



**HAL**  
open science

# Genre et Comptabilité dans le Groupe Saint-Gobain : Trois essais sur la comptabilité entre instrument de domination et de résistance aux normes de genre

Nathalie Clavijo

► **To cite this version:**

Nathalie Clavijo. Genre et Comptabilité dans le Groupe Saint-Gobain : Trois essais sur la comptabilité entre instrument de domination et de résistance aux normes de genre. Etudes sur le genre. ESCP Europe; Panthéon-Sorbonne, 2020. Français. NNT: . tel-03124522

**HAL Id: tel-03124522**

**<https://hal.science/tel-03124522>**

Submitted on 28 Jan 2021

**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.

**Genre et Comptabilité dans le Groupe Saint-Gobain :  
Trois essais sur la comptabilité entre instrument de domination et de résistance aux normes de genre**

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

**Nathalie CLAVIJO**

dirigée par  
Pr. Claire DAMBRIN

Soutenue le 26 juin 2020

Devant un jury composé de :

Rapportrices :

Mme Caroline LAMBERT  
Professeure, HEC Montréal

Mme Frédérique PIGEYRE  
Professeure du CNAM, titulaire de la chaire genre, mixité, égalité femmes-hommes

Suffragants :

M. Yves GENDRON  
Professeur, Université de Laval

Mme Iona LUPU  
Professeure Associée, ESSEC Business School

Mme Hélène SUBREMON  
Directrice Expérience Collaborateur, Saint-Gobain Distribution France

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

Mes remerciements vont tout d'abord à Claire Dambrin, ma directrice de thèse. Tu suis mon évolution depuis mon entrée en Master Recherche, en 2014. Je me souviens très bien du pot de rentrée du Master aux Mines de Paris où nous avons très vite parlé des carrières des femmes dans les organisations, des dilemmes entre la vie professionnelle et parentale. Nous sommes aujourd'hui en 2020 et tu as été présente à chaque moment clé de mon passage d'ancienne contrôleur de gestion à enseignante/chercheuse. Je ne trouve pas les mots pour exprimer ma gratitude. Merci Claire de ta patience, tes encouragements, ton soutien, tes lectures, tes relectures, tes conseils...

Je remercie également chaleureusement chacun des membres de mon jury de thèse (Caroline Lambert, Frédérique Pigeure, Iona Lupu, Yves Gendron, Hélène Subremon) d'avoir accepté d'évaluer et de commenter mon travail. Toutes vos critiques, suggestions et remarques seront précieuses pour l'avenir.

Un grand merci à Hélène Subremon qui a suivi ma CIFRE chez Saint-Gobain Recherche. Ton regard critique, tes analyses fines, ton amitié lorsque la vie m'a joué quelques tours. J'espère de tout cœur que notre collaboration continuera dans le futur car je te dois beaucoup et que je reste attachée à l'entreprise que j'ai quittée.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance infinie envers Didier Roux, Bernadette Charleux, Catherine Langlais, François Creuzet, Marie Claire Parent : des femmes et des hommes d'un tout autre univers (des sciences dites « dures ») qui m'ont ouvert la voie de cette CIFRE. Vous avez « osé changer les règles du jeu » pour une thèse croisant genre et comptabilité. Vous avez agi sur ma trajectoire ; je ne l'oublierai pas. Merci à toute l'équipe DEUS : Pauline, Katie, Thibaut, Alice, Simon, Germain, Antoine, Cécile. Votre accueil, votre soutien, votre curiosité... Merci aux équipes de Saint-Gobain Recherche qui m'ont ouvert leur porte pour présenter mes recherches. Je garde un très bon souvenir de mes échanges avec l'équipe de Loïc Le Tiran, spécialisée en mathématiques appliquées. Jamais je n'aurais imaginé avoir des échanges aussi improbables et aussi riches.

Merci au réseau WIN, à la Plateforme du Bâtiment. Vous m'avez ouvert de précieux terrains. A mes enquêtées : membres du comité de pilotage du réseau WIN, adhérentes du réseau, directrices de la Plateforme du Bâtiments, les équipes en dépôt. Merci Sandrine de m'avoir ouvert les portes de ton dépôt. Merci Karen de m'avoir proposé de participer aux groupes de travail « Caisses 2.0 ». Ce fut un réel plaisir d'échanger avec vous. Merci à mes anciens collègues et aujourd'hui amis du contrôle de gestion : Philippe, Fred, Sébastien, Jean-Charles. Est-ce une coïncidence si nous avons tous les cinq quitté nos métiers de contrôleurs ? Merci à toutes les hôtesse de caisse qui ont été d'une grande générosité dans mon intégration, ma formation, dans nos échanges, nos pauses café. Cathy, je te dois beaucoup. Je t'ai connu comptable il y a douze ans. J'ai été heureuse de faire mon travail de terrain à tes côtés, en dépôt. Merci Maguy, Fatima, Nathalie, Saïba, Carine, Ana...

Je remercie Jean-Claude Sardas, Philippe Zarlowski, Hervé Laroche parce que vous avez cru en moi et m'avez ouvert les portes du Master Recherche, puis de l'École doctorale. Philippe, merci d'être intervenu en plein entretien avec mon jury (dont tu faisais partie) pour expliquer que le genre fait aussi partie de la recherche comptable. Je n'oublie pas les professeur(e)s du département de Contrôle et Pilotage des Organisations : Françoise Giraud, Carla Mendoza, Olivier Saulpic, Zsuzsanna Vargha. Pour vos conseils pédagogiques, mes questionnements sur Bourdieu et la domination masculine, sur la justice sociale... Annie : pour tes rires, ta joie, nos

conversations...Christine : ton aide précieuse, tes encouragements, tes mails en plein confinement qui motivent pour la dernière ligne droite.

Je pense à tous les professeur(e)s et docteur(e)s rencontré(e)s lors des conférences à Bruxelles, Edinbourgh, Québec, Dakar, Copenhague, Paris, Poitiers...

Pénélope, ce fut superbe d'aller à de si nombreuses conférences avec toi, de se suivre dans l'avion même pour des entretiens de travail, de se motiver ; merci de tes appels même quand j'emmenais l'un de mes fils une énième fois aux urgences... Ludivine, qui aurait imaginé qu'on se recroiserait en conférence après mon départ du collège La Couldre à Montigny le Bretonneux ? Merci de tes sms pendant les dernières semaines. Merci pour l'opportunité offerte à l'EM Lyon ! Cela m'a ouvert beaucoup de portes lorsque j'ai cherché un poste en école de commerce. Marianne, sans t'en rendre compte, tu as beaucoup contribué à la construction de mon propre savoir féministe. Je ne disais rien mais je t'écoutais. Bruno, tu es le premier (ex) doctorant avec lequel j'ai échangé par téléphone pour avoir des informations sur le programme de l'ESCP. Tu avais raison, quel bon choix que de quitter nos métiers financiers pour retrouver le sens du travail. Merci pour les rires à Québec. Pénélope, Ludivine, Marianne, Bruno : notre zoom pendant le confinement m'a fait un bien fou. Merci à vous. Merci à Warda, Laurence, Adrien, Marion, Leslie, Elise, parce qu'on se motivait, parce qu'on s'écoutait. Merci à Alban : parce que tu m'as prêté le livre d'Elsa Dorlin et qu'à partir de là, certaines de mes données ont pris un tout autre sens, au point d'écrire un essai de cette thèse en mobilisant le « dirty care ».

Je souhaite remercier Nathalie Subtil, Sandrine Henneron, Léa Dutot-Lévy et Delphine Manceau de m'avoir fait confiance pour rejoindre vos équipes à NEOMA. C'est avec grand plaisir que j'y retrouve Antoine et Pierre : reformons la comptabilité ! Merci Isabelle de ton accompagnement lors de mes premières semaines à NEOMA. Merci à ma nouvelle équipe, pour vos encouragements, votre bienveillance.

Et maintenant ma famille. A ma mère et à mon père : je ne saurai jamais exprimer l'admiration que j'ai pour vous. Je n'oublie pas d'où vous venez, d'où je viens. A plus de 60 ans je vous entends encore avec mille projets. Grâce à vous, je sais que la vie n'a pas de limites. On peut essayer, échouer, s'effondrer, recommencer, réussir, recommencer encore. Tout est possible. Yvan, Jenny : la distance nous sépare mais je pense toujours à vous, toujours. Noa, Catalina, Micah : vous êtes mes « Jo March ». J'ai hâte que cette pandémie s'arrête pour vous retrouver en Colombie pour aller rire et danser.

A mes fils : Bilal, Jibril, Mikail. Gardez vos folies, vos rires, vos disputes, vos réconciliations, votre persévérance, votre amour. Merci d'avoir laissé maman travailler ces derniers mois qui ont été si difficiles pour vous : loin de l'école, des copains, du sport, des parcs, des jardins. Vous êtes forts. Vous êtes magnifiques. Karim, merci d'être devenu le papa de cœur de Bilal et Jibril ; d'être d'un investissement sans faille pour notre fils Mikail. Tu as suivi tes rêves. J'ai suivi les miens. Beaucoup de choses ont tremblé, mais je nous résume en trois mots : Force et Honneur.

## Sommaire

Remerciements	3
Sommaire	5
Introduction	8
1. Me perdre dans un labyrinthe organisationnel en tant que contrôleuse de gestion et retrouver mon chemin dans une thèse CIFRE croisant genre et comptabilité	8
2. Le traitement de l'égalité professionnelle en France révélateur du genre comme performance économique	11
3. Le Groupe Saint-Gobain : un Groupe engagé qui opère dans un contexte socio-organisationnel où le genre est quantifié	15
4. Bref état de l'art sur la comptabilité comme instrument de domination et de résistance	21
5. Problématique de la thèse : La comptabilité entre domination et résistance aux normes de genre	27
6. Présentation de l'architecture générale de la thèse	35
<b>PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 1 : La comptabilité – entre domination et possibilités de résistance aux normes de genre dans une organisation</b>	<b>38</b>
1. La comptabilité entre instrument de domination et de résistance à un projet néolibéral	39
2. Comprendre les rapports de domination et de résistance dans le travail par des dimensions de genre	49
3. Les spécificités de la recherche croisant genre et comptabilité	57
4. Quelles implications en termes de contributions pour cette thèse ?	63
5. Différents cadres théoriques pour trois essais	65
6. Conclusion	76
<b>Chapitre 2 : Méthodologie et Terrains de Recherche</b>	<b>79</b>
1. Genèse d'un intérêt pour le genre : utilisation de l'autobiographie	80
2. Une démarche inductive dans une posture féministe hybride	87
3. Différentes identités et leurs implications en termes de réflexivité	94
4. Présentation des terrains et méthodologies mobilisées	102
5. Conclusion	125
<b>DEUXIEME PARTIE : TROIS ESSAIS POUR COMPRENDRE LA COMPTABILITE COMME INSTRUMENT DE DOMINATION ET DE RESISTANCE AUX NORMES DE GENRE</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre 3 : Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN</b>	<b>129</b>
1. Introduction	130
2. L'égalité comme « business case »	132
3. Les réseaux féminins comme outils de promotion de l'égalité	134

4. Un féminisme néo-libéralisant pour concilier des motifs économiques et sociaux _____	136
5. Contexte : le réseau WIN (Women in Network) du Groupe Saint-Gobain _____	140
6. Méthodologie _____	145
7. Résultats _____	152
8. Discussion et Conclusion _____	170
9. Bibliographie _____	173
10. Annexes _____	177
<b>Chapitre 4 : When counting counts: understanding a “gendered accountability” in an inventory control process _____</b>	<b>191</b>
1. Introduction _____	193
2. The use of symbolic violence in accounting research _____	197
3. Articulating masculine domination and physical power _____	202
4. Case Context _____	205
5. Methodology _____	209
6. Findings _____	218
7. Discussion and Conclusion _____	243
8. Bibliography _____	246
9. Appendix _____	250
<b>Chapitre 5 : Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work _____</b>	<b>255</b>
1. Introduction _____	256
2. Emotions as a means of investigating accounting as a human practice _____	259
3. Theoretical Framework _____	265
4. Case Context _____	269
5. Methodology _____	273
6. Findings _____	282
7. Discussion and Conclusion _____	303
8. Bibliography _____	307
9. Appendix _____	312
<b>Chapitre 6 : Discussion, Conclusion, Limites et pistes de recherches futures _____</b>	<b>314</b>
1. Discussion _____	315
2. Conclusion _____	335
3. Limites et pistes de recherches futures _____	339
<b>Bibliographie _____</b>	<b>341</b>
<b>Annexes _____</b>	<b>355</b>
1. Annexe 1 - Retranscription d’un entretien auprès d’une membre du réseau WIN _____	355
2. Annexe 2 – Trois exemples de retranscriptions ethnographiques _____	358

<b>3. Annexe 3 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice de la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>364</b>
<b>4. Annexe 4 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice régionale commerciale à la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>371</b>
<b>5. Annexe 5 - Retranscription d'un entretien auprès de la directrice comptable de la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>378</b>
<b>Table des matières</b>	<b>387</b>
<b>Tableaux et figures</b>	<b>392</b>



## Introduction

*“One of the important features of public assembly that we recently see confirms that political resistance relies fundamentally on the mobilization of vulnerability, which means that vulnerability can be a way of being exposed and agentic at the same time. Such collective forms of resistance are structured very differently that the idea of a political subject that establishes its agency by vanquishing its vulnerability – this is the masculinist ideal we surely ought to continue to oppose”. (Butler, 2016 ,p.24)*

### **1. Me perdre dans un labyrinthe organisationnel en tant que contrôleuse de gestion et retrouver mon chemin dans une thèse CIFRE croisant genre et comptabilité**

Avant de m’inscrire en École Doctorale en septembre 2015, j’ai exercé le métier de contrôleuse de gestion pendant 8 ans dans le Groupe Saint-Gobain. J’ai commencé ma carrière tout en commençant mon apprentissage de jeune parent. Ce double défi m’a vite fait entrer dans un labyrinthe (Lupu, 2012), mon labyrinthe, où je me sentais individuellement responsable de mon bien-être et de mon ascension dans l’organisation par un calcul de coûts/bénéfices permanent et déterminant ma conciliation travail/vie privée (Rottenberg, 2014).

A mes 31 ans, lors d’une évaluation annuelle, mon manager a formulé des propos très clairs : « Nathalie, tu es contrôleur de gestion confirmé mais tu ne vas pas évoluer car tu as décidé d’avoir des enfants ». A l’époque, je n’avais pas saisi la violence de ces propos. J’avais surtout compris que mes calculs coûts/bénéfices n’étaient finalement pas les bons ni pour moi ni pour ma hiérarchie. Il était important pour moi de me réorienter professionnellement.

Je me suis très rapidement orientée vers une carrière académique, imaginant que les calculs coûts/bénéfices y seraient plus simples. Bien entendu, en fin de thèse, je me rends bien compte que les carrières académiques ont été elles aussi pensées selon des normes masculines (De Coster & Zanoni, 2019 ; Pigeyre & Valette, 2004) et que je serai certainement heurtée à d’autres labyrinthes (Lupu, 2012). Cependant, cette thèse et mon début de carrière académique m’offrent une liberté intellectuelle que je n’échangerai pour rien. Cette liberté intellectuelle m’a transformée : elle m’a notamment permis de comprendre les normes de genres auxquelles je suis vulnérable. Dans le même temps, prendre conscience de sa vulnérabilité peut permettre de construire des stratégies de résistance à ces normes de genre (Butler, 2016).

Afin de m’inscrire en École Doctorale, je devais d’abord valider un master recherche. Vivant personnellement ce dilemme entre les attentes organisationnelles de performance dans mon

métier et ma maternité (Dambrin & Lambert, 2008), je voulais orienter le sujet de mon master recherche sur une problématique du genre dans les organisations. J'ai découvert le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain en lisant un article sur la page intranet du Groupe Saint-Gobain et il m'a semblé que c'était un terrain intéressant et pour mon travail de master recherche et pour moi.

Je me suis inscrite dans le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain, me permettant ainsi d'avoir accès à leur site intranet où étaient communiqués tous les dispositifs mis en place par le réseau pour aider les femmes (surtout cadres) de l'organisation à une meilleure gestion de carrière.

Curieusement, alors que c'était un représentant de l'organisation qui me faisait sentir que je ne pourrais pas y évoluer, c'est par le réseau féminin de cette même organisation que j'ai commencé à prendre connaissance de certains cadres théoriques me permettant de comprendre les racines de mon dilemme. Pendant tout mon travail de recherche, à la fois en master et en thèse, j'ai été témoin en tant qu'ancienne contrôleuse de gestion, chercheuse en devenir et salariée de l'organisation d'un paradoxe : je faisais partie d'une organisation qui souhaitait et mettait en place des dispositifs pour faire avancer les carrières des femmes cadres tout en conservant des obstacles structurels qui rendent le parcours des femmes cadres difficile.

Dans le même temps, c'est aussi cette organisation qui m'a soutenue dans cette thèse CIFRE, suivie par Saint-Gobain Recherche. Historiquement, Saint-Gobain Recherche finançait exclusivement des thèses en « sciences dures ». Cette CIFRE, je l'ai négocié auprès de Didier Roux, ancien Directeur de la Recherche et Développement de la Compagnie Saint-Gobain, et de Bernadette Charleux, ancienne Directrice Adjointe de la Recherche et Développement de la Compagnie Saint-Gobain et membre du comité de pilotage du réseau féminin du Groupe. Didier Roux et Bernadette Charleux ont permis un assouplissement des règles organisationnelles en matière de CIFRE pour que je puisse conduire ma thèse avec ce support organisationnel. Pour moi, cela traduit l'ouverture d'une organisation, prête à se questionner sur ses propres problématiques de genre.

C'est une organisation prête à entendre et lire comment ses pratiques managériales peuvent refléter des violences structurelles de genre. Dans son paradoxe, c'est aussi une organisation qui offre des possibilités de résistance aux normes de genre par ses pratiques managériales.

Si je me suis perdue dans ce labyrinthe organisationnel en tant que contrôleuse de gestion, c'est cette même organisation qui m'a permis de me retrouver dans ce labyrinthe pour m'y reconstruire personnellement et professionnellement.

Dans cette introduction, je vais d'abord expliquer comment les grandes entreprises se saisissent le plus souvent du genre (section 2) et comment elles justifient le besoin d'une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans un discours par et pour la performance économique (Blanchard, 2018 ; Prügl, 2015 ; Pochic, 2018). L'environnement institutionnel de ces grands groupes se caractérise par l'obligation de rendre des comptes (Blanchard, 2018 ; Espeland & Sauder, 2007 ; Muller, 2018). Dans ce contexte, ils s'appuient sur les outils et pratiques de contrôle pour servir leurs intérêts (Chiapello & Gilbert, 2013) dans une logique de justification, de comparaison aux autres et de maximisation des performances (Blanchard, 2018 ; Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017 ; Shearer & Arrington, 2003). Saint-Gobain n'échappe pas à cette façon d'envisager l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; cela dit le Groupe ne pilote pas l'égalité professionnelle uniquement dans une perspective de mise en conformité à des attentes de parties prenantes externes (section 3). Par exemple, son réseau féminin envisage l'égalité pour des motifs économiques mais aussi sociaux. J'expliquerai ce que les outils et pratiques de contrôle du Groupe rendent visible en matière d'égalité homme-femme et au contraire ce qu'ils rendent invisible, notamment la population des non-cadres, pourtant majoritaire et travaillant aux niveaux de l'organisation où les stéréotypes de genre sont les plus violents (Meulders & Silvera, 2018).

Cela m'amènera à mettre en avant l'intérêt d'un de mes terrains empiriques, une enseigne du Groupe, celle de la Plateforme du Bâtiment, où l'idéalisation de la force physique a organisé la division sexuelle du travail (Gallioz, 2007). J'expliquerai enfin pourquoi je m'intéresse particulièrement au métier des hôtesses de caisse dans cette thèse, un cas extrême pouvant dévoiler au Groupe comment les outils de pilotage de la performance agissent dans les rapports de domination subis par un métier pensé selon de fortes normes de genre.

Dans cette thèse, la comptabilité prend deux grandes formes : celle d'un métier dit comptable non qualifié (les hôtesses de caisse) et celle d'outils de pilotage de la performance à plusieurs niveaux de l'organisation (Siège du Groupe et Business unit locale). Je m'intéresse à une organisation prise dans une tension entre des motifs économiques et sociaux pour gérer l'égalité professionnelle. Je m'intéresse aussi à un métier comptable subissant des stéréotypes de genre violents (Meulders & Silvera, 2018) qui essaye de se rendre visible dans le même temps. Dans

les deux cas, les outils façonnent ces tensions et renforcent des rapports de domination mais permettent aussi des possibilités de résistance à ces rapports de domination.

Je m'attarderai sur les recherches comptables qui ont dévoilé la comptabilité à la fois comme un instrument de domination et comme un instrument de résistance (section 4). Je présenterai les particularités de la recherche croisant genre et comptabilité. Ces sections sur la littérature comptable me permettront d'expliquer les façons dont cette thèse peut contribuer à la recherche comptable et de faire émerger la problématique générale de cette thèse à laquelle je réponds en m'appuyant sur trois essais (section 5). Je présenterai enfin le contenu de cette thèse et son architecture globale (section 6).

## **2. Le traitement de l'égalité professionnelle en France révélateur du genre comme performance économique**

### **2.1 Une confusion entre sexe et genre dans le langage organisationnel**

Le langage organisationnel de grandes entreprises comme celles du Groupe Saint-Gobain et le langage mobilisé par l'État (Blanchard, 2018) est marqué par une confusion entre le sexe et le genre. Lorsque le genre est évoqué, il s'agit davantage d'exposer une catégorisation femme/homme plutôt que de réfléchir à un construit social.

Penser le genre comme une variable sexuelle femme/homme permet de servir un discours économique dans les politiques d'égalité (Prügl, 2015 ; Pochic, 2018) mises en œuvre dans les entreprises. En effet, penser le genre comme une variable sexuelle femme/homme permet de comptabiliser si cette égalité est atteinte ou pas ; si les femmes ont atteint la même performance que les hommes, ou pas (Théry, 2011).

Or, ce que cette façon de penser le genre ne permet pas, c'est de comprendre les causes structurelles des rapports de domination qui se jouent dans le travail (Maruani, 2018). Autrement dit, si le terme genre semble avoir remplacé celui de sexe dans les grandes entreprises françaises (Blanchard, 2018), c'est pourtant bien de sexe dont il s'agit quand les entreprises rendent compte par exemple de la proportion de femmes présentes au niveau des instances dirigeantes.

Le sexe est la catégorisation binaire femme/homme constituée à partir de critères biologiques pensés selon une matrice hétérosexuelle (Butler, 1990; Duru-Bellat, 2017).

Le genre est un rôle socialement construit (Lehman, 1992) que nous apprenons à jouer pour rendre compte de cette matrice hétérosexuelle, comme un script que nous performons par nos

corps et notre langage (Butler, 1988,1990,2016) et qui tisse nos relations aux autres (Théry, 2010,2011). Le sexe et le genre s'entremêlent donc et peuvent se confondre.

Dans cette thèse, ce sont les rapports de domination de genre dans le travail qui m'intéressent. Le travail est considéré comme étant « au cœur des relations de genre » et les analyses de genre sont considérées comme indispensables pour comprendre les rapports de domination qui s'y jouent (Maruani, 2018 ,p.11). Analyser le travail sous l'angle du genre permet de prendre conscience des structures et processus organisationnels qui perpétuent les inégalités en termes de carrière, de formation, de rémunérations et d'articulation des temps (Coron & Pigeyre, 2018 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Laufer, 2014 ; Laufer & Silvera,2006 ; Laufer & Silvera, 2017). Le travail est pensé comme un lieu où peuvent s'analyser de multiples systèmes d'oppression (Meulders & Silvera, 2018) où l'émancipation est possible mais toujours relative (Marius, 2018).

## **2.2 Le genre comme levier de performance dans une logique de « business case »**

En France, l'État s'est saisi du rapport inégalitaire entre les femmes et les hommes dont l'un des grands chantiers est celui de l'égalité professionnelle. L'État a eu recours à un important dispositif législatif à partir de la deuxième moitié du XXème siècle, imposant des obligations pour les grandes entreprises (Blanchard, 2016; Coron & Pigeyre, 2018; Laufer, 2014). L'État a conféré des obligations de moyens par la loi Roudy de 1983 et la loi Génisson de 2001 en exigeant notamment de produire un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes et de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle. A ces obligations de moyens se sont rajoutées des obligations de résultats par les lois de 2006 sur l'égalité salariale et la loi Copé-Zimmermann de 2011 sur l'accès des femmes aux postes de responsabilités (Coron & Pigeyre, 2018). Par la suite, la loi de 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a renforcé les sanctions pour les entreprises ne respectant pas les obligations légales. Ainsi, les lois concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes impliquent une obligation de mesurer et de rendre des comptes pour les grandes entreprises françaises.

Dans ce contexte, il est intéressant de se questionner sur les façons dont les entreprises se sont saisies de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. C'est un discours autour de la performance économique qui est majoritairement employé pour convaincre de la nécessité d'une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les entreprises

s'appuient sur des rapports des majors du conseil<sup>1</sup> voulant démontrer comment un meilleur équilibre dans les effectifs entre les femmes et les hommes permet d'atteindre une meilleure performance (Pochic, 2018).

Les entreprises défendent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes selon une logique dite de «business case », convaincues qu'il est difficile de s'opposer à des rationnels économiques (Blanchard, Boni-Le Goff, & Rabier, 2013; Boni-Le Goff, 2010). Ce discours dominant se fait au détriment de de l'égalité comme principe de justice sociale, portant une valeur morale sans logique utilitariste. Alors qu'il serait possible de concilier et de porter ces deux types de discours (Tomlinson & Schwabenland, 2009), le choix du discours par la performance économique reste dominant.

La logique de « business case » se dévoile comme un discours néolibéral dans le sens où le « business » légitime d'une entreprise serait celui de répondre à sa quête de profit et non à des questions d'égalité et de justice (Prügl, 2015; Tomlinson & Schwabenland, 2009).

Dans le même temps, les enjeux de responsabilité sociale et de réputation des entreprises sont de plus en plus prégnants (Blanchard, 2018). Les entreprises adhèrent à l'idée que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait partie des enjeux de la responsabilité sociale des entreprises (Vilkė, Raišienė, & Simanavičienė, 2014). Même si l'égalité ne constitue pas le business légitime des entreprises, elles ne peuvent ignorer de tels enjeux. Il s'agit alors pour les entreprises de justifier en quoi l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un levier de performance pour leur « business » dit légitime (Tomlinson & Schwabenland, 2009). Dans cette logique, augmenter les effectifs féminins permettraient de pallier les dérives masculinistes qui pourraient nuire à la performance économique des entreprises (Eisenstein, 2009; Fraser, 2011; Pochic, 2018; Roberts, 2012, 2015). Les qualités dites féminines sont alors mises en évidence pour justifier en quoi les femmes peuvent être source de performance dans les organisations (Prügl, 2015). L'une des limites de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme « business case » est donc de renforcer les stéréotypes de genre par l'utilisation du genre comme levier économique (Eisenstein, 2009 ; Prügl, 2015).

Le contexte dans lequel se situent les entreprises se caractérise aussi par une obligation de rendre des comptes (Blanchard, 2018 ; Espeland & Sauder, 2007 ; Muller, 2018) de plus en plus prégnante. Réduire le genre à une variable sexuelle femme/homme facilite la mise en nombre

---

<sup>1</sup> Tels que McKinsey ou Accenture

pour pouvoir se justifier, se comparer aux autres et maximiser ses performances (Blanchard, 2018 ; Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017 ; Shearer & Arrington, 2003) en termes d'égalité professionnelle. Cette mise en nombre de l'égalité professionnelle se traduit par des indicateurs, toujours plus nombreux et contraignants (Riot-Sarcey, 2015) pour s'assurer de l'engagement des entreprises. Les indicateurs pensés en entreprise pour piloter la féminisation des postes, accompagner l'évaluation des managers, répondre à des classements externes, ou encore évaluer les postes occupés par les femmes en fonction de leur classe Hay<sup>2</sup> sont quelques exemples d'outils et de pratiques de contrôle.

Penser le genre comme une variable sexuelle femme/homme permet de répondre à une logique comptable (Théry, 2011) qui semble guider les entreprises dans leurs politiques d'égalité professionnelle. C'est comparer la performance des femmes à celle des hommes. En d'autres termes, c'est lorsque les femmes auront atteint les mêmes performances (salariales, hiérarchiques) que celles des hommes qu'une égalité comptable sera atteinte. Les entreprises bâtissent des dispositifs pour permettre aux femmes cadres d'atteindre les mêmes performances (salariales et hiérarchiques) que celles des hommes (Blanchard et al., 2013). Dans le contexte dans lequel évoluent les entreprises, la performance se caractérise par la maximisation de soi, par un entrepreneur de soi responsable de lui-même (Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017) qui doit se saisir des dispositifs organisationnels pour construire sa carrière (Gill, 2016, 2017).

Cette logique laisse peu de place pour interroger les structures organisationnelles qui sont à la source des inégalités (Gill, 2016, 2017 ; Pochic, 2018 ; Scharff, 2016) et laisse l'individu seul responsable de son avenir organisationnel. En ce sens, penser le genre comme une variable sexuelle femme/homme pour mesurer la performance d'une entreprise en termes d'égalité professionnelle, c'est réduire un phénomène social complexe à des représentations simplistes (Lehman, 2019) par le biais d'outils et de pratiques de contrôle.

