temps de retravailler les matériaux, de croiser les méthodes, et de valoriser l'enquête dans des publications académiques sans aucune restriction. Or c'est sur dernier point que de nombreuses recherches contractuelles achoppent, notamment quand elles sont réalisées par du personnel temporaire (doctorants ou chercheurs contractuels souvent désignés comme des « post-docs »), qui eux enchaînent les contrats aussi pour trouver un salaire.