---

<sup>2</sup> Méthode de classification des postes : évaluation des compétences et grille salariale liées à chaque poste (Acker, 1990)

### 3. Le Groupe Saint-Gobain : un Groupe engagé qui opère dans un contexte socio-organisationnel où le genre est quantifié

#### 3.1 Le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain comme dispositif de féminisation des cadres

Le Groupe Saint-Gobain fait partie des grandes entreprises du SBF 120 (120 sociétés boursières de France). Cette entreprise porte 350 années d'Histoire et de transformations organisationnelles et s'inscrit parmi les 100 plus grands groupes industriels dans le monde. Sur le plan du genre, ses activités d'ingénierie, de production industrielle ou encore de distribution du bâtiment sont plutôt rattachées à des univers masculins. Le Groupe Saint-Gobain est une entreprise qui figure parmi les bons élèves du SBF 120 concernant, par exemple, la féminisation des instances dirigeantes, figurant à la 19<sup>ème</sup> place en 2017 et à la 32<sup>ème</sup> en 2018.

C'est une entreprise dont le Président Directeur Général, Pierre André de Chalendar, publie sur son compte LinkedIn, le 8 mars 2017, un communiqué<sup>3</sup> concernant ses engagements pour les femmes dans l'entreprise. Par cet engagement, il incarne symboliquement les engagements d'un grand Groupe français en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

♀♂ Place des femmes dans l'entreprise : les bonnes volontés ne suffisent plus

Publié le 7 mars 2017

**Pierre-André de Chalendar Influenceur**

*Les carrières féminines sont de plus en plus valorisées chez Saint-Gobain comme ailleurs. Il faut s'en réjouir.*

Permettez-moi d'illustrer ces progrès par quelques chiffres concernant Saint-Gobain. En 2016, 22 % des cadres de Saint-Gobain sont des femmes. Elles en étaient 17 % en 2009. Elles représentaient en 2016 28 % des embauches, contre un peu moins de 20 % en 2009. Mais je constate que les améliorations de ces dernières années sont insuffisantes et que demeure le fameux « plafond de verre ». Les femmes ne représentent que 11 % des cadres dirigeants du Groupe, un chiffre qui augmente trop lentement depuis plusieurs années.

C'est pourquoi nous avons aujourd'hui décidé de prendre des engagements chiffrés : 25 % de femmes cadres en 2020, et 25 % de femmes cadres dirigeants en 2025. S'y ajoutent des mesures destinées à soutenir la progression des femmes au sein de notre entreprise : l'ouverture d'un certain nombre de postes en priorité aux femmes ; l'organisation chaque année d'un comité des Ressources Humaines qui leur sera dédié exclusivement ; une communication trimestrielle sur nos avancées. Les cadres dirigeants du Groupe auront eux aussi des objectifs chiffrés en matière de mixité hommes – femmes.

Je veux changer les règles du jeu en favorisant un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, par une meilleure prise compte des congés maternité et parentaux et une organisation du travail qui doit gagner en flexibilité, en encourageant davantage le mentoring,

<sup>3</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/place-des-femmes-dans-lentreprise-les-bonnes-volont%C3%A9s-de-chalendar/>



le coaching, sans oublier d'inclure dans les discussions les hommes qui ne seront pas les perdants de cette transformation.

Comme l'a montré une récente étude de [McKinsey&Company](#), accroître le nombre de mesures en la matière ne suffit pas, si les initiatives ne s'inscrivent pas dans un véritable programme de transformation de l'entreprise. C'est à la Direction générale de montrer que la promotion des carrières féminines et une plus grande égalité femmes-hommes s'inscrivent dans une vision et une stratégie. Promouvoir la mixité, c'est promouvoir un modèle de management moderne et attractif. C'est apprendre à travailler autrement. C'est adapter l'entreprise à la société et à ses marchés.

L'égalité femmes-hommes ne doit plus être un sujet parmi d'autres des seules directions des ressources humaines. C'est un facteur-clé de la croissance de l'entreprise, qui doit être traité comme un sujet stratégique par les comités exécutifs. Pour Saint-Gobain, je m'y engage.

Source : <https://www.linkedin.com/pulse/place-des-femmes-dans-lentreprise-les-bonnes-volont%C3%A9s-de-chalendar/>

Les carrières féminines évoquées dans le communiqué concernent en fait les carrières des femmes cadres de l'organisation, représentant, selon le rapport social de l'entreprise de 2017, environ 16,3% de la catégorie « femme ». Les objectifs de féminisation de l'entreprise et les mesures associées comme « *l'ouverture d'un certain nombre de postes en priorité aux femmes ; l'organisation chaque année d'un comité de Ressources Humaines qui leur sera dédié exclusivement ; une communication trimestrielle sur (les) avancées* »<sup>4</sup>, ainsi que l'objectivation des cadres dirigeants du Groupe sur la mixité hommes-femmes dans leurs équipes, ne concernent que la catégorie des « femmes cadres ». L'égalité professionnelle prend le sens de la féminisation des postes cadres, c'est-à-dire une quantification du nombre de femmes cadres sur la population cadres totale. Les indicateurs mobilisés prennent une forme simplifiée ne rendant compte que d'une minorité dans l'organisation (les femmes cadres) et réduisant l'égalité professionnelle à une proportion hommes/femmes. Cette vision de l'égalité trouve sa légitimité dans un discours de performance dans l'entreprise où la féminisation des cadres est un « facteur clé de croissance ».

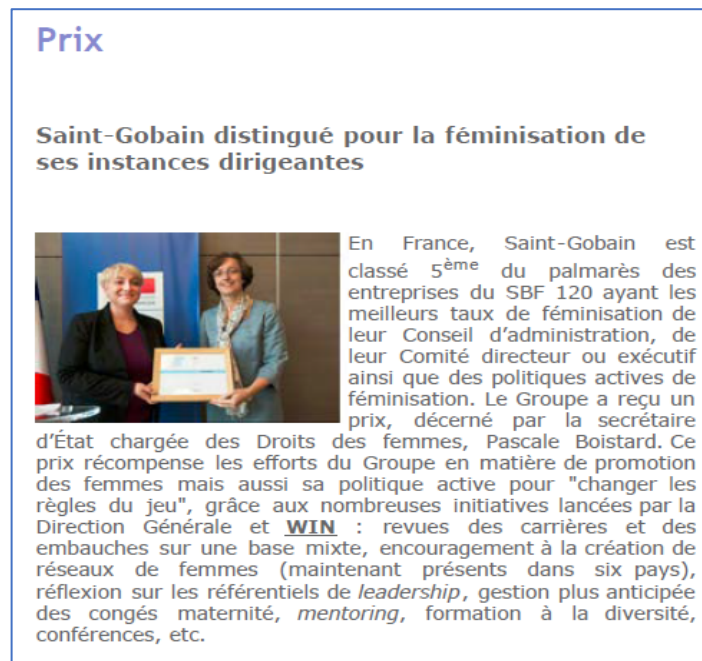
Dans le même temps, Pierre-André de Chalendar évoque le souhait de « *changer les règles du jeu en favorisant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, par une meilleure prise en compte des congés maternité et parentaux et une organisation du travail qui doit gagner en flexibilité, en encourageant davantage le mentoring, le coaching (...)* ». Il évoque aussi des initiatives devant s'inscrire « *dans un véritable programme de transformation de*

---

<sup>4</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/place-des-femmes-dans-lentreprise-les-bonnes-volont%C3%A9s-de-chalendar/>

*l'entreprise* ». Ces engagements ouvrent potentiellement des espaces de réflexion sur les structures organisationnelles établies sur 350 ans.

Les engagements du Groupe sont donc basés sur une objectivation des effectifs des femmes cadres mais aussi sur des initiatives qui pourraient influencer sur les « règles du jeu » organisationnelles. On ressent donc une tension entre une égalité vue comme un état de similitude quantifié entre deux sexes (hommes et femmes) et une égalité vue comme un processus limitant les discriminations de genre (initiatives organisationnelles permettant aux femmes de ne pas subir les conséquences de rôles de genre stéréotypés). Pour tenir ces engagements, le Groupe Saint-Gobain s'appuie sur sa propre Direction Générale mais aussi sur le travail de son réseau féminin, le réseau WIN (Women In Network), un des dispositifs du Groupe pour piloter sa stratégie de féminisation des postes cadres.



**Figure 1 - Prix Saint-Gobain**

Source Intranet Saint-Gobain ; Année 2014 :

<http://alfresco-euro.saint-gobain.com:2095/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/4e4e7839-88e9-4b34-81b2-e7f48fab9fa7/LePont1148-21octobre2014.html.pdf>

Ce réseau a été créé en 2012 par l'impulsion de la Direction Générale. Le comité de pilotage du réseau est constitué de femmes du top management de l'organisation, chargées de penser et mettre en œuvre des dispositifs pour permettre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes de l'organisation.

Le réseau WIN constitue l'un des « terrains empiriques » qui seront plus précisément investigués dans cette thèse. A première vue, ce réseau n'échappe pas aux critiques majeures formulées dans la littérature organisationnelle sur ce type de dispositif : un réseau féminin qui est destiné en particulier aux femmes cadres (Blanchard et al., 2013) et qui se calque sur une vision néolibérale de l'égalité, celle d'un partage de pouvoir (Boni-Le Goff, 2010).

En m'intéressant au réseau WIN, je m'attendais initialement à suivre empiriquement un dispositif de pilotage mis en place par le Groupe Saint Gobain avant tout dans une perspective de conformité, de reddition de compte, et qui envisagerait l'égalité comme un levier de performance économique. Mon travail de netnographie (Kozinets, 2007), mes entretiens et observations m'ont permis de comprendre que ce réseau pense l'égalité à la fois pour des motifs économiques et sociaux. Le réseau WIN s'empare des espaces de réflexion auxquels fait référence Pierre-André de Chalendar pour ne pas penser le genre uniquement comme une variable femme/homme dans une logique de performance. Ce que le réseau WIN fait également, c'est conscientiser ses membres au genre comme une construction sociale, notamment à travers des événements conviant des chercheuses comme Françoise Héritier. Je reviendrai sur les actions de ce réseau et leurs enjeux sur le plan de l'égalité professionnelle femmes-hommes à l'occasion du premier essai.

S'intéresser au Groupe Saint-Gobain et à son réseau féminin, c'est mettre en évidence une organisation qui veut faire avancer les carrières des femmes (cadres) tout en ayant construit ses structures par les hommes et pour les hommes sur 350 ans. Mais c'est aussi s'intéresser à des formes de pilotage de l'égalité femmes-hommes qui s'éloignent du discours économique dominant sur l'égalité.

### **3.2 La Plateforme du Bâtiment, un terrain particulièrement genré**

Dans le cadre de la CIFRE, j'ai été très libre dans mes choix de terrain. Dès le départ, j'ai souhaité ouvrir ma collecte à des niveaux organisationnels autres que centraux et regarder les pratiques en matière de pilotage d'égalité professionnelle femmes-hommes à des niveaux plus opérationnels. Je me suis intéressée à une des enseignes du Groupe, celle qui m'a employée en tant que contrôleur de gestion pendant six ans. La Plateforme du Bâtiment est une enseigne de la Distribution du Bâtiment du Groupe Saint-Gobain, créée à la fin des années 1990. A l'époque, le pari de cette enseigne était de regrouper « sous le même toit » le stock nécessaire pour l'ensemble des métiers de l'artisanat du Bâtiment. De cette façon, différents secteurs (selon la terminologie organisationnelle) sont présents dans un dépôt. Ces secteurs sont les suivants :

Maçon, Menuisier, Peintre, Plombier, Électricien, Carreleur, Outillage. L'enseigne s'est développée sur le modèle d'un « cash and carry »<sup>5</sup>, uniquement dédié aux professionnels du Bâtiment. Ce modèle a impliqué le recrutement d'équipes en caisse, au commerce, à la logistique et à l'enlèvement. Ces métiers sont divisés dans les dépôts en deux catégories : les métiers dédiés au commerce (métiers de vente) et les métiers dédiés aux services (caisses, logistique, enlèvement).

La particularité de cette enseigne est qu'il s'agit d'un terrain particulièrement genré où l'idéalisation de la force physique pensée comme masculine est à l'origine de la division sexuée du travail (Gallioz, 2006, 2007, 2009). Par exemple, l'enlèvement regroupe exclusivement des hommes alors que les hôtesse de caisses sont presque exclusivement des femmes. S'intéresser à ce terrain est une façon de dévoiler comment se manifestent les violences de genre à un niveau très opérationnel de l'organisation, souvent oublié des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes (Meulders & Silvera, 2018). Aux débuts de la Plateforme du Bâtiment, il y a à peine vingt ans, les fonctions commerciales pensées comme productives (les conseillers techniques) ont d'abord été confiées aux hommes, et les fonctions administratives et comptables aux femmes (les hôtesse de caisse).

Je me suis plus particulièrement intéressée à une population non cadre dans cette enseigne, les hôtesse de caisse, rendues invisibles dans les engagements et indicateurs du Groupe Saint-Gobain concernant la carrière des femmes de l'organisation. C'est aussi un métier que j'avais rendu moi-même invisible dans mes fonctions de contrôleur de gestion. Étant intervenue dans les dépôts de la Plateforme du Bâtiment en tant que contrôleur de gestion, j'étais très familière avec leur mode de fonctionnement et leur gestion. Je ne m'étais jamais intéressée à l'activité des hôtesse de caisse et ne discutais que très brièvement avec elle lorsque je visitais les dépôts pour « parler performance ». D'ailleurs, je ne produisais et réactualisais que des tableaux de bord destinés aux activités des conseillers techniques (vendeurs) censées refléter la valeur ajoutée des dépôts. Ces tableaux de bord reflétaient et renforçaient la croyance organisationnelle, à laquelle j'adhérais également, qui associait la valeur ajoutée aux activités commerciales et rendaient invisible la valeur ajoutée potentielle des activités de services, comme celles des équipes en caisse.

---

<sup>5</sup> Cash and carry : commerce de gros effectué en libre-service à destination des professionnels, collectivités ou associations. Le distributeur le plus connu pratiquant cette forme de vente est Metro, qui s'adresse aux restaurateurs et clients du secteur de l'alimentation.

Lorsque j'étais contrôleuse de gestion, la seule façon qui me permettait de comprendre une problématique de gestion était d'aller sur le terrain. Je pense que c'est cette habitude d'ancienne praticienne qui m'a conduite très naturellement vers le choix méthodologique d'une ethnographie (Avanza, Fillieule, & Masclat, 2015; Hammersley & Atkinson, 2007; Morales & Lambert, 2013; Sanday, 1979; Weber, 2009).

Cette thèse a été l'occasion de transformer mon regard sur ce métier d'hôtesse de caisse, de problématiser leur invisibilité pour le contrôle de gestion et le Groupe plus généralement au regard des dispositifs de pilotage de la performance opérationnelle. Il ne s'agit plus comme dans le cas du réseau WIN d'analyser un dispositif de pilotage de féminisation mais de regarder comment, au niveau d'une enseigne, des dispositifs de pilotage de performance opérationnelle (par exemple des outils de gestion d'inventaire, des tableaux de bord) contribuent ou non à exclure certains métiers féminisés des radars organisationnels.

Ce terrain de recherche est une sorte de cas extrême qui me permet de mettre en évidence que les « règles du jeu » évoquées dans les discours de la direction concernant les carrières des femmes dans le groupe ne sont pas facilement remises en question à des niveaux très opérationnels. Ce terrain analyse le quotidien d'un collectif d'hôtesses de caisse au sein d'un magasin ouvert aux artisans du bâtiment. C'est l'occasion de mettre en avant comment un métier comptable très féminisé est dominé par d'autres (par exemple les métiers commerciaux). C'est l'occasion d'analyser le rôle d'outils de pilotage de la performance dans le maintien de cette domination. Toutefois c'est aussi l'occasion de dévoiler comment un métier dominé peut se saisir de connaissances, compétences et instruments comptables pour se rendre visible et résister à ces rapports de domination.

Dans les deux cas empiriques de cette thèse, le réseau WIN et la Plateforme du Bâtiment, les outils de pilotage sont ambigus. Dans le cas du réseau WIN, certains des dispositifs de pilotage de féminisation servent un discours du genre comme levier de performance économique et d'autres résistent à ce discours. Dans le cas de la Plateforme du Bâtiment, certains outils de pilotage renforcent les rapports de domination patriarcaux (Cockburn, 1981) subis par les hôtesses de caisse, se manifestant par exemple par leur exclusion de processus stratégiques de décision. D'autres outils permettent aux hôtesses de caisse de résister à ces rapports de domination en leur permettant de se rendre visibles et de dévier de certaines normes de genre auxquelles elles sont assignées.

La recherche comptable a déjà envisagé cette tension entre domination et résistance par la comptabilité. Dans la section qui suit, je vais montrer que la littérature comptable met en évidence soit la domination, soit la résistance, mais moins l'une et l'autre simultanément.

La recherche qui s'est intéressée au genre dans la comptabilité offre des grilles de lecture pour comprendre cet entremêlement entre domination et résistance. Cette littérature permet de comprendre que nous sommes vulnérables aux normes de genre. Dans cette thèse, c'est cette vulnérabilité qui permet de comprendre comment la domination et la résistance s'appellent l'une et l'autre.

#### **4. Bref état de l'art sur la comptabilité comme instrument de domination et de résistance**

Dans cette thèse, je m'engage avec trois domaines de littérature académique qui permettent de penser la comptabilité comme un instrument de domination et de résistance : les études comptables appuyées sur un cadre sociologique critique qui mettent l'accent sur diverses formes d'assujettissement par la comptabilité, celles qui s'intéressent aux possibilités de résistance ou d'émancipation par la comptabilité et les études de genre en comptabilité. Je présente ci-dessous les apports principaux de ces champs de littérature pour la construction de ma problématique.

##### **4.1. Mobiliser des cadres critiques pour analyser la comptabilité comme instrument de domination**

Le rôle sociétal de la comptabilité n'a pas toujours été considéré comme central dans la recherche académique. Ce rôle sociétal a été mis en avant à partir des années 1970 par des chercheurs comme Hopwood (1976, 1978) pour qui la recherche comptable devait davantage s'intéresser aux études de pouvoir et de contrôle dans les environnements socio-économiques qui nous entourent. Dans les organisations, qui sont des lieux de conflits d'intérêt et de jeux de pouvoir, la comptabilité peut être mobilisée comme une arme pour servir des intérêts particuliers, favorisant l'émergence d'une asymétrie de pouvoir (Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes, & Nahapiet, 1980).

Ces asymétries de pouvoir créent des rapports de domination qui sont analysés dans la recherche comptable avec des cadres théoriques issus de la sociologie critique (Gendron & Baker, 2001; Morales & Sponem, 2017). Trois de ces cadres théoriques fréquemment mobilisés sont le cadre marxiste, foucauldien et bourdieusien. Ils ont bien évidemment chacun leurs particularités (Fournier & Grey, 2000) et mon propos n'est pas celui de les regrouper dans une même catégorie. Ce qui est intéressant, c'est que la mobilisation de ces cadres théoriques permet de

dévoiler différentes facettes des rapports de force qui permettent le maintien de certaines formes de domination.

Ainsi, les recherches comptables mobilisant le cadre marxiste permettent d'éclairer comment la comptabilité agit comme une forme de contrôle sur la force de travail (Arnold, 1998; Cooper, 2015a; Cooper & Taylor, 2000; Saravanamuthu & Tinker, 2003; Spence & Carter, 2011; Tinker & Neimark, 1987) en étant capturée par les plus puissants au détriment des plus démunis (Cooper, 2015a). La façon même de penser le capital renforce les rapports de domination, créant et perpétuant une société inégalitaire (Baxter & Chua, 2003 , p.99).

De leur côté, les recherches foucaaldiennes analysent les façons dont la comptabilité participe à des processus de subjectivation (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Knights & Collinson, 1987; Lambert & Pezet, 2011). La comptabilité y est entendue comme une technologie disciplinaire (Rose, 1991) servant un agenda dicté par une idéologie libérale où l'humain est entrepreneur de lui-même, guidé par une idéologie de maximisation de profit et en amélioration continue de sa propre performance (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Roberts, 2009). La subjectivation initiée par la comptabilité s'observe dans le pouvoir de la discipline financière : les métriques comptables assurent le pouvoir des uns au détriment des autres dans des processus d'autocontrôle où les dominé(e)s ont le sentiment de se constituer en tant que sujets grâce aux métriques (Carter & Crowther, 2000; Ezzamel & Burns, 2005; Ezzamel, Willmott, & Worthington, 2008; Knights & Collinson, 1987).

Les recherches comptables mobilisant le cadre théorique bourdieusien se sont particulièrement intéressées au rôle de la comptabilité dans la mise en invisibilité des rapports de force qui servent les rapports de domination (Farjaudon & Morales, 2013; Killian, 2015; Malsch, Baker, Gendron, & Grazzini, 2011; Neu, Silva, & Ocampo Gomez, 2008; Shiraz Rahaman, Everett, & Neu, 2007). Cooper et Johnston (2012) se saisissent par exemple du concept de l'illusio (Bourdieu, 1994) dans le milieu du football anglais pour dévoiler que le capital culturel est capturé par les grands joueurs et managers, que les détenteurs du capital économique peuvent s'offrir les détenteurs du capital culturel et qu'en revanche les supporters et le grand public sont eux dépourvus de tout pouvoir, vivant dans l'illusion de faire « partie du jeu ».

D'autres chercheurs comme Farjaudon & Morales (2013) se saisissent du concept de violence symbolique (Bourdieu, 1976, 1977b) pour examiner comment des acteurs puissants utilisent la comptabilité pour renforcer et maintenir leur position de pouvoir.

Ces cadres issus de la sociologie critique permettent de comprendre la comptabilité comme un instrument de domination.

Dans le même temps, les possibilités d'une comptabilité offrant une résistance à ces rapports de domination sont aussi envisagées dans la recherche comptable (Bryer, 2011, 2014a, 2014b; Cooper, 2015b; Lehman, 2019; Lehman, Annisette, & Agyemang, 2016)

#### **4.2 Résister à l'ontologie néolibérale dominante par des instruments comptables**

Des intérêts divergents ou minoritaires peuvent aussi se saisir de la comptabilité pour s'exprimer (Burchell et al., 1980). L'une des formes par lesquelles ces intérêts peuvent s'exprimer passe par la quantification. Des chercheurs provenant des champs de la sociologie et des sciences politiques se sont intéressés au pouvoir émancipateur de la statistique, faisant émerger le concept de statactivisme (Bruno, Didier, & Prévieux, 2015; Bruno, Didier, & Vitale, 2014a). Le statactivisme consiste à retourner l'usage de la quantification pour ceux et celles qui la subissent dans un objectif de rendre visible et faire entendre des personnes rendues invisibles par le processus de mise en nombre (Bruno et al., 2015; Bruno et al., 2014a). Le statactivisme a pour finalité de s'émanciper de conditions subies par les groupes dominés et de se saisir de la statistique pour redéfinir les objectifs poursuivis par les institutions.

Pour Bruno et al. (2015), le statactivisme a une ambition élargie qui consiste à s'émanciper d'une autorité et une plus restreinte où il s'agit de s'émanciper de la gouvernementalité néolibérale.

Dans la recherche comptable, l'organisation collective prend une place particulière dans la résistance à cette gouvernementalité. En effet, par le collectif, les travailleurs semblent pouvoir faire valoir leurs propres intérêts (Copper, 2015b). La recherche comptable met en évidence le rôle des syndicats et des communautés de travailleurs pour résister aux pressions du monde néolibéral (Arnold, 1998) dans la remise en question de certains instruments comptables comme par exemple, ceux de plans incitatifs (Oakes & Covaleski, 1994). Les travailleurs expriment aussi leur résistance en subvertissant le sens du vocabulaire managérial, jouant de l'ironie et du sarcasme pour résister à des projets visant à les rendre responsables de la réduction de certains coûts (Cooper, 2015b ,p.22).

Des recherches plus récentes se sont aussi intéressées à comment la comptabilité peut devenir une pratique humaine en créant un sentiment d'appartenance (Bryer, 2011, 2014a, 2014b,



2018). Bryer (2011) prend l'exemple de l'économie sociale pour exposer comment l'intérêt individuel et collectif peuvent se constituer mutuellement par la comptabilité. Elle explore un processus budgétaire participatif qui permet aux travailleurs de garder leur salaire et leur emploi tout en participant à la construction de leur société dans un projet collectif (Bryer, 2014b).

Les travaux de recherche auxquels je fais référence dans cette thèse investiguent la comptabilité comme un instrument de domination mais permettent aussi de penser des formes de résistance à l'ontologie néolibérale dominante. Ces travaux permettent de comprendre que les rapports de domination et les possibilités de résistance sont dans une relation mutuelle, l'un appelant l'autre et s'entremêlant dans les différentes facettes de la comptabilité.

L'angle du genre n'a pas été pris en compte dans les travaux cités précédemment. Ce que je souhaite montrer dans cette thèse, c'est que s'intéresser au genre dans la comptabilité permet de comprendre cette relation mutuelle entre domination et résistance. C'est parce que nous sommes vulnérables aux rapports de domination que nous pouvons y résister. Par le genre, il est possible de rendre compte de notre vulnérabilité dans notre résistance (Butler, 2016).

### **4.3 Être vulnérable et résister aux rapports de domination patriarcaux dans la comptabilité**

La littérature qui s'est intéressée au genre dans la comptabilité permet de comprendre qu'il n'est pas possible de résister à des rapports de domination patriarcaux tout en annihilant cette domination. Cette littérature a expliqué que les femmes ont réussi à intégrer une profession réglementée qui leur avait été interdite parce que leurs corps et leur genre étaient considérés en inadéquation avec une profession pensée selon des normes dites masculines (Haynes, 2012, 2017). Envoyer des femmes au sein des entreprises clientes était considéré comme un « business suicide » (Jones 1927, dans Lehman, 1992, p. 271).

La recherche croisant genre et comptabilité s'est beaucoup intéressée aux professions comptables réglementées comme celle des auditeurs dans laquelle les femmes ont réussi malgré tout à construire leurs carrières (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2005; Bitbol-Saba & Dambrin, 2019; Broadbent & Kirkham, 2008; Dambrin & Lambert, 2008; Haynes, 2008b, 2008c, 2012; Kornberger, Carter, & Ross-Smith, 2010; Lupu, 2012). Cependant, ces carrières sont vulnérables au fonctionnement de la profession qui se caractérise par un modèle de carrière de « up or out » (Anderson-Gough et al., 2005; Dambrin & Lambert, 2008), par l'importance des réseaux informels pour construire sa carrière (Dambrin & Lambert, 2008; Lupu, 2012), et une culture du service client où le corps des femmes peut-être encore perçu comme une

distraction pour les clients (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019). Ces travaux analysent comment les hiérarchies et structures organisationnelles restent genrées, expliquant comment le plafond de verre (Wirth, 2001) reste difficile à briser dans cette profession. Les femmes ont alors tendance à quitter l'organisation avant d'arriver au rang d'associée ou vont privilégier des carrières horizontales plutôt que verticales (Dambrin & Lambert, 2008; Haynes, 2008c, 2017).

Dans les cabinets d'audit, les femmes font donc face à des structures qui les renvoient à la vulnérabilité de leur genre. Elles essayent de trouver des moyens de résistance par des dispositifs qui leur permettraient de penser des carrières alternatives par exemple. Or ce type de dispositif pourrait avoir pour conséquence de créer des « pink ghettos » et de nouvelles formes de ségrégations verticales (Almer, Lightbody, & Single, 2012).

Ces recherches croisant genre et comptabilité permettent de comprendre que les femmes restent vulnérables dans leur résistance aux normes de genre (Butler, 2016) qui structurent leur profession. C'est rendre compte de cette vulnérabilité qui permet de comprendre cette relation mutuelle entre domination et résistance.

Alors que la recherche comptable s'est beaucoup intéressée aux métiers réglementés, elle semble avoir négligé les employé(e)s comptables non qualifié(e)s (Cooper & Taylor, 2000) qui subissent aussi des rapports de domination dans un système néolibéral (Lehman, 2019) et patriarcal (Shearer & Arrington, 1993a; Walker, 2003a). Les métiers comptables non réglementés dans lesquels exercent une majorité de femmes (Cooper & Taylor, 2000; Loft, 1992) sont marqués par des questions de déprofessionnalisation et de ségrégation horizontale (Joyce & Walker, 2015).

Les hôtesses de caisse sont un de ces métiers comptables peu qualifiés qui font l'objet d'analyses dans cette thèse. Les postes en caisse à la Plateforme du Bâtiment assurent l'accueil des clients, leur encaissement et sont aussi responsables de la gestion administrative et financière d'un dépôt. En ce sens, les employé(e)s en caisse ont une fonction d'accueil, d'administration et de comptabilité. C'est un métier comptable non qualifié répondant à de fortes normes de genre (Joyce & Walker, 2015) et occupé à 95% par des femmes<sup>6</sup>. Comme dans l'audit, c'est un métier marqué par la culture du service où il faut faire plaisir au client, où le corps des femmes est sexualisé (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019).

Dans les multiples échanges que j'ai pu avoir avec divers interlocuteurs de l'enseignement<sup>7</sup>, ce qui est attendu des travailleuses qui incarnent ce métier c'est qu'elles soient « organisées »,

---

<sup>6</sup> D'après les données des ressources humaines de 2017

<sup>7</sup> Membres du comité de direction, du comité exécutifs, employé(e)s en dépôts

« rigoureuses », « accueillantes », « souriantes » et qu'elles aient la capacité de gérer plusieurs tâches en même temps dans un espace restreint. Il faut savoir accueillir un client tout en répondant au téléphone, encaisser, ensacher, reprendre la marchandise, répondre aux demandes d'un(e) collègue et ne surtout pas oublier de respecter le SBAM (Sourire, Bonjour, Aurevoir, Merci) dans tout cela.

Cette thèse offre une première contribution au champ de recherche croisant genre et comptabilité en rendant visible un métier comptable non qualifié, très peu investigué dans la littérature (Cooper & Taylor, 2000). La deuxième contribution est celle de s'intéresser à la comptabilité autrement que par les postes, rôles et rangs occupés par les femmes dans les métiers comptables (Parker & Broadbent, 2008). En effet, le champ de recherche dans lequel je m'inscris s'inquiète d'être considéré comme une sous-discipline dans laquelle les travaux ne sont pas encore suffisamment développés (Broadbent & Kirkham, 2008; Haynes, 2008a; Lehman, 2012, 2019). De mon point de vue, Parker et Broadbent (2008) apportent une recommandation pour répondre à cette inquiétude. Selon eux, la recherche comptable s'est surtout intéressée aux questions liées aux postes, rangs et rôles occupés par les femmes dans le domaine comptable. Pour eux, la recherche pourrait davantage se développer en investiguant le rôle de la comptabilité en tant qu'instrument de gestion dans les rapports de domination liés au genre. Cette thèse s'inscrit dans cette recommandation pour continuer à enrichir ce champ de la recherche comptable. En effet elle s'intéresse à la comptabilité en tant que dispositif de pilotage, en tant que processus de pilotage de contrôle de gestion et en tant que connaissances et instruments comptables.

Je souhaite montrer que les normes de genre participent à la construction de ces instruments comptables. Nous pouvons résister à ces normes tout en y étant vulnérables car elles nous renvoient au genre que nous performons et aux normes réitérées par le corps social (Butler, 2016). Cette vulnérabilité qui agit en même temps que la résistance permet de comprendre la comptabilité comme instrument de domination et de résistance aux normes de genre.

## 5. Problématique de la thèse : La comptabilité entre domination et résistance aux normes de genre

S'intéresser aux normes de genre dans la comptabilité permet de dévoiler une relation mutuelle entre domination et résistance, les rapports de domination ne pouvant exister sans résistance et la résistance ne pouvant exister sans rapports de domination.

La problématique générale de cette thèse est la suivante :

**Comment la comptabilité en tant qu'instrument de domination permet dans le même temps des possibilités de résistance aux normes de genre ?**

**Essai 1 :**  
**Terrain :** Réseau WIN

**Sens de la comptabilité :**  
dispositifs de pilotage de féminisation

**Question de recherche :**

Comment opère un réseau féminin lorsque l'égalité n'est pas seulement envisagée sous l'angle économique ?

**Quelle domination ?**

- Envisager l'égalité comme levier de performance économique (vision néolibérale dominante).
- Mise en invisibilité des populations non-cadres

**Quelle résistance ?**

- Envisager l'égalité autrement que pour des raisons de performance économique.
- Rendre compte du genre comme construction sociale et sous d'autres formes que la quantification.
- Modifier le fonctionnement d'un réseau pour se rapprocher du « dirty floor ».

**Essai 2 :**  
**Terrain :** La Plateforme du Bâtiment

**Sens de la comptabilité :** pilotage des écarts d'inventaires

**Question de recherche :**

Comment les normes de genre excluent les hôtesse de caisses du pilotage des écarts d'inventaire tout en les rendant responsables du résultat d'un inventaire fiscal ?

**Quelle domination ?**

- Rapport de domination patriarcal qui se manifeste par l'exclusion des hôtesse de caisse d'un processus de contrôle de gestion tout en les rendant responsables des mauvais résultats liés à ce processus.
- Mise en invisibilité du travail des hôtesse de caisse dans leur gestion des écarts d'inventaires par les instruments comptables.
- Un métier rendu non-significatif par les instruments comptables

**Quelle résistance ?**

La résistance est investiguée dans l'essai 3

**Essai 3 :**

**Terrain :** La Plateforme du Bâtiment

**Sens de la comptabilité :**  
connaissances, compétences et instruments comptables

**Question de recherche :**

Comment la comptabilité performe des formes de résistance aux normes de genre au travail ?

**Quelle domination ?**

Rapports de domination néolibéral et patriarcal qui assignent les hôtesse à prendre soin des autres.

**Quelle résistance ?**

- Travail collectif de mise en visibilité d'un métier permettant de faire valoir le métier comptable comme une compétence et non comme inné chez les femmes.
- Dévier des normes de genre en s'attribuant des tâches commerciales.
- Résistance à l'ontologie néolibérale dominante de maximisation de soi.

Le premier essai dédié au réseau WIN permet de rendre compte d'un premier niveau de rapports de domination et de résistance situé au niveau du Groupe. J'ai expliqué plus tôt dans l'introduction comment les non-cadres sont rendus invisibles par les dispositifs de pilotage de féminisation. J'ai également expliqué que la quantification du genre réduit une problématique aussi complexe et sociale que l'égalité à une problématique comptable (Théry, 2011). Les essais sur les hôtesses de caisse (une population non cadre) permettent d'illustrer précisément ce que la quantification du genre entendue comme une variable sexuelle femme/homme ne permet pas de saisir.

A la fin de mon travail de terrain à la Plateforme du Bâtiment, j'avais deux objets empiriques de recherche entre les mains : celui du pilotage des écarts d'inventaires et celui des groupes de travail des « Caisses 2.0 ». Le premier permet de comprendre les processus qui construisent les rapports de domination qu'un métier très féminisé peut subir. Le deuxième permet de comprendre comment les compétences, connaissances et instruments comptables peuvent permettre à ce même métier de résister à ces rapports de domination. En ce sens ces deux essais se complètent car ils permettent d'investiguer la comptabilité comme instrument de domination et de résistance aux normes de genre.

Dans ma collecte et analyse des données, je me suis retrouvée face à trois objets empiriques (les dispositifs de pilotage du réseau WIN, le pilotage des écarts d'inventaires à la Plateforme du Bâtiment, et les connaissances, compétences et instruments comptables mobilisés dans les groupes de travail des hôtesses de caisse). Ces trois objets empiriques m'ont conduit à écrire cette thèse sous la forme de trois essais.

Dans les sous-sections qui suivent, je présente les trois essais de cette thèse avec leurs résultats principaux.

### **5.1 Premier Essai - Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN**

Dans cet essai, je m'intéresse au réseau féminin du Groupe Saint-Gobain en France et aux dispositifs de pilotage qu'il met en place pour assurer une féminisation des postes de l'entreprise.

La question de recherche est la suivante :

Comment opère un réseau féminin lorsque l'égalité n'est pas seulement envisagée sous l'angle économique ?

J'ai eu recours à une méthodologie qualitative en collectant mes données dans le cadre d'une netnographie (Kozinets, 2007) où je me suis intéressée à l'espace intranet du réseau WIN. J'ai également effectué des entretiens et des observations participantes et non participantes.

Je m'interroge sur les possibilités offertes par les dispositifs de pilotage de féminisation du réseau féminin du Groupe Saint-Gobain pour concilier un discours économique et social sur l'égalité (Tomlinson & Schwabenland, 2009) . Pour analyser mes données, je m'appuie sur le féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015), une forme de féminisme qui envisage la conciliation entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des individus. Dans cette perspective, la recherche de profit n'est pas incompatible avec la quête d'une meilleure égalité entre les femmes et les hommes.

Les résultats de cet essai montrent que la comptabilité agit comme instrument de domination lorsque des dispositifs de pilotage de féminisation sont pensés dans une logique de performance. La quantification du genre (dans ce cas, sexe biologique) se fonde dans une logique néolibérale (Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017) qui participe à rendre invisible la population non-cadre de l'organisation.

D'autres dispositifs proposés par le réseau, comme les formations, sont construits selon cette même logique néolibérale (Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017) où il est attendu des femmes qu'elles se prennent en main individuellement pour grimper dans la hiérarchie organisationnelle (Eisenstein, 2009; Gill, 2017; Roberts, 2015; Scharff, 2016). Dans ce type de dispositif, les structures organisationnelles sont peu ou pas interrogées et les codes dits masculins et féminins sont enseignés et renforcés. L'apprentissage de ces codes contribue à garder comme référence une matrice hétérosexuelle (Butler, 1988, 1990,2016) au sein même de l'organisation.

Dans le même temps, les résultats de cet essai montrent que les dispositifs de pilotage offrent des possibilités de résistance à ces normes de genre. Le forum du réseau féminin agit comme un lieu dans lequel se manifeste cette résistance qui se traduit autrement que par la quantification. Le réseau féminin diffuse un savoir concernant le genre comme construction sociale. Dans le forum, des membres du réseau féminin s'expriment et rendent compte de leur genre (De Coster & Zanoni, 2019) par des narratifs (Lehman, 2019) relatant leurs expériences personnelles. Certain(e)s membres du réseau se saisissent du forum pour remettre en question des dispositifs proposés par le réseau, comme les formations qui agissent en contradiction avec leurs propres savoirs sur le genre.

Le forum proposé par le réseau permet donc une certaine remise en question des structures organisationnelles.

Enfin, l'opportunité majeure du réseau WIN est celle de penser des dispositifs permettant de démocratiser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'organisation. L'évolution actuelle que suit le réseau WIN peut permettre cette démarche. Alors que le réseau était très centralisé et s'adressait en particulier à une population cadre de la région parisienne, il s'étend et agit localement en région en se tournant vers les populations cadres et non cadres. Cette nouvelle démarche semble aller à l'inverse de ce que critique la littérature sociologique sur les réseaux féminins (Blanchard et al., 2013; Pochic, 2018). En effet, agir localement peut permettre de remettre en question la logique dominante qui consiste à dire que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes doit être envisagée par le haut de la pyramide, imaginant que par effet de cascade et sur le long terme, les inégalités se rectifieront aux niveaux des strates inférieures (Pochic, 2018).

Dans le cadre d'une entreprise du SBF 120, il ne s'agit pas de rejeter le discours basé sur une logique de « business case » au profit d'une logique de justice sociale. Il s'agirait plutôt de réarticuler l'équilibre entre ces deux logiques pour stimuler le débat organisationnel (Tomlinson & Schwabenland, 2009).

## **5.2 Deuxième essai - When counting counts: understanding a “gendered accountability” in an inventory control process**

Dans cet essai, je m'intéresse à un métier comptable non qualifié (Cooper & Taylor, 2000) défini selon de fortes normes de genre (Joyce & Walker, 2015). J'investigue les rapports de domination subis par les hôtesse de caisse à travers un instrument comptable, celui du pilotage des écarts d'inventaires.

Le terrain de recherche de cet essai est celui de la Plateforme du Bâtiment.

La question de recherche est la suivante :

Comment les normes de genre excluent les hôtesse de caisses du pilotage des écarts d'inventaire tout en les rendant responsables du résultat d'un inventaire fiscal ?

Sur ce terrain, j'ai focalisé mes analyses sur les observations de mon ethnographie dans l'un des dépôts de la région parisienne. L'ethnographie s'est déroulée entre novembre 2016 et mars 2017 dans un dépôt de la région parisienne. J'ai également réalisé des entretiens et collecté des documents auprès des services des ressources humaines et du contrôle de gestion.

Dans cet essai, j'analyse comment le pilotage des écarts d'inventaires est construit à partir de normes de genre et crée des inégalités au travail entre un métier très féminisé, celui des hôtesse de caisse, et les autres métiers (très masculinisés) à la Plateforme du Bâtiment.

Pour ce faire, je mobilise à la fois les travaux de Bourdieu sur la domination masculine (Bourdieu, 1990, 2001) et ceux de Cockburn sur le « Physical Power » (Cockburn, 1981).

Les travaux de Bourdieu sur la domination masculine (Bourdieu, 1990, 2001) permettent de comprendre le contexte organisationnel dans lequel le masculin et le féminin semblent être des catégories tout à fait séparées et figées, imposant une division sexuée du travail entre les femmes et les hommes de l'organisation. Pour Bourdieu (1990, 2001, 2002), l'une des façons de comprendre la domination masculine passe par la compréhension des instruments différenciés dit masculins et féminins.

Je propose dans cet essai de comprendre cette domination masculine par un instrument comptable (le pilotage des écarts d'inventaires). Pour comprendre les processus qui construisent cette domination, je mobilise les travaux Cockburn (1981) qui développe le concept du « Physical Power » dans le cadre de l'histoire de l'imprimerie. Le « Physical Power » est un processus impliquant l'accumulation d'aptitudes physiques, la définition des tâches en cohérence avec ces aptitudes, et le design sélectif des outils et machines permettant l'exécution de ces tâches (Cockburn, 1981, p.137). Ce concept met en évidence, à travers l'histoire de l'imprimerie, que les hommes devaient se rendre visibles dans leur physiologie pour que les relations patriarcales entre les sexes puissent s'imposer tant au travail que dans la sphère domestique (Cockburn, 1981). Le travail de Cockburn permet de comprendre les inégalités qui émergent du processus de pouvoir physique (Cockburn, 1981, 2009) dans le pilotage des écarts d'inventaires.

La mobilisation de ces deux cadres théoriques me permet de problématiser le genre dans l'activité de rendre des comptes. En effet, les résultats de cet essai dévoilent qu'alors même que les hôtesse de caisse sont le seul métier exclu du pilotage des écarts d'inventaires, elles sont tenues responsables du mauvais résultat d'un inventaire fiscal. **Je propose le concept d'une**



**« gendered accountability » pour comprendre les rapports de domination qui cadrent ce qui est attendu d'un métier, organisent son inclusion ou exclusion d'un processus de contrôle de gestion et définissent les armes comptables dont il dispose pour rendre compte d'actions et de décisions pour lequel il est tenu responsable.**

Dans le cas de la Plateforme du Bâtiment, cette « gendered accountability » se construit d'abord par l'idéalisation de la force masculine (Gallioz, 2006) et ensuite par l'impossibilité de quantifier les activités de contrôle d'écart d'inventaires gérées par les hôtesses de caisse. L'idéalisation de la force masculine (Gallioz, 2006) a influencé la façon dont a été pensé le pilotage des écarts d'inventaires. Les outils de pilotage des écarts d'inventaires ne rendent visibles que les fonctions (majoritairement occupées par des hommes) qui comptent de la marchandise physiquement. Dans les dépôts, compter la marchandise du secteur du bâtiment est associé à un acte où une certaine force physique pensée comme masculine est nécessaire. Le rôle des hôtesses de caisse dans la gestion des écarts d'inventaires est rendu invisible par les outils de pilotage. Cette gestion passe par l'accueil des clients, le contrôle des caddies en sortie de caisse et des tâches administratives comme les avoirs clients. Les outils de pilotage des écarts d'inventaires ne rendent pas compte de ce travail de gestion réalisé par les équipes en caisse parce qu'il est difficilement quantifiable. Le contrôle de gestion, par sa façon d'identifier et de nommer les mouvements d'inventaire participe également à la mise en invisibilité des hôtesses de caisse. Le mouvement d'inventaire censé être sous la responsabilité des équipes caisses est rendu non significatif par sa valeur comptable. Pourtant, si la valeur comptable est si faible, c'est parce qu'il est presque impossible de valoriser un écart d'inventaire lié à une erreur en caisse. En rendant ce mouvement non-significatif, c'est le métier des caisses qui est rendu non significatif dans le pilotage des écarts d'inventaires. En plus de leur exclusion du pilotage des écarts d'inventaires, les hôtesses de caisse portent la responsabilité du mauvais résultat de l'inventaire fiscal du dépôt. Parce que leur gestion des écarts d'inventaires n'est pas quantifiable, les hôtesses de caisses ne disposent pas d'instrument comptable leur permettant de justifier leurs actions et prises de décisions.

Une « gendered accountability » permet de rendre compte de deux formes de violence. D'une part, la violence prend une dimension symbolique (Bourdieu, 1990,2001) dans le sens où les rapports de force qui organisent l'exclusion des hôtesses de caisses sont opaques, dissimulés sous un rapport de domination patriarcal (Cockburn, 1981). D'autre part, cette violence peut être beaucoup moins dissimulée avec des rapports de force qui se manifestent dans un dialogue

entre une manager du secteur caisse et sa ligne hiérarchique qui rend les hôtesse de caisse responsables de la mauvaise performance des résultats d'un inventaire fiscal.

### **5.3 Troisième essai - Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work**

Dans cet essai, je m'intéresse à un métier comptable non qualifié (Cooper and Taylor, 2000) défini selon de fortes normes de genre (Joyce & Walker, 2015). J'investigue en particulier les possibilités de résistance pouvant émerger d'un collectif métier.

Le terrain de recherche de cet essai est celui de la Plateforme du Bâtiment.

La question de recherche est la suivante :

Comment la comptabilité performe des formes de résistance aux normes de genre au travail ?

J'ai collecté des données à la fois dans mon ethnographie en dépôt mais aussi dans les groupes de travail des « Caisses 2.0 » de la Plateforme du Bâtiment. Ces groupes de travail avaient pour objectif de penser les services en caisses dans une perspective à 2025.

Pour analyser les formes de résistance aux normes de genre qui peuvent émerger d'un collectif métier, je m'inspire des travaux de Dorlin (2017) sur le « dirty care » et de Butler sur la vulnérabilité du genre dans la résistance (Butler, 2016).

Dorlin définit le « dirty care » comme « le sale soin que l'on porte à soi-même, ou plutôt à sa puissance d'agir, en devenant, pour sauver sa peau, les expertes des autres » (Dorlin, 2017, p.177). Les formes de résistance investiguées par Dorlin sont d'ordre individuel, partant de l'idée que toutes les personnes n'ont pas forcément accès à un collectif qui puisse les soutenir. Les stratégies d'auto-défense féministes envisagées par Dorlin (2017) sont soit l'évitement, soit la violence physique. Dans cet essai, je questionne la possibilité d'une défense collective, qui s'exprimerait au niveau d'un métier. Pour explorer cette dimension collective, je reprends les travaux de Butler (2016) sur la vulnérabilité du genre dans la résistance. Pour Butler (2016), le corps ne peut être entendu comme indépendant mais plutôt comme dépendant d'autre corps. Pour résister, les corps ont besoin d'une infrastructure constituée de relations sociales et de réseaux de soutien et de subsistance de l'être humain (Butler, 2016, p.21). Selon Butler (2016), la résistance aux normes de genre est envisageable dès lors que les êtres sont vulnérables aux

normes de genre. C'est parce que les normes de genre existent qu'il est possible d'en dévier. Pour Butler (2016), la résistance n'est possible que si les corps sont soutenus par une infrastructure. Dépendre de l'infrastructure, elle-même réitérant des normes de genre, c'est accepter que nous demeurions vulnérables aux normes de genre.

Dans le cadre de cet essai, j'envisage la Plateforme du Bâtiment comme une infrastructure qui soutient le collectif métier qui se constitue dans les groupes de travail « Caisses 2.0 ».

**En analysant mes résultats, à l'aune des travaux de Dorlin (2017) et de Butler (2016), je fais émerger le concept de l'« accounting care ». Il s'agit d'une forme de résistance collective aux normes de genre auxquelles sont assignés certains métiers dominés. Dans l'« accounting care », la comptabilité s'entend comme les connaissances, compétences et instruments comptables qui peuvent être mobilisés par des métiers dominés pour se rendre visibles et résister aux normes de genre auxquelles ils sont assignés.**

Chez les hôtesses de caisse, la dimension « dirty » s'exprime par la gestion des sales émotions qu'elles reçoivent de « l'autre » (client ou collègue) par l'utilisation d'un langage qui peut être « contextuellement inapproprié » et « insultant » (McMurray & Ward, 2014 ,p.1134). La dimension « dirty » s'exprime aussi par la non-reconnaissance du métier des hôtesses de caisse dans la branche professionnelle de la distribution du bâtiment. Cette non-reconnaissance participe symboliquement au sale soin porté à leur puissance d'agir.

En agissant sur les dominant(e)s et en se rendant visibles, les hôtesses de caisses résistent aux normes de genre de plusieurs façons. D'abord, elles arrivent à dévier de la croyance organisationnelle qui pense leur métier comptable comme une qualité naturelle chez les femmes. Elles mobilisent leurs connaissances et compétences comptables pour modifier leurs fiches de poste. Elles y inscrivent la gestion des émotions et la comptabilité comme des compétences. Ensuite, elles dévient des normes de genre en formalisant une activité de vente par des instruments comptables, alors même que cette activité était pensée par l'organisation comme étant incompatible avec le genre des hôtesses de caisse.

Enfin, elles résistent à l'ontologie dominante basée sur la maximisation de soi (Bryer, 2014a ; Cooper, 2015b) en proposant et acceptant d'être mesurée dans leur activité de vente à hauteur de ce qu'elles peuvent contribuer, pour elles-mêmes et pour le collectif.

Cependant, cette résistance se fait dans des actes de vulnérabilité. En effet, les hôtesses de caisse utilisent les mêmes instruments comptables que ceux employés par les dominant(e)s. Ces

instruments comptables dévoilent des causes structurelles limitant la mise en visibilité de l'activité de vente des hôtesses de caisse. Les hôtesses de caisses demeurent aussi vulnérables aux normes de genre qui les précèdent parce qu'elles sont réitérées par l'organisation qui les soutient.

## **6. Présentation de l'architecture générale de la thèse**

La première partie de la thèse est composée de deux chapitres dédiés aux aspects théoriques et méthodologiques de la thèse.

Dans le premier chapitre, il s'agit d'abord d'expliquer comment la recherche en comptabilité me permet de considérer la comptabilité en tant qu'instrument de domination tout en permettant des possibilités de résistance aux normes de genre dans une organisation. Je m'appuie sur les travaux de recherche qui se sont intéressés au genre dans le travail et dans la comptabilité pour comprendre comment les rapports de domination et les possibilités de résistance s'appellent l'un et l'autre. Dans un second temps, je justifie les cadres théoriques que je mobilise et explique en quoi ils permettent de répondre à ma question de recherche. Je montre comment ils s'articulent pour répondre aux différents niveaux de domination et de résistance aux normes de genre dans l'organisation.

Le deuxième chapitre est dédié aux méthodologies mobilisées pour cette thèse. J'explique d'abord de façon autobiographique (Haynes, 2006) comment est né mon intérêt pour les études de genre et pourquoi le Groupe Saint-Gobain a accepté la signature d'une CIFRE. Je présente ensuite ma posture épistémologique et comment les différentes identités que j'ai endossées en tant que femme, chercheuse en devenir, et ancienne contrôleuse de gestion ont eu des implications en termes de réflexivité.

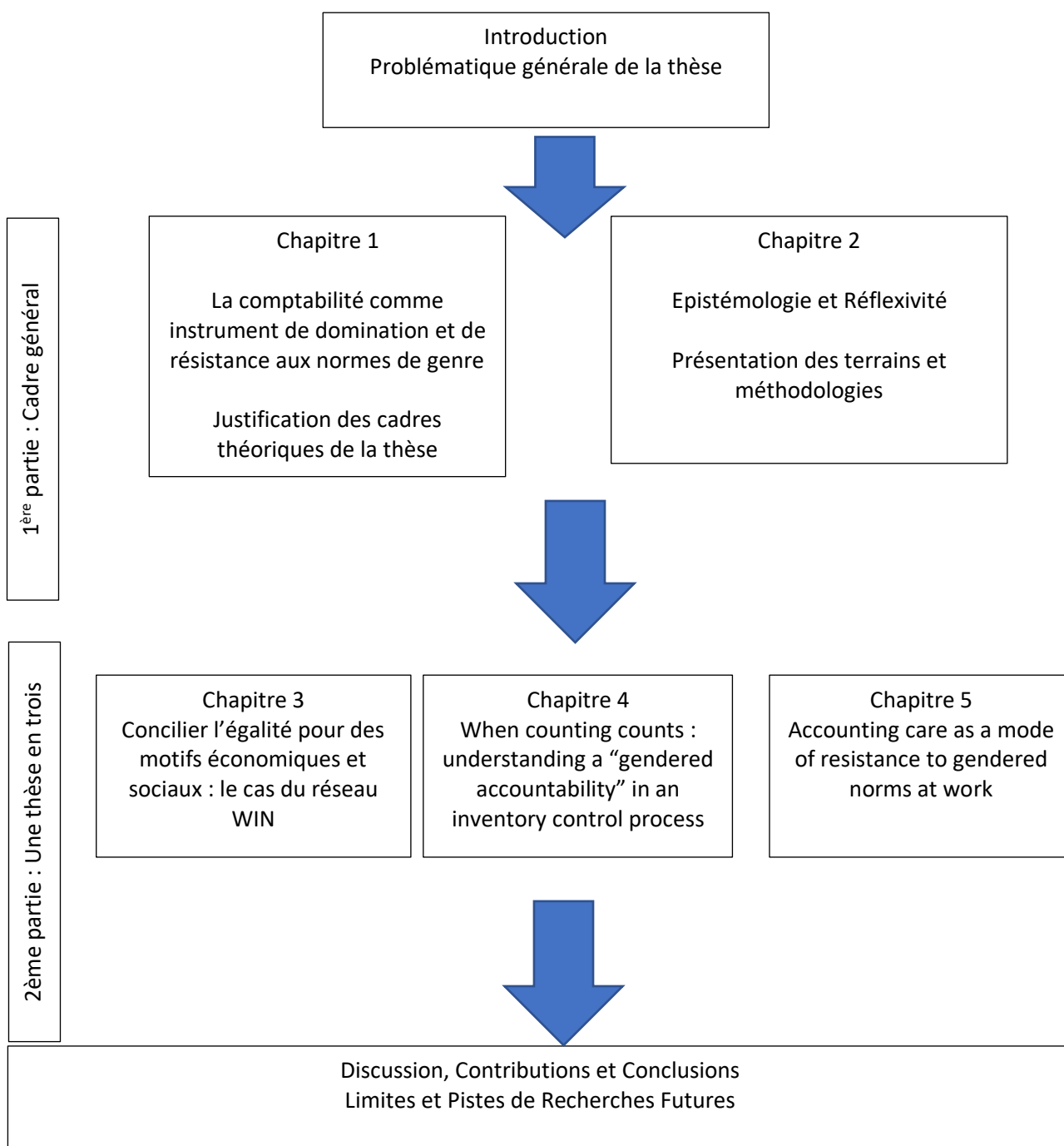
Je présente d'abord le Groupe Saint-Gobain et en particulier le réseau féminin WIN où j'ai effectué une netnographie (Kozinets, 2007). Je présente par la suite le terrain de la Plateforme du Bâtiment où j'ai eu recours à une ethnographie (Avanza et al., 2015; Morales & Lambert, 2013). J'expliquerai en quoi le choix de ces terrains a influencé mes choix méthodologiques. Enfin, j'expose les limites des méthodologies mobilisées.

La seconde partie de la thèse se compose de trois chapitres.

Les chapitres 3, 4 et 5 correspondent ensuite aux trois essais de cette thèse.

Enfin, je discute les différentes contributions de ma thèse, sur le plan théorique et managérial, et je propose une conclusion générale qui précise les limites de la thèse et des pistes de recherches futures.

### Architecture générale :



## **PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES**

La première partie de la thèse est composée de deux chapitres.

Dans le premier chapitre, j'explique comment la littérature comptable permet de penser la comptabilité comme un instrument de domination et de résistance à une gouvernamentalité néolibérale (Brown, 2003; Cooper, 2015b). Pour comprendre la relation étroite qui se tisse entre la domination et la résistance, je m'engage avec des travaux qui ont analysé les rapports de domination néolibéraux et patriarcaux dans le travail (Maruani, 2018; Meulders & Silvera, 2018) et avec des recherches qui ont croisé le genre et la comptabilité (Haynes, 2017). En m'engageant avec cette littérature, je souligne que c'est la vulnérabilité aux normes de genre qui construit cette relation mutuelle entre domination et résistance.

Dans ce chapitre, j'introduis aussi les cadres théoriques que je mobilise dans les trois essais de cette thèse. Dans le premier essai, je mobilise le cadre d'un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015). Dans le second, je mobilise à la fois les cadres théoriques de la domination masculine (Bourdieu, 1990) et du « Physical Power » (Cockburn, 1981). Dans le troisième, je mobilise le concept du « dirty care » (Dorlin, 2017) et le genre comme une vulnérabilité dans la résistance (Butler, Gambetti, & Sabsay, 2016). Je justifie pourquoi j'utilise ces différents cadres théoriques et en quoi ils me permettent de répondre à ma problématique générale. Je montre comment ils s'articulent pour répondre aux différents niveaux de domination et de résistance aux normes de genre dans l'organisation.

Dans le deuxième chapitre, je présente ma posture épistémologique, les implications des différentes identités que j'ai portées pendant la thèse, et ma méthodologie de recherche. Je présente enfin les terrains choisis dans le cadre de cette thèse : le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain, et une enseigne de la distribution du bâtiment du Groupe Saint-Gobain, la Plateforme du Bâtiment.

## **Chapitre 1 : La comptabilité – entre domination et possibilités de résistance aux normes de genre dans une organisation**

Cette thèse étant organisée sous la forme de trois essais, les revues de littérature et cadres théoriques mobilisés sont détaillés et analysés dans chacun des trois essais.

Dans ce chapitre, j'analyse premièrement comment la comptabilité agit en tant qu'instrument de domination (Burchell et al., 1980) en particulier dans un contexte néolibéral (Cooper, 2015b). Dans le même temps, la recherche en comptabilité explique que des possibilités de résistance au projet néolibéral dominant sont rendues possibles par la comptabilité elle-même. Il convient de considérer qu'il existe d'autres formes de domination qui existent conjointement avec le projet néolibéral dominant. Ces autres formes de domination peuvent être étudiées en mobilisant une littérature féministe qui ne prend pas le système capitaliste comme seul référent de domination (Dorion, 2017) et qui rend compte du caractère systémique des oppressions liées au genre. Par exemple, le concept de « patriarcat » a été avancé dans les années 1970 pour rendre compte du système produisant un rapport de domination de genre (Delphy, 1980).

J'introduis alors ce qui peut être entendu par le terme « genre » et ce qu'une perspective sur le genre apporte aux analyses sur le travail en termes de rapports de domination et de possibilités de résistance.

Je m'intéresserai dans la suite de ce chapitre aux spécificités de la recherche comptable et ses apports dans les analyses de genre. La littérature comptable s'est particulièrement intéressée aux professions (Anderson-Gough et al., 2005; Dambrin & Lambert, 2008; Kirkham & Loft, 1993; Lehman, 1992 ; Lupu, 2012) et métiers comptables (Cooper & Taylor, 2000; Joyce & Walker, 2015; Walker, 2003a), mettant en évidence les façons dont un système patriarcal et néolibéral renforce les inégalités entre les femmes et les hommes. La littérature comptable s'est aussi intéressée à la comptabilité en tant qu'instrument, pensée par et pour des normes dites masculines, passant sous silence toute forme d'« universel féminin » (Cooper, 1992; Hines, 1992). Cette littérature a aussi mis en évidence les apports de la littérature féministe pour inviter à penser des alternatives aux normes dites masculines qui caractérisent la comptabilité en tant que profession, connaissances et métier non qualifié (Cooper, 1992; Haynes, 2008a; Lehman, 2012, 2019; Shearer & Arrington, 1993a).

Cette première partie du chapitre me permet d'expliquer comment la comptabilité, bien que considérée comme un instrument de domination, peut potentiellement ouvrir des possibilités de résistance aux normes de genre dans les organisations.

Dans un second temps, je présente les différents cadres théoriques que je mobilise dans cette thèse. Dans le premier essai, je mobilise le cadre conceptuel d'un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015). Dans le second essai, je mobilise à la fois les cadres théoriques de la domination masculine (Bourdieu, 1990) et du « Physical Power » (Cockburn, 1981). Dans le troisième essai, je mobilise le concept du « dirty care » (Dorlin, 2017) et le genre comme une vulnérabilité dans la résistance (Butler et al., 2016).

J'explique le rôle de ces cadres pour répondre à ma problématique générale et de quelles façons ils me permettent d'analyser différents niveaux de domination et/ou de résistance dans le Groupe Saint-Gobain.

## **1. La comptabilité entre instrument de domination et de résistance à un projet néolibéral**

Dans cette section, j'analyse d'abord comment la recherche en comptabilité dévoile la comptabilité comme un instrument de domination qui peut dans le même temps permettre des possibilités de résistance.

Puis, j'explique ce qui peut être entendu par le terme « genre » et présente comment le genre permet de comprendre des rapports de domination et des possibilités d'émancipation dans le marché du travail. Enfin, je m'intéresserai aux spécificités et contributions de la recherche qui croise le genre et la comptabilité.

### **1.1. La comptabilité comme instrument de domination d'un projet néolibéral**

*« Accounting is no longer seen as a mere assembly of calculative routines, it now functions as a cohesive and influential mechanism for economic and social management »(Burchell et al., 1980 ,p.6)*

La recherche en sciences sociales a longtemps ignoré les rôles de la comptabilité qui émergent avec les relations sociales qu'elle contribue à rendre possibles (Chapman, Cooper, & Miller, 2009 ,p.2).

Dans leur hommage à Anthony Hopwood, Chapman et al.(2009) reviennent sur les contributions de Marx (1978), Weber (1976) et Sombart (1902) au sujet du rôle sociétal de le



comptabilité avant qu'il ne soit oublié pendant près de cinquante ans, puis redevenu central dans des revues scientifiques comme celles d'*Accounting, Organisations and Society*.

Marx, Weber et Sombart ont surtout envisagé la comptabilité sous sa forme à double entrée, et donc plutôt comme un instrument comptable. Cette forme de comptabilité aurait donné forme et aurait reproduit la nature capitaliste des relations de production (Marx, 1976). Il a aussi été question de s'interroger si c'était la comptabilité à double entrée qui avait permis le développement du capitalisme (Sombart, 1902). Ce questionnement a été poussé plus loin en plaçant la comptabilité au cœur de la rationalisation de la société capitaliste. En effet, les principes calculatoires de la comptabilité auraient permis de s'orienter vers une comptabilité des capitaux (Weber, 1978).

Après les travaux de Weber, ce n'est que dans les années 1950 que les sciences sociales se sont à nouveau intéressées au rôle social de la comptabilité. Un courant de recherche connu sous le nom de « comptabilité comportementale »<sup>8</sup> s'est développé en s'intéressant, surtout sous un angle psychologique, aux liens entre la comptabilité, le design organisationnel et les relations de groupe (Chapman et al., 2009). Dans les années 1970, pour des chercheurs comme Hopwood (1976, 1978), la recherche comptable devait élargir son ambition en s'intéressant aux études de pouvoir et contrôle non seulement dans le champ organisationnel, mais aussi dans des environnements socio-économiques plus élargis (Hopwood, 1976). Pour Hopwood, la recherche comptable pouvait renforcer cette ambition en s'intéressant davantage aux interrelations entre les changements liés à la comptabilité et le changement social (Hopwood, 1978).

La comptabilité est dès lors considérée comme un mécanisme d'influence dans la sphère sociale et économique (Burchell et al., 1980) et comme une activité de médiation<sup>9</sup> mettant en liaison différents acteurs, aspirations et arènes (politiques, économiques et sociales) (Miller & Power, 2013 ,p.581). Elle influence les décisions dans les organisations parce que ce qui est comptabilisé peut influencer la vision des acteurs organisationnels sur ce qui est important (Burchell et al., 1980; Muller, 2018). En ce sens, « ce qui est compté compte »<sup>10</sup> et les chiffres produits par la comptabilité lient les acteurs et activités de l'organisation dans un réseau fonctionnel calculateur (Miller, 2001 ,p. 382).

---

<sup>8</sup> Notre traduction de « Behavioural accounting »

<sup>9</sup> Notre traduction de « mediating activity »(Miller & Power, 2013 ,p.581)

<sup>10</sup> Notre traduction de « what gets counted usually counts »(Miller, 2001 ,p.382)

Les systèmes comptables prennent mêmes différents rôles dans la prise de décision des organisations selon les niveaux d'incertitude sur les objectifs et conséquences d'une action. La comptabilité peut prendre le rôle de « learning machines », « answer machines », « ammunition machines » ou « rationalization machines » (Burchell et al., 1980 ,p.14-15).

La comptabilité peut ainsi offrir des possibilités de contrôles multiples dans les organisations, elles-mêmes considérées comme des lieux de conflits d'intérêts et de jeux de pouvoir (Burchell et al., 1980).

La comptabilité peut donc être utilisée dans des processus organisationnels pour servir des intérêts particuliers et donner forme à des réalités organisationnelles (Miller, 2001), faisant émerger une asymétrie de pouvoir créée par les systèmes comptables.

Cette asymétrie de pouvoir crée des rapports de domination qui sont surtout traités en recherche comptable par des cadres théoriques issus de la sociologie critique (Gendron & Baker, 2001; Morales & Sponem, 2017). Trois de ces cadres théoriques fréquemment mobilisés sont le cadre marxiste, foucauldien et bourdieusien. Chacun de ces cadres est porteur de spécificités et il est délicat de les regrouper dans une même catégorie (Fournier & Grey, 2000).

Cependant, ce que permettent ces cadres théoriques, c'est de dévoiler les rapports de forces cachés, inconscients, guidés par des idéologies et assurant des formes de domination.

Ainsi, Cooper (2015a) dévoile le rôle de la comptabilité dans la récente crise financière en s'appuyant sur les travaux du capital fictif et du crédit de Marx. Selon Marx, seul le travail humain peut créer de la valeur. Or, le capital fictif correspond à toute forme d'investissement qui se base sur des rendements futurs attendus. Dès lors que le rendement est attendu dans le futur, alors il est fictif (Cooper, 2015a). Pour Cooper (2015a), la récente crise financière a été exacerbée par la quantité d'investissements qui circulaient sur le marché sous la forme de capital fictif. Les professions comptables auraient adopté des logiques financières néolibérales dominantes au moment de la crise, renforçant et rendant légitime le recours au capital fictif. Il s'agit donc de dévoiler comment la comptabilité crée des inégalités à des niveaux sociétaux, où elle peut être capturée par les plus puissants qui peuvent en jouer le jeu au détriment des plus démunis.

Le cadre marxiste permet d'éclairer comment la comptabilité agit comme une forme de contrôle sur la force de travail (Arnold, 1998; Cooper, 2015a; Cooper & Taylor, 2000; Saravanamuthu & Tinker, 2003; Spence & Carter, 2011; Tinker & Neimark, 1987).

Par exemple, Tinker et Neimark (1987) étudient de façon longitudinale le rôle des rapports annuels sur l'oppression des femmes chez General Motors entre 1917 et 1976. Leur étude permet de montrer comment les rapports annuels contrôlent l'évolution de l'idéologie managériale vis-à-vis des femmes. Ils étudient comment évoluent les formes d'exploitations faites aux femmes en fonction des différentes crises auxquelles le capitalisme doit faire face. Ils identifient deux formes créées par une logique capitaliste : dans la première, le travail des femmes permet de générer de la valeur ajoutée en jouant le rôle de réserve d'armée industrielle ; dans la seconde, dans les périodes de surproduction et sous-consommation, le capital invente une idéologie consumériste attribuée aux femmes afin de permettre de résoudre de tels moments de crise (Tinker & Neimark, 1987 ,p.71).

La mobilisation des cadres marxistes permet ainsi de mettre en lumière comment la façon de penser le capital nourrit et perpétue un rapport de domination entre les catégories dominantes et dominées. La comptabilité révèle ainsi son implication dans la création et la perpétuation d'une société inégalitaire (Baxter & Chua, 2003 ,p.99).

Dans les approches foucaaldiennes, la comptabilité est perçue comme une technologie disciplinaire (Rose, 1991) servant un agenda dicté par une idéologie libérale où les humains sont reconfigurés en passant d'un statut d'employé salarié à un statut de capital humain, entrepreneur de lui-même, guidé par une idéologie de maximisation de profit et en amélioration continue de la performance de soi (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Roberts, 2009) . Des recherches comptables ont permis de comprendre de quelles façons la discipline financière est soutenue par des métriques comptables, permettant à des financiers de se situer en position de dominants dans les relations de pouvoir (Carter & Crowther, 2000; Ezzamel & Burns, 2005; Ezzamel et al., 2008). Mais il convient de préciser que les professions comptables dominantes peuvent se situer elles-mêmes comme dominées par des systèmes comptables qui sont décrits comme des systèmes de surveillance ou comme des dispositifs de subjectivation. Ainsi, les professions comptables, comme les contrôleurs de gestion, peuvent se convaincre elles-mêmes et convaincre les autres fonctions d'une organisation qu'elles produisent de la connaissance véridique par de tels dispositifs de subjectivation (Lambert & Pezet, 2011).

Sur des métiers non comptables et dominés, en croisant à la fois des aspects de classe et de genre, la subjectivation de la comptabilité s'observe par le pouvoir de la discipline financière et par la subjectivation au genre (Knights & Collinson, 1987). Knights et Collinson (1987)

offrent une puissante analyse sur des ouvriers masculins qui auraient pu s'organiser en collectif pour s'opposer à un plan de licenciement s'appuyant sur des mesures alarmantes de coût de main d'œuvre de production. Or, les ouvriers se sont soumis aux normes d'indépendance masculines, niant leur dépendance à l'usine. Selon les auteurs, c'est ce qui amène ces ouvriers à ne pas contester des états financiers reposant sur des métriques comptables parce qu'ils affirment leur virilité alors même que ces métriques légitiment leur licenciement. Les auteurs comparent cette soumission aux métriques comptables à la résistance forte opposée par les ouvriers à un autre dispositif de management. Les ouvriers ont en effet rejeté très explicitement une lettre de communication interne qui était perçue comme un système de contrôle « soft » et qui renvoyait à une forme de féminité qu'ils refusaient. Ainsi, Knights et Collinson (1987) développent l'idée d'une subjectivation à la fois aux normes de genres et aux normes comptables construites elles-mêmes par le genre dit masculin.

La subjectivation est ainsi l'une des grandes thématiques développées dans les recherches comptables mobilisant des cadres foucauldien pour mettre en lumière les rapports de domination et leur entretien par les dominé(e)s.

Pour Malsch et al.(2011), la mobilisation des concepts bourdieusiens permet aussi de développer une meilleure compréhension de la comptabilité comme une pratique participant à des processus de domination (Malsch et al., 2011 ,p.211). S'agissant de la profession comptable, les cadres bourdieusiens permettent de comprendre comment et pourquoi la comptabilité et les comptables sont devenus une force économique et sociale (Cooper & Robson, 2006) et comment des formes de solidarités se sont constituées parmi les professions comptables pour permettre le maintien de ce pouvoir vis-à-vis de leur marché et leur client (Neu, Friesen, & Everett, 2003).

Des recherches en comptabilité s'appuyant sur Bourdieu ont ainsi montré comment la comptabilité va jusqu'à réguler l'espace social en influençant la façon dont sont pensées des pratiques gouvernementales, que ce soit par exemple dans le cas de l'éducation en Amérique latine (Neu et al., 2008) ou la privatisation des services d'eau en Guinée (Shiraz Rahaman et al., 2007).

La recherche en comptabilité s'est emparée de concepts développés par Bourdieu pour mettre en lumière ces rapports de domination. Ainsi, Cooper et Johnston (2012) s'appuient sur le concept de l'illusio pour définir le champ du football anglais. Leur analyse leur permet de

montrer que le capital culturel est capturé par les grands joueurs et managers et que les détenteurs du capital économique peuvent s'offrir les détenteurs du capital culturel. En revanche, les supporters et le grand public sont eux dépourvus de tout pouvoir et vivent dans l'illusion de faire partie du jeu (Cooper & Johnston, 2012).

Farjaudon et Morales (2013) mobilisent le concept de violence symbolique pour dévoiler les mécanismes qui consolident les asymétries dans les positions de pouvoir en modelant ce qui est de l'ordre du consensus et ce qui ne l'est pas. Ils examinent comment des acteurs puissants utilisent la comptabilité pour renforcer et maintenir leur position de pouvoir. Ils illustrent en particulier comment la comptabilité et le marketing se font concurrence pour définir le concept de valeur. Dans leur analyse, ils expliquent comment les intérêts dominants (les comptables) sont reproduits avec le consentement de ceux qui ont le plus à perdre dans le processus (le service marketing), sous couvert de consensus (Farjaudon & Morales, 2013 ,p.154).

Enfin, sans orienter son analyse sous l'angle du genre, Killian (2015) prend le cas des blanchisseuses de la Madeleine en Irlande pour analyser les conséquences de l'absence totale de comptabilité et d'obligation de rendre des comptes. Pour Killian (2015), cette absence a créé les conditions d'une violence symbolique ayant empêché les blanchisseuses de prendre leur place dans la société irlandaise. Certaines femmes qui étaient considérées comme un problème moral pour la société irlandaise (jeunes mères célibataires en particulier) étaient placées dans ces blanchisseries sous la forme d'un don de l'État vers les ordres religieux. Mais aucune comptabilité n'a été mise en place pour rendre compte de ces « dons ». Ce cas extrême illustre comment l'idée du « don » a empêché de rendre compte de l'avenir des femmes dans les blanchisseries. En conséquence, ces femmes sont restées dans les blanchisseries sans possibilité de réinsertion dans la société civile (Killian, 2015).

Dans ce dernier exemple émerge la possibilité que si l'absence de comptabilité compromet l'avenir d'un groupe, alors l'existence de la comptabilité peut permettre certaines formes de résistance à des rapports de domination.

## **1.2 La comptabilité et les possibilités de résistance à un projet néolibéral**

### **1.2.1 Un « statactivisme » comme pouvoir émancipateur**

La comptabilité ne sert pas exclusivement les dominants car elle permet à des intérêts divergents ou minoritaires de s'exprimer (Burchell et al., 1980). Si la quantification permet à des

ontologies dominantes d'exister et se perpétuer, c'est aussi l'une des formes qui peut permettre à ces intérêts divergents ou minoritaires de s'exprimer. La quantification se distingue par un mécanisme de simplification, classification, comparaison et évaluation (Espeland & Stevens, 1998). Ce mécanisme permet aux individus de mieux assimiler l'information car elle circule plus aisément à travers des données chiffrées, permettant de mieux la retenir sous cette forme (Espeland & Sauder, 2008).

Des chercheurs provenant des champs de la sociologie et des sciences politiques ont fait émerger le concept de stactivisme qu'ils définissent comme un « étendard qui rallie une grande variété de pratiques ayant en commun de mettre la statistique au service de l'émancipation » (Bruno et al., 2015 ,p.27).

Le stactivisme prend au moins trois formes de pratique. Dans la première, il s'agit de faire usage des marges de libertés que les règles de productions des chiffres laissent à ceux qui subissent cette quantification. Par-là, il est entendu que la statistique n'est pas immuable et il est possible que ceux qui la subissent aient des possibilités de jouer avec elles. Deuxièmement, le stactivisme peut avoir comme effet bénéfique de rendre visible et faire entendre des personnes qui étaient invisibles avant le processus de mise en nombre (Bruno et al., 2015; Bruno et al., 2014a). Cette mise en visibilité a pour finalité de s'émanciper de conditions subies par les groupes dominés. Enfin, une dernière pratique consiste à se saisir de la statistique pour redéfinir les objectifs poursuivis par les institutions.

Pour ces chercheurs, le stactivisme doit « être compris comme un slogan à brandir dans les luttes et comme un concept descriptif, utilisé pour qualifier les expériences visant à se réapproprier le pouvoir émancipateur des statistiques » (Bruno et al., 2015 , p.7-8). Ce slogan appartient à une histoire critique et ancienne imprégnée de tentatives de retourner la statistique contre les dominants. Ainsi, Bruno et al. (2015) font référence au livre *Les Héritiers* (1964) de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron. Dans ce livre, Bourdieu et Passeron utilisent des nomenclatures officielles et donc reposant sur des réalités posées par l'État, pour dévoiler la reproduction des inégalités sociales dans le milieu scolaire. L'utilisation et le croisement de ces nomenclatures permettent de mettre en lumière les contradictions de l'État dans l'État. En effet, alors que le service public de l'Éducation Nationale se donne pour mission de réduire les inégalités sociales en s'appuyant sur l'éthique du don des enseignants, dans les faits, il perpétue des inégalités sociales. Bourdieu et Passeron ont objectivé statistiquement une série d'expériences individuelles pour faire comprendre que le cas de chacun était moins la

conséquence de sa propre réussite et assiduité scolaire que d'un système de domination reproduisant des inégalités.

Bruno et al. (2015) font également référence à Alain Desrosières dans la controverse qu'il a présentée sur l'indice des prix en France<sup>11</sup>. Sur une période de vingt ans, entre 1970 et 1990, il montre que la Confédération générale du travail (CGT) publiait les résultats d'un indice de prix qu'elle avait construit elle-même. Pour la CGT, la méthodologie de calcul de l'INSEE était critiquable car l'institution se basait sur un mode de consommation des classes moyennes et non des classes populaires. Jusqu'aux années 1980, l'indice calculé par la CGT était mobilisé lors des négociations salariales, illustrant ainsi comment la statistique peut être mobilisée par ceux qui la subissent. Cet indice a connu son succès jusqu'à la fin des années 1980 où il a cessé d'être calculé et mobilisé. Pour Desrosières, les arguments statistiques font face à des conditions macrosociologiques (les façons de penser et d'organiser les rapports sociaux) et microsociologiques (mobilisation des réseaux d'acteurs) pouvant être plus ou moins favorables et évoluant dans le temps.

Bruno et al.(2015) développent leur idée de stactivisme en s'inspirant aussi des travaux de Luc Boltanski dans *De la Critique* (2009). Boltanski expose l'opposition qui peut exister entre la « réalité » et le « monde ». Pour Boltanski, la « réalité » se crée à partir de « formats, déterminés sous la contrainte d'un pouvoir institutionnel » (Boltanski, 2009 ,p.140). Le « monde » quant à lui se caractérise par « des évènements ou des expériences, dont la possibilité n'avait pas été insérée dans le dessin de la réalité » (Boltanski, 2009 ,p.94). Pourtant, la « réalité » contrôlerait le « monde ». Pour Bruno et al.(2015), l'opposition relevée par Boltanski est ce qui peut faire d'une part comprendre les mécanismes de domination de la statistique, mais d'autre part, ce qui permet le caractère émancipatoire de la statistique lorsqu'elle se retourne contre la logique dominante.

Ils expliquent que le stactivisme a un sens élargi qui consiste à s'émanciper d'une autorité et un sens plus restreint s'agissant des pratiques visant à s'émanciper de la gouvernamentalité néolibérale. Ce sens restreint me semble d'un intérêt particulier dans le cadre de cette thèse.

---

<sup>11</sup> Statistique et émancipation sociale. Perspectives historiques

## 1.2.2 La place du collectif dans la résistance

Dans la recherche critique comptable, aux débuts des années 1980, des chercheurs appellent la recherche en comptabilité à refléter les contextes politiques, sociaux et économiques dans lesquels opère la comptabilité. Pour eux, ne pas prendre en compte ces contextes conduit à penser des instruments comptables qui ne servent que les intérêts des actionnaires au détriment d'autres groupes sociaux (Cooper & Sherer, 1984).

En 2015, dans son article critique sur le développement du contrôle de gestion depuis 1976, Cooper (2015b) se réfère aux travaux d'Arnold (1998) expliquant l'importance du rôle des syndicats et des communautés dans la résistance aux pressions du monde néolibéral. L'organisation collective permet aux travailleurs de faire valoir leurs propres intérêts dans des contextes de gouvernamentalité néolibérale (Cooper, 2015b). La recherche comptable critique s'est intéressée aux possibilités qu'ont les travailleurs pour s'organiser collectivement et remettre en question la façon dont sont calculés des instruments comptables comme les plans incitatifs (Oakes & Covaleski, 1994).

Pour Cooper (2015b), les travailleurs ont depuis toujours créé leur propre langage tout en subvertissant le sens du vocabulaire managérial en jouant de l'ironie et du sarcasme (Cooper, 2015b ,p.22). Par exemple, dans le cas Caterpillar, Miller & O'Leary (1994) étudient comment la reconfiguration physique de l'usine et la formation de nouvelles cellules de fabrication ont été importantes pour la "création d'entrepreneurs". Les nouvelles cellules/devaient être comprises comme des petites entreprises où les travailleurs devenaient responsables de la réduction des coûts. Les travailleurs se sont saisis du langage managérial, jouant du sarcasme pour s'exprimer. Ainsi, la désignation « Plant With a Future » est devenue « Plant With a Fence » pour faire référence aux barrières mises autour de l'usine pour empêcher les manifestations des travailleurs ; « Secured Employee List » est devenu « Shrinking Employee List » en signe de protestation contre les menaces de licenciement.

Cooper regrette que la recherche académique offre peu de pistes pour la résistance au projet néolibéral dominant (Cooper, 2015b ,p.21). Néanmoins, des recherches récentes se sont intéressées à comment la comptabilité peut devenir une pratique humaine en créant un sentiment d'appartenance et en dessinant des relations sociales dans l'intérêt collectif (Bryer, 2011, 2014a, 2014b, 2018). A travers une étude ethnographique au sein de huit entreprises



récupérées<sup>12</sup>, Bryer (2011, 2014a, 2014b) analyse comment des acteurs subordonnés peuvent remettre en question de façon collective les ontologies dominantes dictant les processus budgétaires ou les façons de rendre des comptes (accountability).

Son ethnographie dévoile comment un processus budgétaire participatif a rendu visibles des membres inquiets pour leur salaires et profits dans un contexte économique instable. Ces travailleurs voulaient à la fois participer au processus budgétaire pour leurs propres intérêts mais également dans un intérêt plus collectif. En effet, les travailleurs souhaitaient participer à la construction de leur société et la comptabilité est devenue une ressource dans ce projet collectif. C'est par la comptabilité que les travailleurs se sont investis dans les ateliers et activités culturelles et éducatives qui ont permis la constitution de leur société (Bryer, 2014b).

En s'intéressant à l'économie sociale, Bryer (2011) dévoile que l'acte de rendre des comptes (accountability) peut se constituer en combinant les actes et attentes de différents individus plutôt qu'en construisant ces actes à partir de règles sociales prédéfinies. Pour Bryer (2011), l'économie sociale peut permettre aux individus de se comprendre eux-mêmes dans leurs relations avec la société. En somme, les intérêts individuels et collectifs peuvent se constituer mutuellement par la comptabilité.

Dans cette sous-section, j'ai expliqué comment la recherche comptable a dévoilé la comptabilité à la fois comme un instrument de domination et de résistance. La recherche comptable s'intéresse soit à la domination, soit à la résistance à la comptabilité mais investigate rarement les deux à la fois. Mis à part les travaux de Knights et Collinson (1986), les recherches auxquelles j'ai fait référence n'abordent pas ou peu les dimensions de genre. Ce que je souhaite montrer dans cette thèse, c'est que les dimensions de genre peuvent apporter un éclairage sur la relation mutuelle entre domination et résistance. Si nous pouvons résister à des normes de genres, c'est parce que nous y sommes vulnérables dans le même temps. Cette vulnérabilité aux normes de genre permet de comprendre comment la résistance et les rapports de domination s'entremêlent.

Dans la section suivante, je fais référence à des travaux sociologiques et philosophiques pour introduire la question du genre. Puis, je m'intéresserai aux rapports de domination et aux

---

<sup>12</sup> Une entreprise récupérée est une entreprise dirigée et contrôlée par ses travailleuses et travailleurs. Elle est récupérée par sa force de travail pour éviter que celle-ci ne perde son emploi face à la menace potentielle d'une fermeture de l'entreprise pour des raisons socio-économiques

possibilités d'émancipation qui se jouent dans le travail. Enfin, je développe les façons dont le genre a été abordé dans le champ comptable. Ces travaux permettent justement de comprendre cette relation entre résistance et domination sous le prisme du genre.

## **2. Comprendre les rapports de domination et de résistance dans le travail par des dimensions de genre**

### **2.1 Le genre comme une identité et/ou une modalité des relations sociales**

Dans cette sous-section, je prends comme référence les travaux d'Irène Théry et de Judith Butler pour démêler plusieurs sens du mot genre.

Les travaux d'Irène Théry (2007,2010,2011) permettent de distinguer deux niveaux d'usage du terme de genre. Le premier niveau aborde le genre comme une « différence des sexes » qui serait construite par les mœurs, coutumes et règles sociales. Irène Théry nomme ce niveau d'usage du genre comme la « dimension sexuée de la vie sociale » (Théry, 2011 ,p.106).

Le deuxième niveau désigne le genre comme la distinction du masculin/féminin. Irène Théry fait alors référence aux nombreuses théories féministes (différentialistes, universalistes, déconstructionnistes, marxistes, structuralistes, symbolistes, radicales, queer...) qui s'intéressent à comment se sont construites et transmises les inégalités et hiérarchies sexuées et sexuelles.

Cette distinction du masculin/féminin est en elle-même complexe dans le sens où il existerait, selon Irène Théry, deux façons de la comprendre. Le genre peut être compris pour certains comme une « identité des personnes » (Théry, 2011 ,p.107), opposant deux composantes identitaires qui sont le sexe et le genre :

*« Ce sont les personnes qui sont masculines, féminines, mixtes, transgenres etc., parce qu'elles ont des attributs ou des caractères psychiques et mentaux qui sont eux-mêmes masculins, féminins, mixtes, transgenres » (Théry, 2010 ,p.172).*

Mais pour d'autres, le genre n'est pas un attribut identitaire mais une « modalité des relations sociales » (Théry, 2011 ,p.107). Cette conception du genre explique que ce ne sont pas les personnes elles-mêmes qui ont un genre. Ce sont les relations et actions entre personnes qui constituent un genre. Le genre est envisagé comme un apprentissage social, un rôle que chacun et chacune apprend à jouer en société (Lehman, 1992 ). L'ordre symbolique du genre serait culturel, historique et situé, performé dans des pratiques culturelles : le genre ne serait donc pas

une pratique naturelle mais construite (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019; Gherardi, 1995; Gherardi & Poggio, 2001).

Dans *La distinction des sexes* (Théry, 2007), Irène Théry défend cette perspective relationnelle. Elle explique qu'une société qui souhaite vivre sur des valeurs d'égalité doit penser des façons alternatives de faire société. En effet, ce qui tiendrait les personnes en société, ce sont les différents statuts qui se sont construits, à la fois différents, complémentaires et hiérarchisés. Les repenser, c'est bouleverser un ordre établi. Penser l'égalité, c'est remettre en cause une organisation hiérarchique du social et lui substituer une autre conception du lien social.

C'est donc la « modalité des relations sociales » qui construit le masculin/féminin, assurant une universalité du partage sexué des rôles dans les sociétés. Ces modalités construisent un ordre reflétant les normes sociales et les sources de leur reproduction (Goffman, 1983).

Pour Irène Théry, nous sommes héritier(e)s d'une représentation des sexes qui est plutôt récente, provenant de la famille conjugale, une représentation de l'état de nature du 18<sup>ème</sup> siècle. Penser la famille conjugale comme hétérosexuelle et naturellement complémentaire a partagé les rôles de façon sexuée, conduisant à des formes d'assignation identitaire entre les femmes et les hommes. Dans ce contrat hétérosexuel, penser le masculin et le féminin comme une relation complémentaire et hiérarchisée pose inévitablement le problème d'une relation de domination et de soumission (Schippers, 2007).

Cette question du contrat hétérosexuel imposant une normalité et complémentarité des relations entre les sexes est également abordée par Judith Butler (1988,1990,1993,2004,2016). Les assignations identitaires à un genre masculin ou féminin serviraient les modèles de parenté avec leurs propres hiérarchisations du masculin et féminin ainsi que la distribution des rôles sexués. Ces assignations identitaires permettent la survie d'une société patriarcale construite sur ce contrat hétérosexuel. Judith Butler s'intéresse en particulier aux façons dont le corps renvoi l'image d'une histoire, des constructions sociales qui ont attribuées des rôles aux femmes et aux hommes. Le social attend non seulement des comportements mais également des apparences qui seraient en adéquation avec l'identité de genre à laquelle sont assignés les hommes et les femmes (Butler, 1988).

Butler développe la question de l'identité de genre comme n'étant jamais stable, se constituant avec le temps à travers des répétitions d'actes donnant l'illusion d'avoir une identité de genre respectable en société (Butler, 1988, 2004). Cette identité illusoire est portée par le corps qui a une dimension théâtrale chez Butler. Le genre serait une répétition d'actes qui sont à la fois

intentionnés et performatifs. Pour illustrer cette idée, Butler prend l'exemple du drag queen, qui, lorsqu'il est sur scène, performe une féminité exacerbée, respectant un script qu'il peut jouer librement dans le cadre d'un cabaret. Le drag queen met en scène une féminité qui, selon les normes sociales, n'est pas censée lui appartenir et pourtant il s'en approprie. La mise en scène de sa féminité est intentionnée et performative dans le sens où elle reproduit et renforce le sens du genre dit « féminin ».

Pour Butler, la performativité assure une répétition des normes qui, comme des scripts, agissent sur les corps. En agissant, les corps renforcent à leurs tours les normes de genre.

Que se passe-t-il si ce même drag queen performe cette féminité ailleurs que dans le cabaret ? Butler explique que si un drag queen s'assoit dans un métro, il y aura discordance entre le corps qu'il porte et le genre qu'il performe. Cette discordance se traduit en société par la punition de celui ou celle qui ne performe pas son genre selon les normes sociales (Butler, 1988).

Un point essentiel développé par Butler est que nos actes de performance de genre sont certes exercés à une échelle individuelle, mais devenant visibles en société, deviennent collectifs. Butler a d'ailleurs expliqué plus récemment qu'un corps en tant que tel n'existe pas ; il n'existe que parce qu'il est en relation avec d'autres corps supportés par une infrastructure sociale qui rend ces relations possibles (Butler et al., 2016). C'est donc par un accord tacite et collectif que ces actes de performance de genre sont rendus possibles (Butler, 1988).

Si le corps performe le genre auquel il est assigné, alors le corps peut offrir de multiples possibilités pour dépasser les normes conventionnelles de genre. Mais pour Butler, ces multiples possibilités n'ont pas de sens sans transformation de la condition sociale hégémonique (Butler, 1988, 2004).

Les travaux de Judith Butler et Irène Théry se rejoignent sur le caractère construit et répétitif du genre ainsi que sur les possibilités de s'émanciper des normes de genre sous condition d'une transformation de la condition sociale hégémonique. Dans cette thèse où je m'intéresse à un contexte organisationnel comme celui du Groupe Saint-Gobain, définir le genre comme un construit social répétitif permet de s'interroger sur les formes de domination et de résistance possibles lorsqu'il s'agit de l'analyser dans le travail.

## **2.2 Le travail au cœur des relations de genre et le genre comme dimension indispensable pour comprendre le travail**

Un très bel ouvrage, *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes* (2018), a réuni un collectif de chercheuses et chercheurs de différentes disciplines et pays sous la direction de Margaret Maruani, fondatrice du réseau de recherche *Marché du travail et genre (MAGE)* et de la revue *Travail, genre et société*. Le point commun dans leur approche est de s'appuyer sur une hypothèse forte :

« *L'analyse de la place des femmes et des hommes sur le marché du travail est un fil rouge pour comprendre le statut de l'un et l'autre sexe dans la société. Le travail est au cœur des relations de genre. Et à l'inverse : les logiques de genre sont indispensables à la compréhension du fonctionnement des activités laborieuses* » (Maruani, 2018 ,p.11).

L'ouvrage met en lumière comment le travail permet de penser les systèmes de domination. Dans le même temps, les hiérarchies, tensions et transformations qui se jouent dans le travail permettent une réflexion sur l'émancipation des femmes dans le travail.

Dans le contexte français, l'ouvrage accorde une place importante à l'historicité du travail des femmes pour comprendre les situations d'aujourd'hui et pour s'interroger sur quelles façons les femmes pourront se positionner en tant que sujets et actrices (Perrot, 2018). Ainsi, Marie-Thérèse Lanquetin (2018) souligne que c'est le principe de justice qui assure l'égalité entre les hommes et les femmes comme un droit fondamental (article 8 de la convention de l'Organisation des Nations Unies). C'est par le droit, en France et en Europe, que l'accès des femmes au travail et les aspirations à l'égalité au travail ont été possibles. S'assurer le droit de travailler c'est ouvrir les possibilités de l'existence de soi sur un modèle d'indépendance (toujours relative), la dépendance compromettant cette possibilité d'existence (Lanquetin, 2018).

En France, les lois sont devenues de plus en plus contraignantes vis-à-vis des organisations pour respecter les principes d'égalité entre les femmes et les hommes (Bender, 2004; Coron & Pigeyre, 2018; Laufer, 2014; Laufer & Silvera, 2017). Le respect de ces principes est évalué selon une logique comptable par la création de mesures et d'indicateurs qui comptabilisent l'égalité. Un exemple récent de cette comptabilisation est celui de l'Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes qui comptabilise l'écart de répartition des augmentations individuelles, des promotions, le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé maternité et la parité parmi les dix plus hautes rémunérations. Dans le cadre des mardis

du MuCEM, Irène Théry s'est exprimée le 8 mars 2011 au sujet de l'égalité des sexes<sup>13</sup>. Pour elle, nous avons aujourd'hui une vision comparative, même comptable de l'égalité en considérant que l'égalité sera atteinte lorsque les biens que possèdent les hommes et les femmes seront égaux. Lorsqu'il ne sera plus possible de différencier des données comme les salaires, le pouvoir ou les possibilités d'exercer son talent, alors il est communément accepté que l'égalité sera atteinte. Or, l'égalité ne peut se mesurer uniquement sur une logique comptable qui compare les performances entre les femmes et les hommes. D'un point de vue politique et organisationnel, il convient de s'interroger sur les structures qui tissent les relations sociales et qui assignent les femmes et les hommes à des normes de genre.

Les travaux de sociologues comme ceux de Joan Acker (1990) ont justement permis de dévoiler les structures organisationnelles formant des processus genrés. Pour Acker, la logique organisationnelle penserait les postes et les hiérarchies comme des entités désincarnées sans occupants, sans corps et sans genre (Acker, 1990 ,p.149). Or, pour qu'un travail puisse exister, il faut qu'il soit occupé par une personne et c'est à ce moment-là que les processus dits genrés entrent en jeu. Acker (1990) détaille ces processus qui constituent le genre dans les organisations. En premier lieu, il s'agit de la constitution de divisions qui émergent des normes de genre. C'est le cas de la division sexuée et sexuelle du travail, des comportements acceptés ou non, des espaces de travail ou encore du pouvoir. Deuxièmement, Acker évoque les symboles et images qui se retrouvent dans le langage, la presse ou encore la télévision et qui servent les divisions créées par les normes de genre. Dans un troisième temps, Acker fait référence aux interactions sociales dans les organisations qui renforcent des relations de dominations ou de soumission. Ces processus ont pour conséquence de créer un individu qui va se constituer une identité genrée dans une organisation par son choix de travail, de vêtements, de comportement ou de langage. Ces processus vont jusqu'à créer les structures sociales d'une organisation (Acker, 1990 ,p.146-147). Ces travaux montrent que l'égalité ne peut se résumer à une logique de performance qui peut se comptabiliser. Les sources des inégalités se retrouvent dans les structures mêmes des organisations.

Ces logiques structurelles qui maintiennent les inégalités ont été investiguées en abordant des thèmes comme le recrutement, les carrières, la formation, les rémunérations et l'articulation des

---

<sup>13</sup>Conférence Irène Théry du 8 mars 2011 : « Genre et sexualité à l'heure de la mondialisation : un choc des cultures ? »  
<https://www.youtube.com/watch?v=sJRqMc09lcg>

temps (Coron & Pigeyre, 2018; Laufer, 2014; Laufer & Silvera, 2006; Laufer & Silvera, 2017). Des carrières et trajectoires dites féminines ou masculines des salarié(e)s cadres se dessinent du fait des normes de genre qui structurent les organisations (Ely, Ibarra, & Kolb, 2011; Laufer & Pochic, 2004; O'Neil & Bilimoria, 2005; Pigeyre & Valette, 2004; Ryan & Haslam, 2005). Les femmes cadres doivent faire face à une sur-sélection sociale et scolaire (Laufer & Pochic, 2004) et leurs carrières sont marquées par des événements familiaux comme la maternité qui auront pour effet de ralentir leur ascension professionnelle (O'Neil & Bilimoria, 2005). Leurs carrières sont marquées par une ségrégation horizontale dont le plafond de verre est l'une des conséquences (Ely et al., 2011; Pigeyre & Valette, 2004) alors que les hommes bénéficieraient d'un « escalier de verre » (Ryan & Haslam, 2005). Il est alors important de montrer les biais (Bender & Pigeyre, 2016) qui maintiennent certaines formes de ségrégations professionnelles (Lemière & Silvera, 2014) . Par exemple, dans les recherches qui se sont intéressées à la place des femmes dans les industries à forte domination masculine, des analyses très pertinentes ont mis à jour comment des logiques structurelles sexualisent le corps des femmes les excluent de certains postes stratégiques au nom de la promiscuité des corps (Lapeyre, 2016, 2018).

Les politiques d'égalité ne peuvent donc pas uniquement comptabiliser l'égalité. Elles doivent tenir compte des structures qui perpétuent les inégalités et qui sont difficilement quantifiables. Pour certaines chercheuses, non seulement les inégalités persistent mais surtout, elles se creusent parmi les femmes (Meulders & Silvera, 2018). Cet écart se manifeste « entre celles, plus instruites, qui accèdent aux emplois qualifiés, même si le plafond de verre subsiste, et celles, de plus en plus nombreuses, pour qui l'emploi, quand il existe, est en miette » (Meulders & Silvera, 2018 ,p.28). Ces inégalités se manifestent au sein même des politiques organisationnelles qui s'orientent davantage vers l'égalité professionnelle des femmes cadres, oubliant la majorité de leurs employées (Pochic, 2018). Meulders et Silvera (2018) insistent donc sur l'importance des approches intersectionnelles croisant la race, le genre et la classe pour rendre compte de la multiplicité des systèmes d'oppression (racisme, sexisme, de classe) (Collins, 1990) qui se jouent aujourd'hui dans le travail.

Dans le même temps, c'est dans ces systèmes d'oppression qu'il est possible d'entrevoir des possibilités d'émancipation. C'est en croisant les dimensions de sexe, classe et race que l'un des chapitres de l'ouvrage *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes (2018)* s'intéresse en particulier à la question de l'« empowerment » dont les origines semblent remonter au mouvement *Black Power* des années 1970. L'« empowerment » est défini comme « un

processus complexe et non linéaire, pouvant prendre des formes très variées, au cours duquel les femmes acquièrent ou étendent leur droit de parole, leur reconnaissance sociale et leur pouvoir d'action » (Marius, 2018). Il est important de souligner, comme le fait Marius (2018), que l'« empowerment » est situé c'est-à-dire qu'il dépend du contexte socioculturelle, politique, et de la volonté des femmes. L'« empowerment » peut être pensé de deux façons distinctes. La première se réfère à « des valeurs comme celles de la justice, redistribution, changement social et pouvoir des gens d'en bas » (Marius, 2018 ,p.232). La deuxième se réfère à une approche néolibérale où l'« empowerment » se trouve lié dans une « chaîne d'équivalence avec la croissance économique, l'investissement, le marché libre, le choix rationnel, l'opportunité individuelle, l'entrepreneuriat et la propriété » (Marius, 2018 ,p.232, citant Bacqué & Biewener, 2013 ,p.97). En fonction des contextes, l'« empowerment » prend donc différents sens, se situant dans ou entre les deux façons distinctes de le penser.

Marius (2018) fait référence à ses propres travaux sur les femmes de castes défavorisées d'un district industriel du cuir en pays tamoul. La féminisation massive du travail industriel dans cette région a permis une certaine forme d'« empowerment » sous des aspects économiques, sociaux et spatiaux, favorisant de nouvelles identités de genre et une reconstruction des rapports de genre dans cette zone où les maris sont au chômage ou contraints à la migration. Dans le même temps, Marius (2018) souligne bien que l'« empowerment » reste tout à fait relatif du fait que le salaire des femmes est versé à leur père, ou encore par les formes d'exploitation du monde industriel dans lequel elles évoluent. L'émancipation est possible donc, mais toujours relative. Elle s'accompagne de rapports de domination qu'il est difficile d'annihiler.

Dans un tout autre contexte, les travaux ethnographiques de Marlène Benquet (2009) explorent la question de la résistance des caissières d'une chaîne d'hypermarché vis-à-vis du patronat : « Loin de la figure traditionnelle du militant homme, blanc, salarié dans le secteur secondaire et syndiqué, les caissières de Grand Large mettent en évidence l'articulation possibles entre des identités sociales perçues comme inconciliables : femmes, précaires et pourtant grévistes » (Benquet, 2009 ,p.10). Benquet (2009) a très peu exploré les dimensions de genre dans son travail. Or, son travail permet aussi de comprendre comment cette grève a permis de reconstruire des rapports de genre entre la caissière qu'elle suit dans son ethnographie, Nathalie M., son mari et le patronat de l'hypermarché. Nathalie M. est caissière et l'une des leaders d'un mouvement de grève qui a duré 15 jours. Cet entretien permet de comprendre que cette grève a permis à Nathalie M. d'une part de déléguer toute la gestion familiale à son mari qui d'ordinaire



ne s'y investissait que très peu, et d'autre part de se retrouver dans un rôle décisionnaire auprès des grévistes.

« Ce n'est pas seulement l'aspect matériel qui a été difficile à gérer. C'est aussi le décalage mental qu'il y a eu entre nous. Parce qu'il voyait que j'étais en train de changer, de vivre des choses extraordinaires, et qu'il était un peu exclu de ça. Je n'étais pas très contente de rentrer à la maison » (Benquet, 2009 ,p.19).

La grève s'est arrêtée au bout de 15 jours parce que des salarié(e)s ont été assigné(e)s en justice et que les syndicats ont lâché les personnes engagées. Nathalie M. explique avoir fait grève « sans n'avoir rien gagné » car aucune des revendications n'a été entendue.

Pourtant, ces 15 jours lui ont permis de se recentrer sur elle-même et finalement de se découvrir :

« J'ai gagné une confiance, une assurance en moi pour toujours. Je ne me vois plus comme une petite caissière, je sais que je suis capable de me faire respecter, de parler en public, d'organiser une occupation dans un magasin avec cent personnes. Je sais que je suis aussi capable de ne pas faire le ménage pendant 15 jours et de laisser la maison en plan s'il se passe des choses plus importantes à l'extérieur » (Benquet, 2009 ,p.24).

Dans cet entretien, il apparaît clairement que les dimensions de genre et de classe permettent d'analyser à la fois la vulnérabilité et la résistance vis-à-vis d'un patronat et vis-à-vis des normes de genre. Nathalie M. est sortie de son rôle de « petite caissière » et a dévié des normes de genre pour résister au patronat. Cette déviance s'est manifestée sur son lieu de travail et dans sa sphère privée. Son histoire dévoile la vulnérabilité de sa résistance face à un patronat et face aux normes de genre.

Les travaux sur lesquels je me suis appuyée dans cette sous-section permettent de dévoiler une relation qui semble se tisser continuellement entre des rapports de domination et d'oppression tout en dévoilant des possibilités d'émancipation dans le travail. Ces rapports ne sont pas uniquement analysés en conséquence d'un néolibéralisme qui s'impose dans notre système politique, économique et social (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b). En effet, ces travaux permettent de rendre compte d'autres formes de domination et de possibilités d'émancipation vis-à-vis d'un système patriarcal (Dorion, 2017). Ces travaux me guident dans cette thèse pour analyser de quelles façons est impliquée la comptabilité dans les rapports de domination et ce qu'elle offre en termes de résistance.

Dans la sous-section qui suit, je vais présenter les spécificités de la recherche croisant genre et comptabilité afin d'expliquer comment cette littérature a envisagé les rapports de domination et les possibilités de résistance dans la comptabilité. Cette littérature permet aussi de faire le lien entre résistance et domination à travers le genre. Cette sous-section me permettra de montrer de quelles façons cette thèse peut contribuer au champ de la recherche comptable.

### **3. Les spécificités de la recherche croisant genre et comptabilité**

#### **3.1 La profession comptable en tant qu'institution genrée**

*« When considering accounting as both a gendered and a gendering institution, there are two issues at play: first, the role and conduct of the accounting profession in reflecting the wider norms of the societies in which it operates; and secondly, the profession's role in shaping and influencing those societal norms, as well as the positions and practices of the professionals who work for and in the profession. The two are mutually inter-related » (Haynes, 2017 ,p.116)*

Ce qui caractérise dans un premier temps la recherche comptable c'est la réglementation de la profession comptable qui interdisait aux femmes le droit d'exercer cette profession (Lehman, 1992 ). Historiquement, la profession comptable a nourri un discours exprimant l'idée qu'envoyer des femmes au sein des entreprises clientes était un « business suicide » (Jones 1927, dans Lehman, 1992, p. 271). Par leur corps et leur genre, les femmes étaient considérées comme inaptes à exercer cette profession (Lehman, 1992) pensée selon des normes dites masculines (Haynes, 2012, 2017).

La recherche en comptabilité explique que la logique comptable en elle-même serait construite en fonction de « l'universel masculin », considérant « l'universel féminin » comme générateur de contentieux. La mise en comptabilité de valeurs multiples ou alternatives n'entre pas dans cette logique liée à « l'universel masculin » (Broadbent, 1998; Cooper, 1992; Hines, 1992). Cette logique est constituée à partir de normes sociales et par son exercice, la comptabilité contribue à renforcer et recréer ces valeurs sociales au sein même de la profession (Haynes, 2017).

Bien que les femmes soient arrivées à percer l'interdiction légale qui leur empêchait l'accès à ce métier, leurs carrières restent fragiles car elle travaillent dans un environnement caractérisé par un modèle de carrière « up or out » (Dambrin & Lambert, 2008), marqué par l'importance des réseaux informels (Lupu, 2012), une importante homo-socialité (Anderson-Gough et al.,

2005; Dambrin & Lambert, 2012) et une culture du service client où les corps des femmes sont encore assimilés à une forme de distraction (Bitbol-Saba & Dambrin, 2019).

Les travaux croisant genre et comptabilité dans l'audit analysent comment les hiérarchies et structures organisationnelles restent et se maintiennent genrées, ce qui explique au moins en partie pourquoi le plafond de verre est difficile à briser dans cette profession (Dambrin & Lambert, 2008, 2012; Haynes, 2017). Les femmes ont alors tendance à quitter l'organisation avant d'arriver au rang d'associée ou vont privilégier des carrières horizontales plutôt que verticales (Dambrin & Lambert, 2008).

La recherche explore aussi les mécanismes formels structurant les organisations tels que les recrutements, évaluations et formations, mais aussi les mécanismes informels liés aux normes culturelles, valeurs et croyances qui influencent la mise en œuvre et reproduction des processus formels et organisationnels (Anderson-Gough et al., 2005).

Ainsi, les recherches s'intéressant à la maternité dans la profession comptable analysent comment les femmes font face à des processus genrés et recréant le genre (Haynes, 2008c, 2017) dans les sphères professionnelles et sociales. Un exemple très révélateur est celui des femmes devant faire face aux stéréotypes concernant les mères dans les firmes comptables et devant répondre aux normes culturelles et sociales liées à la maternité. Les femmes devenues mères doivent alors faire des choix dans leurs carrières professionnelles, se confrontant à des juxtapositions entre leur identité personnelle et professionnelle (Haynes, 2008c). Ces dilemmes liés à la maternité dans la profession comptable peuvent conduire les femmes à trouver des tactiques pour poursuivre leur carrière en décidant de se spécialiser ou en progressant de manière horizontale comme sur des fonctions support qui les éloignent du client final. Or, ces tactiques sont en contradiction avec le modèle de progression de carrière (masculin) pensé par les firmes comptables (Dambrin & Lambert, 2008; Lupu, 2012).

Pour répondre à ces dilemmes, certaines firmes spécialisées dans l'audit ont mis en place des dispositifs de gestion de carrière comme celui des « mummy tracks » (Dambrin & Lambert, 2008 ,p.497). Ces trajectoires permettent aux femmes devenues mères de mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle mais les conséquences de ces « tracks » ne sont pas neutres. En effet, les postes proposés dans ces « tracks » (par exemple les postes en fiscalité) sont considérés comme moins stratégiques et sont moins rémunérateurs que ceux proposés dans les « fast track careers» (finance d'entreprise et conseil en management) (Dambrin & Lambert, 2008). Les « mummy tracks » sont pensés selon des normes de genre et des normes sociales qui contribuent à la fabrication du plafond de verre des femmes dans les professions comptables.

Les femmes peuvent décider également d'opter pour des dispositifs permettant, en théorie, de mieux équilibrer leur vie personnelle et professionnelle afin de pouvoir répondre aux exigences de leur identité en tant que femme/mère et leur identité de femme comptable professionnelle. Mais dans un milieu où travailler de longues heures est signe de performance et d'engagement (Anderson-Gough et al., 2005), des dispositifs comme le temps partiel ou des organisations de travail plus flexibles constituent des freins pour la carrière (Lyonette & Crompton, 2008). Dans ces institutions, ce sont les femmes qui œuvrent dans la mise en place de politiques de temps de travail plus flexibles alors que ce sont elles qui risquent d'être freinées dans leurs perspectives de carrière si elles optent pour ce type d'arrangement (Kornberger et al., 2010). Les carrières des femmes peuvent donc prendre des formes dites alternatives et féminisées (Lupu, 2012) au risque de servir un essentialisme de genre (Joyce & Walker, 2015). Les carrières alternatives comme les postes au rang de « post-senior management » (Almer et al., 2012) plutôt qu'au rang d'associée dans les firmes comptables pourraient donner l'apparence de servir les besoins des femmes. Or, choisir des routes alternatives pourrait avoir pour conséquence de créer des « pink ghettos » et de nouvelles formes de ségrégations verticales (Almer et al., 2012).

Quelle est la vraie nature de ces choix de carrière pris par ces femmes professionnelles ? Ces choix sont à la fois construits par des normes culturelles, sociales, et par les normes structurelles établies dans la profession comptable. Ces normes structurelles sont à la fois influencées par les normes culturelles et sociales mais elles agissent sur ces normes en les renforçant par la construction de routes dites alternatives.

La recherche croisant genre et comptabilité permet de comprendre que les femmes dans la profession comptable essayent de penser des dispositifs pour pouvoir faire carrière mais ces dispositifs sont eux-mêmes pensés selon des normes de genre qui les défavorisent. En ce sens, les femmes dans ce métier essayent de construire leur carrière en résistant au modèle masculin dominant, mais restent vulnérables aux normes de genre qu'elles performant.

### **3.2 Les implications de genre dans les métiers comptables et la sphère domestique**

Si la recherche comptable s'est surtout focalisée sur les rapports de domination liés au genre dans les professions comptables (Cooper & Taylor, 2000), elle s'est aussi intéressée à ces rapports de domination au sein des foyers et dans les métiers comptables non qualifiés.

Dans une perspective historique, la recherche comptable s'est intéressée à la production et à la pratique de connaissances comptables dans la sphère domestique. Cette littérature a dévoilé comment la comptabilité et l'« accountability » au sein des ménages ont été utilisées de manière à affirmer la domination masculine et le confinement des femmes dans la sphère domestique (Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998a, 2003b; Walker & Carnegie, 2007a). Alors que l'accès des femmes aux professions comptables était légalement interdit en Grande Bretagne au 19<sup>ème</sup> siècle, Walker (1998) analyse le rôle de la comptabilité, exercée par les femmes, dans la rationalisation de la sphère domestique. Le contexte religieux, économique et social de l'époque a fait de la comptabilité un outil de management pour prévenir de tout risque d'insolvabilité alors même que le consumérisme et les signes de richesse extérieurs prévalaient dans la Grande Bretagne du 19<sup>ème</sup> siècle. La comptabilité exercée par les femmes de la classe moyenne bourgeoise était un instrument pour préserver le statut familial dans un milieu bourgeois. Si les femmes avaient des responsabilités et un pouvoir de décision sur les questions économiques, celles-ci ne concernaient que les recettes et dépenses liées au foyers et non les actifs et passifs détenus par leurs époux (Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998a).

La comptabilité y est analysée comme une technique disciplinaire (Walker, 1998a; Walker & Carnegie, 2007a) dissuadant les femmes d'opérer des dépenses extravagantes pour préserver la solvabilité et le statut familial. En cela, la comptabilité rendait les femmes responsables de la bonne tenue des comptes domestiques. La comptabilité est aussi analysée comme outil d'ingénierie (Walker, 2003b) faisant paraître une forme de professionnalisation de la comptabilité domestique pour distraire les femmes de tout désir de travailler dans la sphère publique. En ce sens, la comptabilité assujettissait les femmes à leur rôle domestique et renforçait un système patriarcal dans la Grande Bretagne du 19<sup>ème</sup> siècle.

Dans ces travaux, c'est plutôt le maintien de l'assignation aux normes de genre que les possibilités d'émancipation qui sont envisagées.

Dans un tout autre contexte non occidental, au Japon, Komori et Humphrey (2000), Komori (2007) et Komori et Broadbent (2008) retracent historiquement comment les femmes japonaises

ont utilisé les techniques de contrôle comptable dans leur foyer pour contrôler le comportement de leurs maris et pour répondre à la dépendance émotionnelle de leur conjoint dans le foyer. La comptabilité a également permis aux femmes japonaises de sortir de leur foyer en constituant un lobby de consommatrices puissant. Par la comptabilité, les femmes japonaises ont rendu visible et rendu significatif le travail qu'elles déployaient au sein de leur foyer, leur permettant de construire une identité différente de celle pensée par les institutions qui les avaient assignées au rôle de « mère de la nation » (Komori, 2007). Dans la sphère publique, de plus en plus de femmes japonaises semblent entrer dans la profession comptable afin de construire une vie et une carrière pour gagner en indépendance (Komori & Broadbent, 2008).

Ces travaux discutent des possibilités d'indépendance que la comptabilité domestique ou l'entrée dans la vie professionnelle ont pu apporter dans l'Histoire.

Dans la sphère publique, les métiers comptables non qualifiés sont assimilés à un prolongement de la comptabilité exercée dans la sphère domestique (Walker, 2003c). La déprofessionnalisation du métier comptable (Kirkham & Loft, 1993) a cantonné les femmes aux postes d'employées, les assignant à un emploi répétitif, de bureau, avec un salaire relativement bas et peu de perspectives de promotion (Cooper & Taylor, 2000 ,p.574). Au sein même des métiers comptables non qualifiés, les femmes subissent une ségrégation horizontale construite à partir de normes de genre (Joyce & Walker, 2015). Pour comprendre cette ségrégation, Joyce et Walker (2015) déploient le concept de l'essentialisme pour expliquer comment se répartissent certains sous-champs comptables entre hommes et femmes. Joyce et Walker (2015) s'intéressent en particulier aux métiers traitant l'insolvabilité comptable. Ils expliquent que la pratique de l'insolvabilité a été traditionnellement masculine au Royaume Uni parce que les hommes ont bénéficié des croyances sociétales qui idéalisent la force physique et la capacité masculine à faire face à des situations dangereuses (Joyce & Walker, 2015). Les normes de genre semblent donc agir à la fois sur la ségrégation verticale et horizontale subies par les femmes exerçant des fonctions comptables.

Cela dit, les métiers comptables non qualifiés sont sous investigués dans la recherche comptable (Hopwood, 1987) alors qu'ils constituent la grande majorité des travailleuses et travailleurs du secteur comptable (Cooper & Taylor, 2000; Loft, 1992). Pour cette thèse, les recherches concernant les connaissances et métiers comptables me permettent d'introduire l'intérêt d'investiguer une population de comptables non qualifié(e)s (les hôtesse de caisse) et les

façons dont elles mobilisent leurs connaissances pour se rendre visibles et résister aux normes de genre auxquelles elles sont assignées.

### **3.3 Penser des alternatives à la logique comptable**

Si tout système de domination offre des possibilités de liberté (Carmona & Ezzamel, 2016), l'une de ses formes peut être la résistance aux normes de genre. C'est cette possibilité qui m'intéresse dans le cadre de cette thèse.

Certaines chercheuses appellent à étudier les possibilités pour dévier de l'hégémonie du langage comptable masculin afin de réformer la comptabilité pour qu'elle devienne plus humaine et vise moins à objectiver les humains au nom de la téléologie (atteinte d'efficacité, profitabilité...) (Cooper, 1992, 2015b; Shearer & Arrington, 1993b). Une perspective critique et émergente nommée "counter-accounting research" s'intéresse au potentiel émancipatoire d'un langage comptable alternatif dont le but est de promouvoir des formes de résistance à des systèmes d'oppression comme celui du système néolibéral pour pousser vers un changement social (Lehman, 2019). L'idée derrière le "counter-accounting" est d'utiliser des supports écrits et oraux pour démontrer que la compréhension des situations humaines ne peut passer que par l'utilisation classique de la quantification :

*"human beings are empowered with aspirations and unquantifiable convictions. Counter-accounting provides a way of challenging prevailing official positions and offers alternative means of understanding"*(Lehman et al., 2016),p.45).

Dans cette perspective, Agyemang (2016) critique la logique comptable qui passe sous silence des questions liées au genre et aux droits humains dans le contexte des importants flux migratoires auxquels nous assistons en Europe. Pour Agyemang (2016), dans les débats posés par l'Union Européenne sur les flux migratoires, la comptabilité déshumanise les migrant(e)s qui ne sont représenté(e)s que par des chiffres financiers sans rendre compte des peurs, sacrifices et vulnérabilités qu'ils et elles doivent supporter pendant et après leurs périple. Il s'agit donc de proposer des écrits et témoignages qui pourraient altérer la logique comptable et donc de modifier la forme et le contenu des débats au sein de l'Union Européenne (Agyemang, 2016).

Une critique similaire est apportée par Tanima (2015) dans un projet de micro-crédit destiné aux femmes au Bangladesh. Tanima (2015) s'appuie sur la littérature qui remet en question le

caractère émancipatoire du micro-crédit qui serait pensé comme un cercle vertueux pour les femmes des classes sociales les plus modestes (Johnson, 2005; Mahmud, 2003; Marius, 2018). Dans cette littérature, le micro-crédit est même décrit comme prenant une forme insidieuse de politique néolibérale sous couvert de féminisme où les femmes seraient prises dans un mécanisme d'accumulation par dépossession (Keating, Rasmussen, & Rishi, 2010). Le travail de Tanima (2015) consiste à rompre le silence construit par la comptabilité sur les expériences vécues par les femmes dans le cadre des projets de micro-crédit. Les écrits et témoignages récoltés par Tanima (2015) lui permettent d'expliquer qu'il est insuffisant d'accorder une émancipation financière aux femmes si ce n'est pas accompagné de changements plus profonds au niveau de l'éducation, du système de santé et du pouvoir politique des femmes. Les écrits et témoignages récoltés lui permettent de mettre en évidence que les femmes elles-mêmes agissent dans une perspective de changement mais sont conditionnées socialement de telle sorte à ce qu'elles sont limitées dans leur quête émancipatrice. Les liens de subordination et les possibilités d'émancipation sont donc complexes et multidimensionnels. S'ils sont rendus invisibles par la comptabilité, le « counter-accounting » permet de rendre compte de ce qui est difficilement quantifiable (Tanima, 2015).

La recherche comptable s'interroge donc sur les formes alternatives, différentes de la logique comptable, pour rendre compte des rapports de domination portés par le système néolibéral et patriarcal dans une perspective de changement social à long terme.

#### **4. Quelles implications en termes de contributions pour cette thèse ?**

La littérature mobilisée dans cette première partie de chapitre me permet d'expliquer comment la comptabilité peut être envisagée comme un instrument de domination (Cooper, 2015a, 2015b) et comme un instrument qui ouvre des possibilités de résistance (Bryer, 2011, 2014b) vis-à-vis d'un système néolibéral.

Les travaux qui se sont questionnés sur les rapports de dominations liés au genre dans le travail permettent aussi de se questionner sur les possibilités de résistance à l'intérieur même d'un système d'oppression néolibéral et patriarcal (Marius, 2018; Maruani, 2018; Meulders & Silvera, 2018). Les travaux croisant genre et comptabilité permettent de comprendre comment dans les professions comptables, les femmes se font une place pour y construire une carrière mais sont sans cesse renvoyées à leur genre (Anderson-Gough et al., 2005; Bitbol-Saba & Dambrin, 2019; Dambrin & Lambert, 2008; Lupu, 2012). Ce qui ressort de ces recherches, c'est



que la domination et la résistance sont dans une relation continue, s'appelant l'une et l'autre mutuellement. La domination serait dans la résistance et la résistance dans la domination. Les organisations étant construites selon des processus genrés (Acker, 1990), elles participent au maintien des rapports inégalitaires entre les femmes et les hommes. Mais c'est parce que ces normes de genre existent qu'il est envisageable d'en dévier (Butler, 1988, 1990, 1993, 2004; Butler et al., 2016).

Le champ de recherche dans lequel je m'inscris, croisant genre et comptabilité, s'inquiète d'être considéré comme une sous-discipline dans laquelle les travaux ne sont pas encore suffisamment développés (Broadbent & Kirkham, 2008; Haynes, 2008a; Lehman, 2012, 2019).

*« While critical accounting theorists examined economic rights and global discrimination in the early 1990's, by 2008 Broadbent and Kirkham questioned the lack of advancement and lamented that gender research had not significantly enhanced in over a decade. What had begun as a diverse discourse became over-determined with research predominantly exploring gender pay gaps. These studies, while important on some level, are less relevant for transforming social structures and enriching the field » (Lehman, 2019 ,p.8)*

Pour Parker et Broadbent (2008), la recherche comptable s'est principalement intéressée aux questions liées aux postes, rangs et rôles occupés par les femmes dans le domaine comptable. Pour eux, la recherche comptable peut davantage se développer en investiguant le rôle de la comptabilité en tant qu'instrument de gestion dans les rapports de dominations liés au genre.

*“ how accounting information and reporting contributes to the gendered construction of strategy implementation and control, and thus what change may be even desirable or possible, for example to control report design and communication ” (Parker & Broadbent, 2008 ,p.627).*

Afin de continuer à enrichir ce champ de la recherche comptable, cette thèse s'intéresse à la comptabilité en tant que dispositif de pilotage, en tant que processus comptable et en tant que compétences, connaissances et instruments comptables. Ces différentes formes que prend la comptabilité contribuent dans le même temps à rendre visible un métier comptable non qualifié (les hôtesse de caisse), très peu investigué dans la littérature comptable (Cooper & Taylor, 2000).

La problématique générale de cette thèse interroge comment la comptabilité en tant qu'instrument de domination permet des possibilités de résistance aux normes de genre dans une organisation.

Dans le cadre du Groupe Saint-Gobain, ces rapports de domination et possibilités de résistance sont investigués vis-à-vis d'un système néolibéral (Cooper, 2015b) et patriarcal (Dorion, 2017).

Pour répondre à ma question de recherche, je fais appel à différents cadres théoriques que je mobilise dans trois essais.

Dans la section qui suit, je justifie la mobilisation de ces cadres théoriques et explique comment ils permettent de répondre à ma question de recherche.

## **5. Différents cadres théoriques pour trois essais**

Je mobilise différents cadres théoriques dans les trois essais de cette thèse. Je mobilise les travaux de Bourdieu (1990) sur la domination masculine qui permettent de comprendre le contexte organisationnel de la Plateforme du Bâtiment où l'idéalisation de la force physique masculine est à l'origine de la division sexuée et sexuelle du travail : les rôles de vente et de logistique ont été attribués aux hommes tandis que les femmes ont été assignées aux rôles d'accueil, d'administration et de comptabilité. Je mobilise également des cadres issus des recherches féministes : le concept du féminisme néo-libéralisant développé par Prügl (2015), celui du « Physical Power » de Cockburn (1981), du « dirty care » de Dorlin (2017) et celui de la vulnérabilité du genre dans la résistance de Butler (2016).

Ces travaux sont issus de divers courants féministes qui divergent sur certains points. Par exemple, le concept d'un féminisme néo-libéralisant de Prügl (2015) interroge les limites mais aussi les opportunités du système néolibéral alors que Cockburn (1981) défend un féminisme socialiste et dénonce le système capitaliste et patriarcal. A mon sens, il est possible de mobiliser ces deux approches en fonction de l'objet empirique investigué et du niveau organisationnel dans lequel il se situe. C'est tout l'intérêt de croiser au moins deux dimensions, celles de la classe et celle du genre (Dorlin, 2009). En effet, les femmes du top management ne subissent pas les mêmes rapports de domination que les hôtesse de caisse.

Un autre exemple de divergence est celui des façons dont peut être envisagé le genre. Cockburn explique diverger des travaux de Butler (1990, 1993) sur la performativité du genre. Pour elle, le genre est social mais le corps est une « réalité matérielle dont le social doit s'occuper » (Rogerat, 2003 ,p.19). Une « réalité matérielle » est le fait biologique d'être enceinte ou encore la crainte du viol qui pourrait être vécue différemment entre un homme et une femme. Dans ses travaux récents, Butler (2016) reformule ce qui a peut-être été mal compris par certain(e)s académiques lorsque ses travaux sur la performativité du genre ont été publiés. Butler (2016) précise que la performativité du genre n'est ni la possibilité de choisir son genre ni l'idée que les normes de genre pré-déterminent qui nous sommes. Elle explique que la performativité décrit les processus qui nous agissent et les conditions et possibilités nous permettant d'agir. Pour elle, les corps portent en eux une histoire de normes de genre dont il est possible de s'émanciper sous condition d'une transformation de la condition sociale hégémonique. Pour moi, les façons d'envisager le genre de Cockburn et de Butler ne s'opposent pas mais se complètent. J'adhère à la réalité matérielle soulignée par Cockburn (Rogerat, 2003 ,p.19) mais je pense aussi que cette réalité est façonnée par les normes de genre que nos corps performant (Butler, 2016). Cockburn et Butler se rejoignent dans l'idée que c'est le social qui peut agir sur ces dites réalités. Je pense donc faire partie des chercheuses féministes, comme Dorlin, qui se revendiquent d'un héritage dit queer et d'une tradition matérialiste (Dorlin, 2008). Croiser des textes qui ont des divergences permet de comprendre la dimension hiérarchique du genre où le groupe des hommes domine sur celui des femmes, et sur la dimension normative du genre qui produit la binarité des catégories hommes/femmes (Fourment, 2017).

Dans les sections qui suivent, je présente les cadres mobilisés dans chaque essai et j'en montre les limites et les façons dont ces cadres peuvent se compléter.

### **5.1 Un féminisme néo-libéralisant pour penser une conciliation entre des motifs économiques et sociaux pour l'égalité**

Dans le premier essai de cette thèse, la comptabilité prend la forme de pratiques de contrôle comme les dispositifs de pilotage de féminisation pensés par le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain. Dans cet essai, la domination s'entend sous l'angle d'une logique néolibérale qui tend à penser l'égalité entre les femmes et les hommes en termes économiques. Les formes de résistance que j'analyse sont celles exprimées par les membres du réseau féminin (comité de

pilotage et adhérent(e)s) qui permettent de penser l'égalité autrement que par cette logique économique.

La question de recherche du premier essai est la suivante : comment opère un réseau féminin dans une organisation lorsque l'égalité n'est pas seulement envisagée sous l'angle économique ?

Le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain (WIN) est révélateur d'une tension dans laquelle se trouvent les entreprises françaises lorsqu'il s'agit de penser les dispositifs pour une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En effet, l'égalité professionnelle est à la fois pensée par des motifs économiques et sociaux.

Les motifs économiques, ou la logique dite de « business case » s'est imposée dans les entreprises pour légitimer les politiques d'égalité professionnelle par un discours où le bénéfice économique serait au centre des préoccupations managériales (Tomlinson & Schwabenland, 2009). La logique de « business case » porte en elle une logique néolibérale où il s'agit d'une part de démontrer les bénéfices économiques de l'égalité, mais aussi de voir les individus comme des êtres responsables d'eux-mêmes, en capacité d'agir en entrepreneur de soi (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b). Les femmes d'une organisation seraient donc en capacité d'écrire leur propre destin en fonction de leurs capacités entrepreneuriales (Gill, 2007). Ce que ne prend pas en compte cette logique, c'est que l'entrepreneur de soi trouve des limites lorsque les structures organisationnelles restent immuables et ne sont pas remises en question dans une organisation.

La recherche critique en sciences humaines et sociales a conceptualisé la façon dont les organisations portent des messages concernant l'égalité entre les femmes et les hommes en faisant référence au féminisme et en le qualifiant de « *bâtard néolibéral du féminisme* » (Fraser, 2011), « *managerial feminism* » (Eisenstein, 2009), « *market feminism* » (Kantola & Squires, 2012), « *transnational business feminism* » (Roberts, 2012, 2015), ou « *féminisme de marché* » (Pochic, 2018). La majeure critique apportée par ces recherches est que cette forme de féminisme servirait les intérêts des femmes de pouvoir au détriment des femmes du bas de la hiérarchie, renforçant les inégalités structurelles de genre et de classes liées au modèle néolibéral (Meulders & Silvera, 2018; Pochic, 2018).

Ce message critique est important dans cette thèse car il permet de comprendre comment certains dispositifs de pilotage du réseau WIN peuvent servir le discours néolibéral dominant en renforçant des stéréotypes de genre ou en rendant visibles uniquement les femmes puissantes de l'organisation. Or, les motifs sociaux portés par le réseau permettent aussi des possibilités de résistance à ce discours. Ces possibilités ne sont pas envisagées dans ces critiques et mobiliser le cadre conceptuel d'un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) permet de compléter ces travaux.

Dans un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015), une conciliation entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des individus peut être envisagée. Dans cette perspective, la recherche de profit n'est pas incompatible avec la quête d'une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. Il est alors envisageable d'identifier des formes de résistance au projet néolibéral souhaitant que les femmes deviennent individuellement responsables de leur parcours (Gill, 2007, 2014, 2016, 2017; McRobbie, 2004; Scharff, 2016).

Mobiliser le cadre conceptuel du féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) me permet de montrer comment les dispositifs de pilotage dirigés par le réseau féminin agissent à la fois comme instruments pour servir une logique néolibérale sur l'égalité tout en permettant des possibilités de résistance à cette logique. Cette tension permet de proposer une certaine forme de conciliation entre des motifs économiques et sociaux pour une meilleure égalité.

Le cadre conceptuel du féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) me semble pertinent dans l'analyse des dispositifs de pilotage de féminisation lorsqu'ils sont pensés au niveau du top management de l'entreprise. Lorsque Prügl (2015) développe ce cadre conceptuel, c'est surtout pour ouvrir la possibilité de s'interroger sur les limites mais aussi sur les opportunités de la pensée néolibérale en matière de genre dans les organisations.

En revanche, il me semble que ce cadre conceptuel trouve ses limites lorsqu'il s'agit de s'intéresser aux micro-pratiques organisationnelles qui peuvent rendre compte du poids des normes de genre dans des processus organisationnels.

Dans l'analyse des micro-pratiques organisationnelles, il ne s'agit pas de comprendre comment peuvent se concilier les intérêts de l'entreprise et de l'individu mais d'apporter une analyse sur les inégalités structurelles de genre et de classe (Meulders & Silvera, 2018; Pochic, 2018) performées par ces micro-pratiques.

Le cadre conceptuel de Prügl (2015) trouve aussi ses limites lorsqu'il s'agit aussi d'envisager les possibilités de résistance aux normes de genre que peuvent imposer ces micro-pratiques.

Dans cette thèse, ces micro-pratiques sont explorées sous l'angle comptable. J'ai expliqué que dans cette thèse, la comptabilité est aussi envisagée comme un processus comptable et comme des connaissances et instruments comptables. Ces formes comptables ont été explorées à un niveau très opérationnel du Groupe Saint-Gobain, à la Plateforme du Bâtiment. Pochic (2018) explique que c'est aux niveaux les plus bas des organisations que les stéréotypes de genre peuvent être les plus violents. A ce niveau de l'organisation, il me semble plus pertinent de mobiliser une littérature plus critique permettant de mettre en avant les enjeux des rapports de domination et des possibilités de résistance aux normes de genre en s'intéressant à un métier qui est au cœur des essais 2 et 3, celui des hôtesses de caisse.

## **5.2 Domination masculine et « physical power » pour comprendre un processus comptable**

Dans le deuxième essai de cette thèse, j'ai souhaité rendre compte d'une micro-pratique organisationnelle en me focalisant sur un processus comptable, le pilotage des écarts d'inventaires à la Plateforme du Bâtiment.

Dans cet essai, je m'intéresse en particulier à la façon dont est pensé ce pilotage et ce que cela implique pour le métier des caisses. Cet essai analyse en particulier un processus comptable comme instrument de domination qui participe à créer et renforcer des inégalités entre les femmes et les hommes des dépôts de la Plateforme du Bâtiment.

La problématique de ce deuxième essai est la suivante : Comment les normes de genre excluent les hôtesses de caisses du pilotage des écarts d'inventaire tout en les rendant responsables du résultat d'un inventaire fiscal ?

Dans ce deuxième essai, j'explique que les équipes en caisse sont très rarement invitées aux comités de performance organisés par les contrôleurs de gestion et les équipes managériales des dépôts. L'un des objectifs de ces comités est de piloter les écarts d'inventaires tout au long de l'année afin d'assurer un stock fiable.

Le pilotage des écarts d'inventaire est pensé à travers le comptage du stock physique que font les équipes commerce ou logistique (essentiellement masculines). Comme je l'évoque dans cet essai, dans la distribution du bâtiment, compter du stock est pensé comme un travail physique nécessitant un idéal de force masculine (Gallioz, 2006, 2007, 2009).

Au sein des équipes en caisse, cette gestion se fait plutôt dans leur rôle d'accueil et de contrôle client, dans la gestion administrative du stock comme les avoirs, dans le contrôle de la marchandise dans les chariots à la sortie des caisses, ou encore lors les caddies tests permettant de vérifier ou d'alerter sur les incohérences de scannage des articles en caisse.

Pourtant, les équipes en caisse sont exclues des comités de performance alors même qu'elles exercent un rôle dans la gestion de stock. En plus d'être exclues de ce processus, elles sont tenues comme responsables des écarts d'inventaires de l'inventaire général.

Dans cet essai, je mobilise les travaux de Bourdieu (1990, 2001) concernant la domination masculine et de Cockburn (1981) sur le « Physical Power » pour analyser les dimensions de genre dans le pilotage des écarts d'inventaire. Les travaux de Bourdieu (1990,2001) me permettent d'analyser le contexte organisationnel de la Plateforme du Bâtiment où le masculin et le féminin semblent être des catégories tout à fait séparées et figées, imposant une division sexuée du travail entre les femmes et les hommes de l'organisation.<sup>14</sup> Dans l'organisation, le féminin et le masculin semblent s'opposer par un habitus constant masculin et un habitus constant féminin (Bourdieu, 1990) qui distribuent les rôles dans la gestion du stock entre des métiers occupés soit par une grande majorité d'hommes soit par une grande majorité de femmes.

Pour Bourdieu, l'habitus est à la fois sexuant et sexué (Bourdieu, 1990), un élément d'analyse central lorsqu'il s'agit de la domination masculine.

*« La force particulière de la sociodicée masculine lui vient de ce qu'elle cumule deux opérations : elle légitime une relation de domination en l'inscrivant dans un biologique qui est lui-même une construction sociale biologisée »* (Bourdieu, 1990 ,p.14)

Pour Bourdieu, dans le cas de la domination masculine, l'habitus se caractérise par sa constance. Par conséquent, la structure de la division sexuée du travail est constante parce que l'habitus lui-même serait constant en se transmettant de corps à corps, empêchant toute transformation ou correction. Les filles, qui deviennent femmes, sont constamment rappelées aux principes de la vision dominante d'un ordre social à la fois sexué et sexuant. Le destin des carrières des femmes peut donc être anticipé par avance, empêchant toute transformation de la division sexuée du travail (Bourdieu, 2001 ,p.95).

---

<sup>14</sup> Cette division sexuée entre les femmes et les hommes est surtout visible au niveau des rôles non managériaux dans les dépôts de l'organisation.

Pour Bourdieu, la domination masculine est une forme extrême de violence symbolique (Bourdieu, 1990,2001), une domination sociale que les dominé(e)s perçoivent comme légitime en intégrant la vision que les dominant(e)s ont du monde (Bourdieu, 1990).

*« Ce qui fait la circularité terrible des rapports de domination symbolique, ce qui fait qu'on a beaucoup de mal à en sortir, c'est qu'ils existent objectivement sous forme de divisions objectives, et sous formes de structures mentales organisant la perception de ces divisions objectives » (Bourdieu, 2002 ,p.227).*

Pour Bourdieu, la domination masculine est une forme extrême de violence symbolique dans le sens où le monde masculin s'impose sur le mode de l'évidence. Pour que ce mode d'évidence puisse s'imposer *« il faut qu'il y ait une production collective d'esprits collectivement structurés conformément à des structures objectives et en accord avec ces structures : quand vous percevez un monde structuré d'une certaine façon à travers des structures subjectives conformes à ces structures objectives vous le trouvez évident » (Bourdieu, 2002 ,p.227).*

Dans cet essai, je montre que cette violence symbolique se manifeste par cette distribution des rôles concernant la gestion des stocks qui semble s'imposer sous le mode de l'évidence.

Bourdieu met en évidence que pour comprendre la domination masculine, il faut analyser un ordre institutionnel qui oppose toujours deux niveaux dans la hiérarchisation du féminin et du masculin et dans les choses elles-mêmes qui, par exemple, peuvent prendre la forme des divisions spatiales entre les espaces féminins et les espaces masculins, ou sous la formes d'instruments différenciés dits masculins ou féminins (Bourdieu, 2002 ,p.227).

Cette idée d'instrument évoquée par Bourdieu est importante car l'intérêt du deuxième essai de cette thèse est de comprendre comment un processus comptable fabrique une violence symbolique.

Les travaux de Bourdieu (1990, 2001,2002) dévoilent l'importance des instruments dans la domination masculine mais il ne me semble pas, dans mes lectures, avoir constaté qu'il en analyse la construction à travers des cas empiriques ou historiques.

Pour comprendre les processus qui se cachent derrière la conception d'un instrument comptable, je mobilise les travaux Cockburn (1981) qui développe le concept du « Physical Power » dans le cadre de l'histoire de l'imprimerie. Pour comprendre pourquoi Cockburn développe ce concept, il faut se souvenir que dans le mouvement féministe socialiste des années 1980 auquel elle revendiquait appartenir, l'une des ambitions était de comprendre les liens et connections entre le capitalisme et le patriarcat en tant que systèmes de domination (Cockburn,



1987, 2009). Selon Cockburn, dans les années 1980, une école de pensée sur l'hégémonie de classe donnait la priorité au pouvoir économique tandis qu'une autre soulignait l'importance de l'idéologie. Pour Cockburn (1981), ces deux écoles de pensées ne l'aidaient pas à comprendre l'hégémonie de genre et l'hégémonie de classe conjointement. Dans ses écrits, Cockburn (1981,1987,2009) explique que pour elle, le pouvoir matériel est plus puissant que le pouvoir économique mis en évidence par le premier courant de pensée, dans le sens où il contient des dimensions socio-politiques et physiques.

C'est la dimension physique qu'elle développe plus particulièrement dans « *The Material of Male Power* » (1981) sous le concept du « Physical Power », un processus impliquant l'accumulation d'aptitudes physiques, la définition des tâches en cohérence avec ces aptitudes, et le design sélectif des outils et machines permettant l'exécution de ces tâches (Cockburn, 1981 ,p.137). Ce concept met en évidence, à travers l'histoire de l'imprimerie, que les hommes devaient se rendre visibles dans leur physiologie pour que les relations patriarcales entre les sexes puissent s'imposer tant au travail que dans la sphère domestique (Cockburn, 1981).

Ledit avantage physique des hommes interagit avec leurs avantages économiques et socio-politiques.

*« The appropriation of muscle, capability, tools and machinery by men is an important source of women's subordination, indeed it is part of the process by which females are constituted as women » (Cockburn, 1981 ,p.44).*

Ce concept est nécessaire dans le deuxième essai de cette thèse pour comprendre l'inégalité d'accès à un processus comptable entre les femmes et les hommes à la Plateforme du Bâtiment.

Si des processus organisationnels participent au maintien et renforcement des normes de genre, quelles sont les possibilités de résistance à ces normes ?

Les travaux de Bourdieu (1990,1998,2001) et de Cockburn (1981,1987,2009) auxquels je fais référence dans cette sous-section permettent de comprendre les structures et processus organisationnels qui assignent les femmes et les hommes à des normes de genre. Cependant, dans la domination masculine ou dans le concept de « Physical Power », les possibilités de résistance sont très peu explorées.

### **5.3 Dirty care et vulnérabilité dans la résistance : lorsqu'un collectif métier peut dévier des normes de genre**

Pour analyser les possibilités de résistance offertes par la comptabilité, je me suis orientée vers une littérature féministe où l'idée d'un habitus constant (Bourdieu, 1990) est remise en question. L'ambition dans cet essai est de dévoiler des micro-pratiques organisationnelles où les hôtesses de caisse tentent de dévier des normes de genre auxquelles elles sont assignées.

Cet habitus constant est critiqué par certaines chercheuses féministes (Butler, 1999; Devreux, 2010; Haraway, 2008; Kraus, 1999; McCall, 1992). Mc Call (1992) explique comment, dans la sphère professionnelle, l'habitus des femmes peut être altéré. Elle analyse notamment comment des chercheuses féministes, par leur expérience d'oppression et de mise en situation de domination, sont socialisées de telle sorte à ce qu'elles apprennent à mobiliser des « technologies visuelles » (Haraway, 2008, citée par Devreux, 2010, p.8). Ces « technologies visuelles » sont définies comme une « réflexivité qui les fait se demander que voir, comment voir, qu'est-ce qui est caché, acquérant ainsi une vision sociologique du monde social qui modifie ce monde social lui-même » (Haraway, 2008, citée par Devreux, 2010, p.8)

Une critique similaire est formulée par Kraus (1999) lorsqu'elle mentionne que l'histoire écrite sur nos corps est plus hétérogène que ce que suggère l'analyse de Bourdieu (1990,2001). Une femme peut se retrouver dans une situation où elle sera femme directrice, femme chercheuse et ainsi de suite ; son expérience en tant que femme, combinée à son expérience professionnelle sera en désaccord avec les structures objectives et la division stricte du masculin/féminin comme envisagées par Bourdieu (1990,2001)

Ainsi, Butler (1999) explique que Bourdieu présente le champ comme préexistant, ou comme une donnée sociale :

*« the field does not alter by virtue of the habitus, but the habitus always and only alters by virtue of the demands put upon it by the objectivity of the field »* (Butler, 1999, p. 117).

Butler (1999) s'interroge sur ce qui peut se passer lorsque les acteurs n'agissent pas en fonction de ce qu'exige la norme et suggère que les acteurs sont formés précisément à travers leur participation au jeu social dans la sphère sociale. L'habitus et le champ social sont reliés l'un à l'autre et se forment mutuellement. En ce sens, l'habitus peut avoir le pouvoir de modifier le champ social. Cette analyse peut donc contredire l'habitus constant pensé dans le cadre de la domination masculine (Bourdieu, 1990,2001).

Dans le troisième essai de cette thèse, je me suis intéressée aux moyens dont peut disposer un métier pour dévier des normes de genre auquel il est assigné.

La problématique du troisième essai est la suivante : Comment la comptabilité performe des formes de résistance aux normes de genre au travail ?

En 2017, la direction de la Plateforme du Bâtiment a demandé la création d'un groupe de travail constitué uniquement d'hôtesse de caisse pour penser l'évolution du métier d'ici 2025. Plutôt que de penser le métier dans le futur, le groupe de travail s'est saisi de l'opportunité offerte par l'organisation pour rendre visible le métier d'hôtesse de caisse tel qu'il est exercé aujourd'hui. Dans cet essai, pour explorer comment un collectif métier se rend visible dans une organisation, je m'inspire dans un premier temps des travaux d'Elsa Dorlin (2017) sur le *dirty care* et sur les travaux de Judith Butler (2016) sur la vulnérabilité du genre dans la résistance. Se rendre visible permettrait à un métier de dévier des normes de genre auxquelles il est assigné.

Dorlin (2017) s'inspire de la fiction d'Hélène Zahavi, *Dirty Weekend*, pour développer ce qu'elle nomme la phénoménologie de la proie. Dorlin utilise le cas de *Dirty Weekend* comme une fable pour illustrer ce que ressentent certaines minorités dominées qui se vivent, dans leurs corps, comme des proies potentielles. Les proies intègrent et dévient à la fois les expériences violentes qu'elles subissent pour réussir à leur accorder du sens dans une stratégie de survie. Pour Dorlin (2017), être une proie, c'est focaliser toute son attention sur le monde de son agresseur, adopter son point de vue pour anticiper son prochain acte.

La violence psychique subie par une proie peut potentiellement agir en tant que processus d'apprentissage d'auto-défense féministe si cette proie décide un jour d'utiliser les mêmes armes que son agresseur pour se défendre. L'une des formes d'auto-défense envisagée par Dorlin (2017) et celle de la violence physique brutale, illustrant comment une proie peut avoir recours aux ressources nécessaires pour « *raisonner, juger, agir et frapper, c'est-à-dire pour advenir au monde* » (Dorlin, 2017, p. 170). Dans cette auto-défense féministe, il ne s'agit pas en particulier d'apprendre à se battre, mais plutôt à désapprendre à ne pas se battre (Dorlin, 2017, p. 170).

Dorlin (2017) conceptualise le « *dirty care* » à partir de la phénoménologie de la proie. Elle part de l'histoire de la division raciale et sexuelle du travail qui a assigné les métiers du care aux minorités dominées, en particulier aux femmes racisées, en partant du construit social selon lequel elles seraient plus disposées à se soucier et s'occuper de l'autre. Pour Dorlin, le care

(Molinier, 2013; Molinier, Laugier, & Paperman, 2009) comme soin que l'on porte à l'autre doit être aussi envisagé comme le sale soin que l'on porte à soi-même. Comprendre ce sale soin peut permettre de prendre conscience des rapports de pouvoir entre dominant(e)s et dominé(e)s et envisager des actions pour diluer ces rapports de pouvoir.

Le « dirty care » c'est se soucier de l'autre, c'est l'ensemble des actes déployés par les dominé(e)s pour devenir les expert(e)s des dominant(e)s. Cet apprentissage constitue l'archivage de la toute-puissance des dominant(e)s (Dorlin 2017, p.177) tout en étant une forme d'auto-défense silencieuse car l'anticipation et le silence permettent de se prémunir de toute violence.

*« le sale soin que l'on se porte à soi-même, ou plutôt à sa puissance d'agir, en devenant, pour sauver sa peau, les expert.e.s des autres. Autrement dit, cet effort permanent pour connaître le mieux possible autrui dans le but de tenter de se défendre de ce qu'il peut nous faire, est une technologie de pouvoir qui se traduit par la production d'une ignorance non pas de nous-même mais de notre puissance d'agir qui nous devient étrangère, aliénée (...) Elles/ils développent une connaissance sur les dominant.e.s qui constitue une archive de leur toute puissance phénoménale et idéologique » (Dorlin, 2017 ,p.177).*

Anticiper et adopter le point de vue du dominant(e) c'est donc porter un sale soin à soi-même en participant à une production d'ignorance de notre puissance d'agir. Cependant, la prise de conscience de ce sale soin peut permettre aux minorités dominées de prendre les mêmes armes que ceux et celles qui les dominent, dans la confrontation physique, « *diluant et invisibilisant les rapports de domination* » ( Dorlin, 2017, p.179)

Le « dirty care » envisage l'auto-défense selon deux possibilités : l'évitement ou la confrontation physique, ce qui implique la transgression de règles sociales. La nature même de ces stratégies dépendent de l'accès à un collectif. En effet, le « dirty care » développé par Dorlin (2017) part de cas où les personnes se retrouvent isolées, seules, sans le support d'un collectif qui puisse leur venir en aide.

*« Il faut admettre alors que la conscientisation ne peut pas toujours relever de la responsabilité collective des violenté(e)s, parce qu'il se peut que, pour la plupart d'entre elles/eux, qu'il n'y ait pas de collectif possible ou que le collectif ne les accompagne pas jusqu'à la porte de chez elles/eux, ni même dans leurs lits » (Dorlin, 2017,p.173).*

Le « dirty care » est envisagé de façon extrême dans l'agissement individuel.

Dans le troisième essai de cette thèse, le concept du « dirty care » permet de mettre en évidence l'archivage de connaissance d'un collectif métier, les hôtesse de caisses, vis-à-vis de plusieurs dominant(e)s (les clients, le top management, les fonctions support). Le « dirty care » permet de mettre en évidence les violences subies par les hôtesse de caisse qui ne sont pas uniquement d'ordre symbolique (Bourdieu, 1990,2001) mais aussi verbales et physiques.

Afin de pouvoir proposer une autre forme d'auto-défense, cette fois-ci collective, dans le cadre d'une organisation, je mobilise les travaux de Judith Butler (2016) sur la vulnérabilité du genre dans la résistance. Pour Butler (2016), le corps n'existe pas en tant qu'entité indépendante mais par sa relation à un réseau de corps, dépendant d'une infrastructure et soutenus par cette même infrastructure.

Selon Butler (2016), la résistance aux normes de genre est envisageable dès lors que les êtres sont vulnérables aux normes de genre. Il ne peut il y avoir résistance que si les corps sont soutenus par une infrastructure, elle-même performatrice de normes de genre. Si nous dépendons d'une infrastructure, résister, c'est accepter que nous demeurions vulnérables aux normes de genre. C'est parce que les normes de genre existent qu'il est possible d'en dévier et d'envisager des possibilités de transgression non pensées par l'infrastructure qui nous soutient.

## **6. Conclusion**

Dans ce chapitre, j'ai d'abord présenté comment la recherche comptable aborde la comptabilité à la fois comme un instrument de domination et de résistance à une gouvernamentalité néolibérale. La recherche comptable s'intéressant aux rapports de domination a mobilisé des cadres théoriques issus de la sociologie critique (cadre marxiste, foucauldien et bourdieusien). Bien que ces cadres aient chacun leurs particularités, leurs usages dans la recherche comptable dévoilent l'implication de la comptabilité dans la création et perpétuation d'une société inégale (Baxter & Chua, 2003; Cooper, 2015a; Tinker & Neimark, 1987), les façons dont la comptabilité participe à des processus du subjectivation (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Knights & Collinson, 1987; Lambert & Pezet, 2011) et son rôle dans la mise en invisibilité des rapports de force qui servent les rapports de domination (Farjaudon & Morales, 2013; Malsch et al., 2011; Neu et al., 2008; Shiraz Rahaman et al., 2007).

Certains auteurs regrettent que la recherche académique offre peu de pistes de résistance au projet néolibéral dominant (Cooper, 2015b) mais des recherches récentes permettent d'envisager la comptabilité comme une possible pratique humaine (Bryer, 2011, 2014a, 2014b, 2018) qui résiste à l'ontologie néolibérale dominante de maximisation de soi (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b).

La recherche comptable critique investigate peu les rapports de domination et de résistance de manière simultanée. S'intéresser à la dimension de genre dans la comptabilité peut permettre de comprendre la relation continue entre la résistance et la domination. En effet, les analyses du genre dans le travail ont permis de comprendre que le travail est un lieu où peuvent s'analyser de multiples systèmes d'oppression (Coron & Pigeys, 2018 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Laufer, 2014 ; Laufer & Silvera, 2006 ; Laufer & Silvera, 2017 ; Meulders & Silvera, 2018) où l'émancipation est possible mais toujours relative (Marius, 2018).

Les recherches croisant le genre et la comptabilité permettent de comprendre la vulnérabilité des femmes qui font carrière, notamment dans les métiers de l'audit (Anderson-Gough et al., 2005; Bitbol-Saba & Dambrin, 2019; Dambrin & Lambert, 2008, 2012; Haynes, 2008b, 2017; Lehman, 1992 , 2012; Lupu, 2012). Cette vulnérabilité est marquée par une volonté de construire une carrière dans une profession où les normes masculines leur font obstacle. Pour y résister, elles participent à la mise en place de dispositifs (Almer et al., 2012; Dambrin & Lambert, 2008; Lupu, 2012) pour construire des carrières alternatives. Or, ces dispositifs sont eux-mêmes pensés selon des normes de genre qui les défavorisent dans le long terme et les renvoient à la vulnérabilité du genre qu'elles performant.

Cette première partie de ce chapitre théorique permet de justifier pourquoi je vois la comptabilité comme instrument de domination tout en permettant des possibilités de résistance aux normes de genre. L'angle du genre permet de comprendre la relation mutuelle entre domination et résistance, les rapports de domination (vis-à-vis d'un système néolibéral et patriarcal) ne pouvant exister sans résistance et la résistance ne pouvant exister sans rapports de domination.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, je présente les différents cadres mobilisés dans les trois essais de cette thèse. Dans le premier essai, la comptabilité est entendue comme des pratiques de contrôle et plus précisément comme les dispositifs de pilotage de féminisation pensés par le réseau WIN. La domination s'entend sous l'angle d'une logique néolibérale qui tend à penser

l'égalité entre les femmes et les hommes par et pour des motifs économiques. Or, le réseau WIN pense aussi ses dispositifs pour des motifs sociaux permettant à certaines formes de résistance d'émerger allant à l'encontre de la logique néolibérale concernant le genre.

Le féminisme néolibéralisant (Prügl) permet d'envisager une conciliation entre des motifs économiques et sociaux pour promouvoir l'égalité dans les entreprises. Il permet de dévoiler comment les dispositifs pensés par le réseau WIN agissent à la fois comme instruments pour servir une logique néolibérale sur l'égalité tout en permettant des possibilités de résistance à cette logique. Ce concept trouve ses limites lorsqu'il s'agit de s'intéresser plus en détail aux rapports de domination de genre et de classe (Meulders & Silvera, 2018) portés par des micro-pratiques organisationnelles dont je propose une forme comptable dans le deuxième essai de cette thèse (pilotage des écarts d'inventaires).

Dans le deuxième essai, les travaux de Bourdieu sur la domination masculine (1990,2001) et de Cockburn sur le « Physical Power » (1981,1987,2009) permettent de comprendre les processus qui donnent forme à une violence symbolique qui se manifeste par l'exclusion d'un métier féminisé (celui des hôtesses de caisse) de décisions stratégiques concernant la gestion du stock tout en les rendant responsables des résultats des écarts d'inventaires.

Cependant, les travaux sur la domination masculine (Bourdieu, 1990,2001) et sur le « Physical Power » (Cockburn, 1981, 1987,2009) proposent peu de pistes de résistance quant à ses rapports de domination.

Pour envisager des possibilités de résistance dans des micro-pratiques organisationnelles, le concept du « dirty care » de Dorlin (2017) et les travaux sur la vulnérabilité du genre dans la résistance (Butler, 2016) permettent de réfléchir à des possibilités d'auto-défense d'un collectif métier lorsqu'il est supporté par une organisation. Dans le troisième essai de cette thèse, cette auto-défense se manifeste en particulier dans les possibilités qui s'offrent à un collectif métier pour dévier des normes auxquelles il est assigné. La résistance peut passer par les mêmes armes employées par les dominant(e)s, diluant ainsi les rapports de domination (Dorlin, 2017).

## **Chapitre 2 : Méthodologie et Terrains de Recherche**

*How to see ? Where to see from ? What limits to vision? What to see for? Whom to see with? Who gets to have more than one point of view? Who gets blinded? Who were blinders? Who interprets the visual field ? What other sensory powers do we wish to cultivate besides vision?*

(Haraway, 1988 ,p.587)

Ce chapitre est dédié à la méthodologie et présentation des terrains de recherche de cette thèse.

J'ai travaillé dans le Groupe Saint-Gobain pendant douze ans : d'abord en tant que contrôleuse de gestion pendant neuf ans, puis, lorsque j'ai commencé la thèse, en tant qu'ingénieure de recherche en contrat CIFRE. Mon histoire personnelle et professionnelle pendant mes années au contrôle de gestion a fait émerger en moi un intérêt pour les études de genre dans les organisations. Dans cette première section, j'explique d'abord de façon autobiographique (Haynes, 2006) comment est né cet intérêt et pourquoi le Groupe Saint-Gobain a accepté la signature d'une CIFRE.

Dans un second temps, je présente ma posture épistémologique et comment les différentes identités que j'ai endossées en tant que femme, chercheuse en devenir, et ancienne contrôleuse de gestion ont eu des implications en termes de réflexivité. Cette section me semble nécessaire pour comprendre les implications de ma posture sur mes interprétations et résultats.

Cette thèse se présentant sous la forme de trois essais, je présente par la suite mes différents terrains de recherche. Je présente d'abord le Groupe Saint-Gobain et en particulier le réseau féminin WIN où j'ai effectué une netnographie. Je présente par la suite le terrain de la Plateforme du Bâtiment où j'ai eu recours à une ethnographie.

J'expliciterai en quoi le choix de ces terrains a influencé mes choix méthodologiques, naviguant entre une netnographie et une ethnographie.

J'en décrirai alors les modalités ainsi que la collecte de données.

L'analyse des données n'est pas présentée dans ce chapitre mais dans chacun des trois essais de cette thèse.

Enfin, j'analyserai les limites de mes choix méthodologiques.



## **1. Genèse d'un intérêt pour le genre : utilisation de l'autobiographie**

Dans cette section, j'ai recours à l'autobiographie (Haynes, 2006; Stanley, 1993b) pour expliquer comment mon histoire et mon parcours ont influencé le choix du sujet de cette thèse, avec le genre comme élément central.

Haynes (2006) exprime son désaccord avec ceux qui suggèrent que les chercheurs ou écrivains ont le choix entre deux formes d'autobiographies : narrative ou réflexive (Harrison & Lyon, 1993). Pour Haynes (2006), les chercheurs peuvent utiliser ces deux formes simultanément en divulguant du matériel autobiographique comme éléments intégrés dans le processus de recherche tout en utilisant la réflexivité pour analyser les effets de leur propre ontologie sur leur recherche (Haynes, 2006 , p.406)

Dans cette section, l'utilisation de l'autobiographie a pour objectif d'éclairer comment le processus de recherche a commencé et non comment ma propre histoire et positionnement de femme chercheuse influencent l'analyse des données et leurs résultats (Wilkins, 1993; Williams, 1993). Cette influence sera analysée plus tard dans ce chapitre lorsque je ferai part des différentes identités que j'ai endossées pendant la thèse et sur leurs implications en termes de réflexivité.

J'ai exercé le métier de contrôleuse de gestion dans le Groupe Saint-Gobain de septembre 2007 à mars 2016. J'ai eu mes deux premiers enfants en 2008 et 2011 issus d'un précédent mariage où la gestion familiale me revenait à moi seule pour des raisons structurelles que j'ai mis du temps à comprendre mais que mon travail de thèse m'a permis par la suite d'analyser.

J'essayais d'être une bonne contrôleuse de gestion et une bonne mère mais une partie de l'équation m'échappait.

J'avais le sentiment d'être une contrôleuse de gestion moyenne qui arrivait en courant à 9h du matin au travail et repartait à 18h. Des horaires beaucoup trop légers pour ce métier conçu selon des normes masculines (Haynes, 2017). Mais horaires n'étaient pas uniquement différents de mes collègues hommes mais de celui de mon service en général.

Il se trouve que mon service était composé de femmes et d'hommes ayant moins de trente ans, sans enfants et d'hommes dont les enfants avaient déjà plus de 12 ans. Je n'avais qu'un collègue masculin, Sébastien, qui avait un enfant en bas âge.

Les femmes de mon service m'avaient expliqué qu'elles avaient décidé de vite faire carrière puis d'avoir des enfants après leurs 35 ans. A l'époque, je me disais qu'elles avaient raison d'élaborer une telle stratégie de vie sans me rendre compte des normes qui finalement l'imposaient à elles.

Mes collègues travaillaient sur des amplitudes horaires plus importantes que les miennes. Certains arrivaient à 6h30 du matin pour ne repartir qu'à 20h.

Sébastien et moi nous confiions beaucoup l'un à l'autre et il m'a exprimé à plusieurs reprises son mal être. Nous arrivions à une époque où les logiques de reporting prenaient de plus en plus de place dans nos rôles de contrôleurs. Plus les demandes grandissaient et plus nos horaires de travail s'allongeaient. Je résistais à ces horaires parce que je n'avais pas le choix étant donné que je n'avais personne pour récupérer mes enfants. Mais je résistais aussi à ces horaires parce que je ne voulais pas donner tout mon temps à l'organisation. Lui résistait moins mais il avait l'impression d'être dépossédé de son rôle de père à certains moments. Sa fille était sujette à des laryngites très fréquentes et il vivait ces moments comme un véritable calvaire. Il me disait qu'il avait l'impression de devoir plus se justifier que moi lorsqu'il devait partir tôt. Et il avait raison. Ces normes masculines ne pénalisaient pas les femmes ou les mères en particulier mais ceux et celles qui souhaitaient vivre leur parentalité différemment ou gérer leur temps personnel selon leur propre convenance.

De mon côté, j'avais demandé des aménagements dans mon travail tel que le recours au temps partiel et des déplacements uniquement situés en Ile de France. A l'époque, j'avais l'impression qu'il s'agissait de choix de ma part sans me rendre compte des réelles causes sociétales et organisationnelles qui me guidaient vers ces choix (Dambrin & Lambert, 2008).

J'avais le sentiment d'être une mère moyenne qui déposait ses enfants à la garderie et la nourrice à 8h du matin et ne revenait qu'à 19h15 les récupérer : des horaires trop lourds pour des enfants et indignes à mes yeux pour exercer ma fonction de mère.

Je me retrouve beaucoup dans les écrits de Haynes (2006) expliquant cette dualité entre la maternité et l'exercice professionnel :

*« Knowledge about the self, about mothering and about the professional accountant does not simply exist: rather it is produced and reproduced in specific relations of social and political power, and in response to specific social and political pre-occupations, such as what it means*

*to be a “good mother” or a “good accountant”. The term good is inherently ambiguous in these contexts, with connotations of both technical competence and moral virtue, but while there are technical aspects to both accounting and motherhood, being “good” is not interchangeable. A “good mother” is generally expected by society to immerse herself in the emotional as well as the technical aspects of care. She is supportive and loving whilst providing care. A “good accountant” may also provide advice and support as well as accounting practice to his or her client, but it is much more acceptable or indeed desirable for a “good accountant” to be emotionally distant and objective”*

*(Haynes, 2006 , p.402)*

Comme je l’ai exprimé en introduction de cette thèse, je n’oublierai jamais les mots prononcés par mon manager lors de mon évaluation de juin 2014 : « Nathalie, tu es contrôleur de gestion confirmé mais tu ne vas pas évoluer car tu as décidé d’avoir des enfants. Ma femme est contrôleur de gestion, tu sais, pour elle, c’est pareil ».

A l’époque, je me disais qu’il avait raison quelque part, mais quelque chose me dérangeait. Je m’étais éloignée pendant plus de 10 ans de la sociologie, de la philosophie, de l’anthropologie... Je n’avais pas les clés, les cadres théoriques que je possède aujourd’hui pour comprendre la violence symbolique (Bourdieu, 1977b, 1990) de ces mots. Je ressentais un sentiment d’injustice : j’atteignais mon propre plafond de verre (Wirth, 2001) à l’âge de 31 ans et très tôt dans la hiérarchie.

*« The foundation of the dilemma is built on organisational and social bedrock” (Dambrin & Lambert, 2008 ,p.496)*

Je souhaitais comprendre ce dilemme. Mon manager ne pouvait pas avoir totalement raison. Avec un divorce en cours, un nouveau conjoint, mes deux enfants et ma vie à recommencer, à reconstruire, j’ai décidé de comprendre. Je me suis inscrite en cours du soir au Master recherche à l’Université de Nanterre en vue de faire une thèse sur un sujet qui serait lié au genre dans les organisations. J’ai expliqué à mon manager que mon projet à long terme était de m’orienter vers une carrière académique où je pourrai mieux concilier, selon moi à l’époque, mon travail et ma vie privée. En fait, aujourd’hui, je me rends compte que je lui donnais raison par mon choix d’orientation et je continuais à performer mon genre (Butler, 1988, 1993) dans mon métier de contrôleur de gestion. Je confirmais que ma parentalité et ma carrière de contrôleur de gestion étaient difficilement conciliables (Dambrin & Lambert, 2008; Guillaume & Pochic,

2009; Haynes, 2008c). En cela, mon expérience illustre comment les métiers de la comptabilité reflètent mais aussi recréent le genre dans une organisation (Haynes, 2017).

Comprenant mon « choix », aujourd'hui tout à fait discutable si je me réfère aux normes organisationnelles et sociétales qui m'y ont conduites (Dambrin & Lambert, 2008), mon manager m'a accompagné dans ce cheminement en aménageant encore un peu mes horaires et souhaitant que je puisse poursuivre mon projet professionnel. Je restais donc à mon poste de contrôleur de gestion pour subvenir aux besoins de ma famille mais je devais briser mon plafond de verre à ma façon, le contourner, emprunter un autre labyrinthe (Lupu, 2012).

Au cours du master recherche, en octobre 2014, je suis tombée sur cet article de l'intranet du Groupe Saint-Gobain :

## Prix

### Saint-Gobain distingué pour la féminisation de ses instances dirigeantes



En France, Saint-Gobain est classé 5<sup>ème</sup> du palmarès des entreprises du SBF 120 ayant les meilleurs taux de féminisation de leur Conseil d'administration, de leur Comité directeur ou exécutif ainsi que des politiques actives de féminisation. Le Groupe a reçu un prix, décerné par la secrétaire d'État chargée des Droits des femmes, Pascale Boistard. Ce prix récompense les efforts du Groupe en matière de promotion des femmes mais aussi sa politique active pour "changer les règles du jeu", grâce aux nombreuses initiatives lancées par la Direction Générale et **WIN** : revues des carrières et des embauches sur une base mixte, encouragement à la création de réseaux de femmes (maintenant présents dans six pays), réflexion sur les référentiels de *leadership*, gestion plus anticipée des congés maternité, *mentoring*, formation à la diversité, conférences, etc.

Source Intranet Saint-Gobain :

<http://alfresco-euro.saint-gobain.com:2095/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/4e4e7839-88e9-4b34-81b2-e7f48fab9fa7/LePont1148-21octobre2014.html.pdf>

Ce que je vivais était certainement vécu par d'autres femmes de l'organisation si ce réseau féminin avait été créé. J'appartenais donc à une organisation qui pensait des pratiques en matière de féminisation, et en même temps, très tôt dans ma carrière, j'avais atteint mon plafond de verre. Cette contradiction m'intriguait.

Je me suis intéressée au réseau WIN pendant le Master recherche sous la direction de Claire Dambrin. Je voulais poursuivre en thèse mais il me fallait un financement : les besoins restaient les mêmes et ma famille s'agrandissait.

En décembre 2014, je suis tombée enceinte de mon troisième enfant issu de ma nouvelle vie. Cet enfant sera un vrai moteur. Il avancera en moi et avec moi durant toutes mes démarches pour obtenir un financement auprès du Groupe Saint-Gobain.

En juillet 2015, alors enceinte de 7 mois, j'ai envoyé un mail au directeur de la Recherche et Développement du Groupe Saint-Gobain, Didier Roux. Ma hiérarchie ne savait pas si je devais être réprimandée ou félicitée pour ma prise d'initiative. Pour ma part, je savais que ma demande était bien trop éloignée de leurs pratiques habituelles en termes de mobilité. La Plateforme du Bâtiment savait faire évoluer un contrôleur de gestion vers un poste opérationnel en dépôt, ou le faire évoluer dans une autre entité du Groupe. D'ailleurs, mon collègue et ami Sébastien a évolué en tant que manager dans un des dépôts de la Plateforme du Bâtiment en province quelques années plus tard. L'une de ses motivations était celle de pouvoir mieux vivre son rôle de père.

L'organisation savait financer des formations si ledit contrôleur souhaitait évoluer de façon transversale en prenant des fonctions dans d'autres départements (ressources humaines, logistique, marketing...). Mais le passage de contrôleur de gestion à enseignant/chercheur était beaucoup trop éloigné de leurs pratiques habituelles.

J'ai donc agi en entrepreneure de moi-même (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Prügl, 2015; Scharff, 2016) et je me suis appuyée sur l'infrastructure et son réseau qui la constitue (Butler et al., 2016) pour trouver une solution.

Didier Roux m'a reçu dans son bureau à la Défense. Je suis arrivée avec mes 7 mois de grossesse et mon projet de thèse. J'avais quelques appréhensions car je me rendais bien compte de mon état physique que je ne pouvais pas cacher. Je pouvais cacher mes émotions, adopter un comportement professionnel et déterminé mais je ne pouvais pas cacher mon état biologique et si particulier lié à la maternité. Mon capital physique genré (Haynes, 2008b) et mon état biologique pouvaient paraître alors en inadéquation avec les demandes professionnelles que j'allais formuler.

*“Pregnancy can represent an intrusion of the female sexual and fertile body into the context of the masculine professional world of employment” (Haynes, 2008b)*

Était-ce crédible, envisageable, de demander un financement alors que mon congé maternité approchait ? Didier Roux ne m'a posé aucune question concernant cette maternité à venir. Il m'écoutait, s'intéressait au projet de thèse, me motivait.

Il voyait des enjeux concernant la féminisation des postes à la recherche et développement, division dont il avait la responsabilité. Il m'expliquait qu'à partir de certaines classes Hay, la proportion de femmes chutait considérablement. Pour lui, c'était un enjeu stratégique mais pas que.

Didier Roux est un homme de sciences, physique et chimiste. Il m'a confié qu'il avait toujours été dérangé de la façon dont l'Histoire a rendu les femmes de sciences invisibles. Dans plusieurs de ses discours auxquels j'ai pu assister (cérémonies des vœux, carrefours cadres), il mettait un point d'honneur à rendre visible une ou des femmes de la recherche scientifique dans l'Histoire. Pour lui, la question de la féminisation des postes était une question stratégique mais aussi une question de justice.

Il m'a proposé d'orienter mon sujet de recherche sur la division de la recherche et développement. Mais Claire Dambrin et moi-même lui avons expliqué pourquoi s'intéresser à la base de l'organisation pouvait permettre de rendre compte des structures organisationnelles qui expliquent les inégalités. Identifier ces structures aux niveaux les plus bas peut donner une vision extrême dans laquelle se construit et se renforce le genre. S'intéresser aux niveaux les plus bas peut donner des clés de lecture sur les autres niveaux de l'organisation.

Je suis tombée à un moment où le Groupe Saint-Gobain voyait des enjeux stratégiques aux questions d'égalité entre les hommes et les femmes de l'organisation. Tant mieux pour moi.

Habituellement, dans le Groupe Saint-Gobain, société industrielle de plus de 350 ans, seules les thèses en sciences dures étaient financées.

Mais pour Didier Roux, pourquoi ne pas changer les règles du jeu ? Il a pris la décision de m'accompagner dans cette nouvelle aventure et je lui en serai toujours reconnaissante.

*« bodily change during pregnancy is both a resource upon which women can draw in negotiating their social positioning, as well as a form of social control and a means by which they may feel reduced to their biology » (Haynes, 2008b ,p.345)*

Lors de mon entretien avec Didier Roux, j'avais conscience de mon état biologique qui pouvait me rendre vulnérable mais c'est ce même état biologique qui portait mon projet de thèse ; je pouvais donc résister, et ma résistance c'était de conduire cette thèse par et pour mon corps (Butler et al., 2016).

Didier Roux m'a tout de suite présenté à la directrice adjointe de la recherche et développement du Groupe de l'époque, Bernadette Charleux. Il lui a brièvement exposé mon sujet ; elle m'a regardé avec un sourire, un léger regard perdu sur mon état imposant et elle me dit : on commence quand ?

Bernadette Charleux venait du milieu académique, spécialisée en chimie des polymères. En plus de son rôle de directrice adjointe, elle faisait partie du comité de direction du réseau WIN. Elle était en charge du groupe de réflexion portant sur le changement des règles du jeu dans l'organisation. Pour moi, ce rôle n'est pas neutre dans la constitution de la CIFRE, au contraire. L'acceptation de mon sujet de thèse est en soi un changement de règles du jeu dans ce grand Groupe qui portait habituellement des sujets de thèse en sciences dures.

Ma directrice de thèse, Claire Dambrin, était présente sur les rendez-vous suivants pour apporter ses éclairages scientifiques et cadrer le périmètre de la thèse. J'ai eu le sentiment d'être à nouveau soutenue dans l'infrastructure (Butler et al., 2016). Quelque chose de bien et de nouveau m'arrivait.

Le 5 septembre 2015 est venu au monde mon troisième fils ; trois semaines plus tard, j'allais à la Défense à la rencontre de la directrice adjointe de la R&D, Bernadette Charleux. Nous mettions en place le suivi administratif pour faire la demande de CIFRE à l'ANRT. Sur cette même période, j'ai commencé à assister aux premiers séminaires du doctorat et commençais mes lectures pendant les siestes de mon tout petit. Mais je ne ressentais aucune culpabilité, au contraire, j'étais entourée par mon conjoint et mes parents. J'avais le droit d'être liée à mon nouveau-né, me soumettre à lui, tout en pensant à moi.

J'allais être rattachée au centre de recherche d'Aubervilliers qui lui-même avait vu des changements. Alors qu'historiquement le centre de recherche était composé de départements spécialisés en physique et chimie, en juin 2015, une sociologue, Hélène Subremon, a été intégrée au département Design and User Experience dédié au confort de pose des matériaux et expériences des utilisateurs.

J'ai fait quelques allers-retours entre Bernadette Charleux, Hélène Subremon et Claire Dambrin concernant la constitution de mon dossier pour qu'il soit accepté en janvier 2016 et que j'intègre

officiellement les effectifs de Saint-Gobain Recherche à Aubervilliers en mars 2016, en étant rattachée à Hélène Subremon. Petit à petit, mon réseau dans le Groupe Saint-Gobain lié à ma thèse s'est progressivement tissé pour me soutenir dans ce projet.

## **2. Une démarche inductive dans une posture féministe hybride**

### **2.1 Une démarche inductive**

En débutant cette thèse, j'ai pris la décision de mettre de côté mon master recherche concernant le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain et de m'intéresser et d'accéder au plus vite au terrain de recherche qui m'était le plus familier, celui de la Plateforme du Bâtiment. En effet, j'avais travaillé en tant que contrôleuse de gestion pendant 6 années dans cette organisation. Je voulais y voir ce que je n'avais pas pu voir en tant que contrôleuse de gestion. Je souhaitais redécouvrir l'organisation dans laquelle j'avais travaillé avec un autre œil, un autre point de vue, un autre rôle. J'étais bien consciente dès le début que mon nouveau statut de chercheuse dans le Groupe Saint-Gobain était une chance à saisir pour redécouvrir cette organisation qui m'avait employée.

En tant que contrôleuse de gestion, je travaillais au siège de l'entreprise et me déplaçais dans les dépôts avec une posture très normative, imposant et formant à de nouveaux outils de gestion que la direction administrative et financière considérait comme nécessaires pour leur « bonne gestion ». J'expliquais aux cadres en dépôt ce qu'ils devaient contrôler, comment le contrôler et comment en rendre compte.

En tant que doctorante, j'étais initialement partie sur l'idée des trajectoires des femmes des équipes caisses et comment la comptabilité leur permettait de modifier leurs trajectoires en passant à des métiers valorisés par l'organisation (essentiellement les métiers au commerce).

Aujourd'hui, je me rends compte que je dévalorisais moi-même les métiers des caisses par rapport aux métiers du commerce. Cette dévalorisation était liée à ma méconnaissance du métier, mais surtout au fait que j'avais longtemps appartenu à une organisation pour qui la valeur ajoutée venait principalement du commerce. A travers les outils de gestion que je participais à mettre en place, c'est cette vision que je reflétais et renforçais (Haynes, 2017).

J'étais consciente de mes partis pris mais ne savais comment m'en défaire. Une collègue de l'école doctorale, Laurence, vivant la même situation dans son propre terrain de recherche, m'a recommandé d'écrire tous les présupposés que j'avais en tête concernant le métier des caisses,



de faire une sorte d'auto-analyse (Noiriel, 1990; Weber, 1991) avant même d'entrer sur le terrain. Cet exercice m'a permis en quelque sorte, de me « libérer » de mes pensées, mais je savais qu'elles ne me quitteraient pas tout le long du processus de recherche. Elles étaient en moi et il aurait été illusoire de croire que je réussirais à m'en défaire. En revanche, les écrire était libérateur. Je reviendrai dans la section dédiée à la réflexivité (section 3.1 de ce chapitre) sur ma façon de voir le métier des caisses avant l'entrée en terrain et comment cette vision s'est transformée.

La méthodologie à mettre en place pour ce terrain de recherche était pour moi une évidence. En tant que contrôleuse de gestion, la seule technique qui marchait pour moi lorsque je ne comprenais pas des problématiques liées à un dépôt était d'aller sur le terrain. J'y passais le temps nécessaire avec mon interlocuteur, l'observais ou observais la problématique, puis j'en tirais mes propres conclusions. Alors, pour ma recherche, je ne voyais pas d'autre moyen que de faire mes observations sur le terrain.

Sauf qu'encore une fois, alors que ma démarche était minutée et organisée en tant que contrôleuse, en tant que chercheuse, elle était beaucoup plus souple et floue à la fois.

C'est donc une démarche relativement inductive qui oriente cette thèse (Glaser & Strauss, 1967), une posture caractéristique d'une démarche ethnographique (Avanza et al., 2015; Lambert & Morales, 2009; Morales & Lambert, 2013). Il convient de préciser que je ne suis pas allée sur le terrain de recherche sans préconception théorique. Le master recherche m'avait apporté des connaissances quant aux façons dont s'analyse le genre dans les organisations à des niveaux très macro (Ely et al., 2011; Ibarra, 1993; Ibarra, Ely, & Kolb, 2013; Wirth, 2001). Cependant, ayant été praticienne pendant de nombreuses années, j'avais des lacunes théoriques. Mes connaissances théoriques se sont construites au fur et à mesure de mon travail de terrain et de l'analyse de mes données.

Durant la première année de thèse, je m'étais intéressée de plus près aux façons dont s'analyse le genre dans la comptabilité (Dambrin & Lambert, 2008, 2012; Haynes, 2012; Lehman, 1992 ; Lupu, 2012). Mais surtout, cette première année, j'ai relu les travaux de Françoise Héritier sur la valence différentielle des sexes (Héritier, 1996, 2002) et découvert les travaux de Bourdieu sur la domination masculine (Bourdieu, 1990). J'avais fait des premières tentatives de lecture de Butler (Butler, 1990, 1993) mais avais vite abandonné car je ne voyais pas de lien avec ma connaissance préalable du terrain. Néanmoins, les écrits de Butler renforçaient mes

connaissances théoriques stipulant que le genre est un rôle construit socialement et que nous apprenons à le jouer (Butler, 1990, 1993; Lehman, 1992 ). Je partais sur le terrain avec ces préconceptions théoriques, sans savoir laquelle j'allais mobiliser, mais restais confiante sur l'idée que mes observations sur le terrain me guideraient vers mes choix théoriques :

« *Theories are used to make sense of observations and observations are used to develop theory (...) However, explanation comes from the case, not from some theory which is imposed on the case* » (Scapens & Roberts, 1993 ,p.3)

Ma démarche a donc consisté à faire émerger de la théorie à partir de mes préconceptions théoriques, de mon matériau empirique, et des nouveaux savoirs que je cumulais tout le long de la thèse.

## **2.2 Une posture féministe hybride**

### **2.2.1 Une hybridation du féminisme queer et matérialiste**

Au cours du master recherche, j'ai découvert ce qu'était le féminisme. Avant ce master, pour moi, le féminisme était revendicateur, peut-être trop pour moi, et représentait un passé lointain (Walby, 2011). C'était un terme obscur que je n'arrivais pas à saisir, ou plutôt que je ne prenais pas le temps de saisir. Le master recherche et surtout la période de la thèse m'ont permis de comprendre ce qu'est le féminisme et de me sentir féministe, ayant conscience que le féminisme se définit selon des courants hétérogènes.

J'ai découvert le féminisme par les travaux de Bourdieu, ce qui pour moi est aujourd'hui révélateur de la façon dont je me situais par rapport au féminisme à l'entrée en thèse.

« *En sociologie, la publication de La domination masculine de Pierre Bourdieu, en 1998, a bien sûr été cruciale : tout en ignorant ce qu'il devait aux études féministes qui l'ont précédé, l'ouvrage a eu pour effet de transférer le crédit scientifique de son auteur à une perspective qui jusque-là était assignée au domaine de la « science militante »* (Bereni, 2012 ,p.4).

En master recherche et en début de thèse, je me suis très vite raccrochée à un chercheur qui m'était très familier du fait de mes études secondaires en sciences économiques et sociales. Pendant toutes mes études en école de commerce, j'ai perdu toute référence au monde sociologique et ce n'est qu'en master recherche que je l'ai redécouvert.

Les articles de recherche en comptabilité qui m'intéressaient mobilisaient Bourdieu pour dévoiler les systèmes de domination dont celui de la domination masculine (Tremblay,

Gendron, & Malsch, 2016) ou encore le poids du capital physique dans la profession comptable (Haynes, 2008b). Je redécouvrais donc ce chercheur par la recherche en comptabilité.

De fil en aiguille, j'ai lu *La domination masculine* qui pour moi reflétait le monde de la distribution du bâtiment dans lequel j'avais évolué. C'est à partir de cette lecture et en échangeant avec des doctorant(e)s et professeur(e)s que je me suis intéressée aux limites de l'analyse bourdieusienne sur *La domination masculine* et ce que Bourdieu devait aux études féministes que j'ignorais moi-même. Ces limites, je les ai comprises à travers les propres écrits de Bourdieu pour qui la lutte féministe était au cœur du combat politique au sujet de la domination masculine (Bourdieu, 2002) mais surtout par les écrits de chercheuses féministes françaises (Delphy, 1980; Devreux, 2010; Lacoste-Dujardin, 2010; Mathieu, 1999; Perrot, 1999) et américaines (Butler, 1999; Fraser, 2011; Haraway, 1988, 2008).

C'est par mes lectures simultanées de différents courants féministes que j'ai construit mon propre savoir féministe. J'ai pleinement conscience de ne pas avoir d'entrée de jeu eu recours à des manuels permettant de décrypter l'histoire du champ avec ses clivages internes et ses controverses. Je pense faire partie de cette catégorie de chercheuses décrite par Laure Bereni (2012) dont elle explique faire partie elle-même :

« *C'est en fonction de nos centres d'intérêts, de nos appétences théoriques et politiques, du hasard de nos lectures et de nos connaissances que nous avons, très largement, « bricolé » une reconstitution, à la fois partielle et subjective, du champ des études de genre.* » (Bereni, 2012 ,p.5). Une telle formation au féminisme qualifiée d'« autodidacte » (Bereni, 2012) oblige à reconnaître des failles quant aux connaissances des « enjeux structurants du champ » (Bereni, 2012 ,p5). Dans le même temps, cette façon d'apprendre et de comprendre le féminisme s'est accompagnée d'une « certaine liberté de lecture et d'interprétation » (Bereni, 2012 ,p5).

« *Nous nous sommes appropriés des traditions de recherche variées sans avoir conscience, souvent, de leurs rapports réciproques, et des conflits qui parfois les avaient opposées. Par exemple, nous lisions en même temps les textes de Christine Delphy, de Colette Guillaumin, de Judith Butler et de Joan Scott, sans avoir pleinement conscience, je crois, de l'importance des lignes de partage, à la fois épistémologiques et politiques, entre les approches poststructuralistes et les approches matérialistes* » (Bereni, 2012 ,p5).

Comme les chercheuses décrites par Bereni (2012), croiser ces textes m'a ouvert les yeux sur la dimension hiérarchique du genre où le groupe des hommes domine sur celui des femmes, et

sur la dimension normative du genre qui produit la binarité des catégories hommes/femmes (Fourment, 2017).

Aujourd'hui, certaines chercheuses françaises revendiquent construire leur savoir féministe grâce à un héritage dit queer et matérialiste (Bereni, 2012; Dorlin, 2008; Noyé, 2016). Pour elles, le féminisme queer et le féminisme matérialiste de tradition française ne s'opposent pas mais se complètent « considérant que les dimensions hiérarchiques et normatives du genre sont les deux faces d'une même médaille » (Fourment, 2017 ,p.4). C'est une hybridation des savoirs théoriques cherchant à concilier les deux approches (Fourment, 2017).

Je me reconnais personnellement dans cet héritage par la façon dont j'ai constitué mon savoir récent et qui pourra encore beaucoup évoluer dans le temps.

### **2.2.2 Une intersectionnalité émergente**

Adopter une posture féministe c'est dénoncer les structures qui perpétuent les inégalités et rendent invisibles les femmes avec leurs expériences et leurs savoirs. Cette posture permet de faire partie d'un projet féministe pour contribuer à la construction d'un savoir féministe (Dorlin, 2008).

Ayant conscience qu'il existe des savoirs féministes et non un seul, pouvant être opposés et conflictuels (Gallhofer, 1998; Gill, 2016; Haynes, 2008a), je me réfère en particulier au savoir féministe qui se caractérise par sa pluridisciplinarité et par sa relation critique relative aux savoirs constitués (Dorlin, 2008). Ce savoir permet d'explorer les rapports de pouvoir et permet « *l'émergence d'une pensée critique sur l'effacement, le recouvrement, ou l'aménagement des conflictualités et des résistances par et dans des savoirs hégémoniques* » (Dorlin, 2008 ,p.10). Dans cette thèse, il s'agit alors d'apporter une critique de savoirs organisationnels qui rendent invisibles l'expérience et les savoirs des femmes.

S'identifier au savoir féministe implique de se détacher d'une posture de connaissance désincarnée, et d'une théorie générale des connaissances qui ne tient pas compte du contexte et du statut des « sujets connaissant » (Avanza et al., 2015 ,p.6). Il s'agit donc de montrer que la situation sociale des femmes donne lieu à des expériences spécifiques, permettant de poser des questions que des personnes en situation de domination ne se poseraient pas. L'idée d'un « privilège épistémique » (Dorlin, 2008) permet la production de connaissances qui auraient été

inimaginables sans la prise en compte des expériences spécifiques des femmes (Stanley & Wise, 1990).

Or, il existe une pluralité de façons d'être femme et les expériences vécues par les femmes sont multiples (Marchbank, 2004; Stanley & Wise, 1990). Dans cette thèse, j'essaie de ne pas évoquer les femmes en général, mais d'être spécifique quant aux métiers qu'elles occupent. Dans le même temps, ces diverses expériences peuvent rencontrer une réalité commune où se dénotent l'oppression ou l'exploitation (Letherby, 2003). Mais être une femme blanche du top management d'une organisation n'implique pas les mêmes rapports de domination que d'être une femme racisée travaillant à un niveau très opérationnel de cette même organisation.

Pendant la thèse, je me suis intéressée à l'intersectionnalité comme épistémologie de la domination (Collins, 1990; Dorlin, 2008; Glenn, 1992). Le sexe, la race et la classe s'informent les uns les autres et permettent de penser la domination. Il n'existerait pas de hiérarchisation entre le sexe, la classe et la race mais bien une imbrication, un entremêlement de ces rapports qui permettent de dévoiler des systèmes de domination (Dorlin, 2008, 2009, 2012; Glenn, 1992).

Evelyn Nakano Glenn (1992) montre bien que la division du travail ne peut être analysée sans cette imbrication. Elle explique qu'aux Etats-Unis, dans les années 1920-1930, les tâches domestiques les plus rudes ont d'abord été assignées aux femmes noires puis migrantes. Par le travail domestique, elle expose les dynamiques de pouvoir qui se jouent entre la femme blanche, bourgeoise, et la femme racisée, domestique. Si la femme racisée assure les tâches domestiques les plus rudes, c'est pour assurer les conditions matérielles de production d'une féminité propre à l'image de la femme blanche bourgeoise de l'époque. Or, la femme domestique racisée ne bénéficie pas de la symbolique dont bénéficie la féminité blanche et bourgeoise.

Dès lors, le genre est un concept d'analyse critique car il a toujours « une sexualité, un âge, une couleur, une nation, une religion, ou une classe » (Dorlin, 2012 ,p.5). Penser le genre permet d'une part de déconstruire la sexualité tout en l'analysant, et d'autre part, d'explorer les différents rapports de pouvoir qui se jouent par le sexe, la race et la classe.

Dans mes propres analyses, j'ai rapidement tissé les liens entre le sexe et la classe en tenant compte du positionnement hiérarchique et type d'emploi occupé (Acker, 2006, 2009) par mes enquêtes. La question de la race a été beaucoup plus difficile pour moi à aborder et ce n'est qu'en fin de thèse que j'arrive à comprendre comment l'englober dans de futures recherches.

Dorlin (2012) explique que la race est délicate à mobiliser dans un contexte français où le terme race est banni depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Elle explique que parler de race est communément admis dans le milieu universitaire, non sans débats, alors que ce n'est pas le cas dans le débat public. Selon Dorlin (2012), analyser les dimensions racisées des rapports de pouvoir participe de façon involontaire au retour du vocabulaire de la race, rappelant les antagonismes sociaux que portent les partis d'extrême droite en Europe. C'est ce danger qui m'a freiné à inclure les dimensions de race dans cette thèse.

Pendant la récolte de données, je me suis bien rendue compte que mes enquêtées qui occupaient des postes d'hôtesse de caisse étaient d'origines variées, surtout portugaises et maghrébines, reflétant les origines des clients artisans de la Plateforme du Bâtiment. L'enseigne a toujours ouvert ses dépôts dans les lieux avec des forts potentiels de clients artisans et recruté son personnel en fonction du bassin d'emploi local.

Mais je n'ai pas osé aborder la race parce que j'avais cette crainte d'être mal comprise, d'être en décalage avec le débat public (Dorlin, 2012).

Pourtant la race est tout aussi politique que le sexe et il ne s'agirait en rien de catégories naturelles (Dorlin, 2009, 2012; Glenn, 1992). C'est donc un axe que j'analyserai en profondeur dans de futures recherches.

J'ai écrit au début de ce chapitre que mon histoire personnelle et professionnelle en tant que femme m'a conduite aux études de genre. L'intersectionnalité comme épistémologie de la domination (Dorlin, 2008, 2009; Glenn, 1992) me permet de comprendre que c'est aussi mes liens étroits avec les questions de race qui ont influencés mon intérêt pour les études de genre. Je ne suis pas moi-même d'apparence racisée mais mes enfants le sont.

Cela me ramène à ma propre histoire et mes sentiments de révolte lorsque j'étais témoin des violents rapports de domination que subissait leur grand-mère, femme immigrée, noire, musulmane, mère au foyer, analphabète et vivant dans une cité du Val d'Oise. Cela me ramène aussi à mes réactions virulentes lorsqu'un inconnu touche les cheveux de mes enfants, les comparant parfois à du « coton ».

Je pense aux questions auxquelles je dois répondre lorsqu'est évoquée une adoption supposée, lorsqu'ils sont eux-mêmes interrogés : « dans le fond, tu te sens plus noir ou blanc ? »

Surtout, je pense à ce moment de leur vie où ils ont réalisé qu'ils étaient différents, en apparence, de moi, leur mère. Ce moment où j'ai réalisé que leur rapport au monde social serait peut-être différent du mien.

C'est peut-être mon statut de femme blanche de classe moyenne qui m'a aveuglé malgré tout sur comment les questions de race ont influencé mon intérêt pour les études de genre.

Ma posture épistémologique que je qualifie de féministe ne peut se justifier sans rendre compte de l'importance de la part de réflexivité nécessaire (Avanza et al., 2015) lorsqu'il s'agit d'évoquer mon travail de terrain ou l'interprétation de mes résultats. Dans mon cas, cette posture féministe n'est pas la seule à rentrer en compte dans ce travail de réflexivité. En effet, mon ancien rôle de contrôleuse de gestion dans le Groupe et mon statut de doctorante en CIFRE pendant la thèse sont des éléments devant être intégrés dans mon analyse réflexive.

### **3. Différentes identités et leurs implications en termes de réflexivité**

Dans cette section, je vais analyser la question de la réflexivité dans mon travail à partir de mon terrain ethnographique et non sur mon terrain dédié au réseau féminin du Groupe Saint-Gobain. Pour moi, mes questions sur la réflexivité se sont surtout manifestées sur mon terrain ethnographique où mes différentes identités de femme, chercheuse féministe en CIFRE, et femme ancienne contrôleuse de gestion se sont juxtaposées les unes aux autres (Haynes, 2008c), influençant mon processus de recherche.

La définition de la réflexivité que je retiens permet de prendre conscience que le chercheur et l'objet de recherche s'affectent mutuellement de façon continue dans le processus de recherche (Alvesson & Skoldburg, 2000). Il s'agit de reconnaître mon rôle dans la construction de structures tout en étant influencée dans mon rôle par ces structures affectant ainsi les résultats de ma recherche (Stanley, 1993a; Williams, 1993).

La réflexivité permet de tenir compte que mes compréhensions préexistantes concernant mon sujet sont constamment revues à la lumière de mes nouvelles compréhensions (Haynes, 2008a). J'influence la façon dont je vois mon sujet et mon sujet influence ma façon de revoir mes interprétations tout au long du processus de recherche.

Dans une méthodologie féministe, il convient d'accepter que la subjectivité fait partie du processus de recherche (Dambrin & Lambert, 2012; Dorlin, 2008; Haynes, 2006, 2008a). Ma subjectivité et mes propres expériences personnelles et professionnelles peuvent devenir des ressources dans ma recherche (Cotterill & Letherby, 1993; Roberts, 2013) grâce auxquelles je peux effectuer mes analyses. Accepter cette subjectivité ne signifie pas mon rejet d'être

rigoureuse, critique ou précise (Haynes, 2008a) ; il s'agit de l'utiliser, en ayant conscience de ses apports et limites.

*« The self and its subjectivities can be used to derive a new epistemology, explore identity construction, and challenge traditional bodies of knowledge within accounting » (Haynes, 2008a)*

Dans cette thèse, cette subjectivité me permet d'analyser les identités que j'ai endossées pendant cette recherche, des identités qui ont agi à la fois comme contraintes et ressources.

*« A person's status and identity depend on his/her occupation's position vis-à-vis other professions and occupations as much as the individual's position in the occupation » (Morales & Lambert, 2013 , faisant référence à Hughes, 1958, 1970)*

Mes identités se manifestaient davantage les unes par rapport aux autres en fonction du contexte dans lequel j'étais, le rôle que je devais endosser et la façon dont ce rôle se situait par rapport aux rôles et métiers des autres acteurs qui m'entouraient.

### **3.1 Une identité préalable de contrôleur de gestion**

Dans la section sur l'épistémologie, j'ai fait référence à la mise sur papier de mes présupposés concernant les métiers des caisses, comme forme d'auto-analyse (Noiriel, 1990; Weber, 1991). Ces écrits me permettent de comprendre le chemin parcouru entre ma vision du métier avant l'entrée sur le terrain et ma vision post-terrain. Cette mise sur papier avait pour objectif de m'aider à me libérer de ces présupposés, pas de m'en défaire ou de les oublier. Cette écriture agit aujourd'hui comme témoin de ma vision sur ce métier lorsque je venais à peine de mettre de côté mon identité de contrôleur de gestion. C'est mon point de vue de contrôleur qui guidait cette vision, une identité qui saluait juste les équipes caisse à l'entrée des dépôts lorsque j'y intervenais, ou leur demandais de faire un appel téléphonique pour prévenir de ma présence.



*Extrait de mes écrits :*

*Paris, le 3 octobre 2016*

*Performance de l'entreprise : création, croissance du chiffre d'affaires. Qui réalise ce chiffre d'affaires ? Il s'agit en particulier des équipes commerciales de la Plateforme du Bâtiment. Est-ce la seule façon de reconnaître la performance ? Lors des comités de performance que j'animais, c'est surtout les équipes commerciales que je rencontrais. Il est arrivé plus d'une fois où je me suis retrouvée seule en tant que femme, à part aux rares occasions où des directeurs incluaient la chef de groupe caisse dans le comité. Je me sentais tout de même plus à l'aise lorsque je n'étais pas la seule femme autour de la table, je dois l'avouer. Mais malheureusement pour elles, la plupart des femmes en dépôt travaillent en caisse, à l'accueil.*

Cet extrait me permet de réaliser d'une part que je me suis très tôt posée la question de la performance. Formée contrôleuse et animant des comités dont le nom n'est pas neutre, « comités de performance », ma vision de la performance était masculine, dans le sens où il s'agissait de la création de chiffre d'affaires enregistré dans les secteurs des équipes commerciales (secteur maçon, menuisier, plombier, peintre, électricien, carreleur ou ouillage), renvoyant à des métiers dont la symbolique est masculine (Gallioz, 2006). Mais quelque chose me dérangeait dans cette façon d'envisager la performance. Moi-même je ne générerais pas de chiffre d'affaires, et pourtant, je sentais que je participais à la performance de l'entreprise par mon rôle de gestionnaire. C'est le terrain de recherche qui allait me permettre de comprendre que la performance peut prendre d'autres formes.

Dans cet extrait, je vois apparaître le terme « malheureusement », me référant aux femmes des dépôts travaillant en caisse et à l'accueil. Ce mot témoigne de la façon dont je dévalorisais ce métier parce que je le connaissais mal mais aussi parce que par mon ancienne identité de contrôleuse, j'avais participé à cette dévalorisation dans les outils qui étaient en ma possession. Je ne travaillais que sur des bases de données qui reflétaient les secteurs commerciaux symbolisant uniquement le masculin. Ces présupposés ont guidé mes premiers pas sur le terrain, mais c'est le terrain et les nouvelles identités que j'ai endossées qui m'ont permis de déconstruire ces présupposés.

Je suis arrivée dans un dépôt où les cadres me connaissaient en tant que contrôleuse de gestion. Je leur ai expliqué que je me réorientais professionnellement, que j'avais repris mes études et que je m'intéressais aux hôtesses de caisse. Les cadres en dépôt m'ont demandé si je travaillais

toujours pour le Groupe et par souci de transparence, j'ai dit que j'étais rattachée à Saint-Gobain Recherche le temps de mes études. Les cadres ont interprété mon intérêt pour les équipes en caisse comme un intérêt pour rationaliser les caisses, c'est-à-dire pour automatiser les services caisse, très dans l'air du temps (Bernard, 2012).

J'ai vécu cette interprétation comme un coup de poignard dans le cœur : ce mot, « rationaliser », demeurait collé à ma nouvelle identité alors qu'il était important pour moi de m'en défaire. Comment m'en défaire ?

### **3.2 Faire coexister plusieurs identités**

Je suis arrivée sur le terrain à un moment que je connaissais très bien dans la vie d'un dépôt, celui de la préparation de l'inventaire général. Je savais d'expérience qu'à ce moment de l'année, les dépôts souffraient de manque d'effectif pour permettre cette préparation. Pour moi, c'était une opportunité de me détacher de mon identité de contrôleuse, de ce statut de professionnel, cadre et sachant (Lambert & Pezet, 2011) venant du siège social. Je suis donc partie dans un premier temps me « salir les mains » pour aider à l'ensachage d'articles pour faciliter le comptage lors de l'inventaire général. Mon ancienne identité de contrôleuse me permettait de savoir à l'avance comment compter les articles selon la procédure, de bas en haut et de gauche à droite pour chaque rack ; noter le nombre d'articles sur un post-it sur chaque ensachage, et barrer tous les zéros pour ne pas les confondre avec un six.

Mais mon ancienne identité ne m'aidait en rien lorsqu'il s'agissait de sentir la douleur physique, surtout au dos, pour compter chaque rack, la douleur aux mains rongées par la poussière, les cervicales qui m'alertaient parce que je me penchais trop.

Mes nouveaux collègues, tous des hommes à ce moment-là, m'aidaient en me donnant leur « technique » pour « moins se flinguer le dos » et me remerciaient. Je voyais bien que j'allais beaucoup moins vite qu'eux mais j'étais « une main de plus ».

J'incarnais alors l'identité de chercheuse, d'ex contrôleuse de gestion et de femme essayant de se faire une place dans ce terrain. La coexistence de ces différentes identités (Haynes, 2008c) a donné naissance à deux postures très distinctes me concernant tout le long du travail de terrain. Lorsqu'il s'agissait de ma posture vis-à-vis de mes collègues du dépôt, j'avais une posture privilégiée : j'étais cet ex-contrôleuse qui travaille toujours dans le Groupe.

Lors de mes échanges avec eux, le nom « Saint-Gobain Recherche » représentait pour eux un univers parallèle, très éloigné de leur réalité du terrain, une sorte d'« élite » (je reprends leur mot).

Un matin, autour d'un café, j'ai eu un échange avec un collègue masculin :

*Collègue : « de toutes façons ça se voit que t'es cadre »*

*Moi : « comment ça ? »*

*Collègue : « Comment tu te tiens, c'est pas pareil. Ça se voit que t'as pas galéré »*

A ces yeux, mon capital physique et symbolique (Bourdieu, 1976, 1990; Haynes, 2008b) renvoyait cette idée d'une personne privilégiée qui n'a « pas galéré », me comparant forcément à d'autres membres du dépôt pour en avoir cette vision. Mais n'étant plus cadre pour la Plateforme du Bâtiment, il était très facile pour moi d'avoir avec eux des échanges informels lors des pauses café sans qu'ils craignent que je dévoile leurs pensées à la direction. Ils avaient compris que ce n'était pas mon objectif.

Ma posture était différente lorsqu'il s'agissait de ma relation avec les clients du dépôt. Je portais le même uniforme que les autres hôtesses de caisse et j'avais mon badge où mon prénom était inscrit. Je n'avais pas les habilitations pour manipuler l'argent en caisse ; alors j'étais beaucoup à l'accueil et lorsque j'étais en caisse, j'étais en observation. J'étais perçue comme une nouvelle hôtesse de caisse, ou une stagiaire en caisse. Une fois, alors que j'observais une hôtesse de caisse scanner des articles, un client a pensé que j'étais « inspectrice des caisses ». Mon capital physique de femme (Bourdieu, 1976; Haynes, 2008b) me permettait de me fondre dans ce métier du point de vue des clients. La perception de mon capital symbolique (Bourdieu, 1990) était alors tout autre car j'étais considérée comme hôtesse de caisse et ce rôle me situait différemment par rapport aux autres métiers.

J'avais lu plusieurs fois qu'en tant que chercheuse, il ne faut pas tomber dans le piège d'un « faux universalisme »<sup>15</sup>(Dill & Zinn, 1996 ,p.322) en incluant toutes les femmes dans une seule catégorie sans tenir compte des particularités de chacune, au risque de créer une catégorie essentialisante et de favoriser une catégorie de femmes par rapport à d'autres (Letherby, 2003). Une chose c'est de lire ce « faux universalisme » et d'en comprendre les risques de façon

---

<sup>15</sup> Ma traduction de "false universalism"(Dill & Zinn, 1996 ,p.322)

conceptuelle. Mais le vivre en endossant l'identité d'une « nouvelle fille en caisse » m'a donné un tout autre niveau de compréhension. Cette identité était celle d'un « sale boulot » (Hughes, 1962; Lambert & Morales, 2009; Morales & Lambert, 2013) aux yeux de la sphère sociale mais et aux yeux des équipes commerciales du dépôt.

J'avais moi-même une situation dominante vis-à-vis des « filles » en caisse. Elles savaient bien que ce n'était pas mon métier et elles m'ont ouvert les portes de leur métier avec beaucoup de générosité. C'est lorsque j'effectuais ce « sale boulot » que les effets de genre étaient les plus violents pour moi. Je partageais les contraintes de genre avec les enquêtées (Le Renard, 2010) et j'avais droit aux mêmes remarques sexistes et/ou dégradantes de la part de certains clients. J'avais observé comment les hôtesses de caisse répondaient à ces remarques et j'avais été étonnée de constater qu'elles répondaient par le silence car « ça passait plus vite ».

Je m'efforçais d'adopter la même stratégie de silence car l'objectif n'était pas de me faire remarquer ou de créer un scandale dans le dépôt. Mais ce silence était très violent pour moi. Mes lectures m'ont permis de comprendre qu'il s'agissait d'une autre forme de « sale boulot », non lié à l'aspect social, physique ou moral (Ashforth & Kreiner, 1999), mais celui lié aux émotions, l'« emotional dirty work » (McMurray & Ward, 2014).

Cette forme de « sale boulot » se définit comme la gestion des émotions de l'autre qui peuvent être à la fois pénibles, menaçantes et déplacées. Ces émotions ont alors un impact sur nos propres émotions (McMurray & Ward, 2014). Le silence que je m'imposais générait en moi un grand sentiment d'injustice. Alors que dans ma vie personnelle et de chercheuse j'apprenais à sortir de ce silence, dans mon terrain, je m'y soumettais.

Mais pour les hôtesses de caisse, le silence était une stratégie de défense (Dorlin, 2017) qui leur permettait de rapidement passer à un autre client. Ma façon de vivre le silence et la leur n'était pas la même, ce qui constituait une limite importante quant à mon identité de « nouvelle fille » en caisse. Pendant les pauses café, il leur arrivait de revenir sur un tel épisode et d'insulter le client entre elles pour évacuer leurs « sales émotions » :

*« putain mais il se prend pour qui celui-là. On le sait qu'il part au ski dans les Alpes cet hiver et alors ? On s'en tape ! Je ne vau pas moins que lui ».*

Je ne les ai jamais entendues tenir de tels propos à un client. D'après les conversations que j'ai eues avec elles, une fois qu'elles sortaient du dépôt, elles ne souhaitaient pas repenser à ce type d'épisode engageant des « sales remarques » car la « règle d'or » était de ne pas « ramener la merde à la maison ».

Ma limite en tant que « fille en caisse » était que les « sales remarques » m’envahissaient même en sortant du dépôt. Ces jours-là, je souhaitais quitter le terrain au plus vite pour retrouver mon univers confortable. C’est à ce moment-là de la thèse que j’ai commencé petit à petit la pratique de la musculation dans ma vie personnelle. J’avais besoin d’évacuer les méfaits de ce silence par mon corps. J’avais longtemps occupé les espaces collectifs pensés pour les femmes en pratiquant essentiellement du cardio. Je ne supportais plus être enfermée parmi les femmes alors je me suis autorisée à occuper l’espace masculin destiné à la musculation. La musculation m’avait été conseillée car elle permet d’évacuer la nervosité, notamment en travaillant sur un cycle de force où l’objectif est de gagner en force physique pure. Ce travail sur la force physique m’a permis d’avoir un nouveau regard sur mon corps et de découvrir que je pouvais davantage la développer, que mon corps avait des capacités que je ne soupçonnais pas.

*« La transformation au rapport au corps qu’opère la pratique du sport s’accompagne d’une transformation profonde de leur (s’agissant des femmes) rapport aux hommes » (Bourdieu, 2002 ,p.233)*

Reprendre possession de mon corps compensait ce que je perdais avec mon silence. Dans cet espace de musculation, j’ai eu droit à quelques commentaires sexistes, mais j’avais les outils pour y répondre. Cet espace m’a servi pour gérer cette violence et l’évacuer.

Je me suis beaucoup attachée aux « filles » en caisse. J’en suis devenue admirative. Je voyais ce qui m’avait été inconnu en tant que contrôleuse et je me rendais compte de leur rôle dans la performance dans l’entreprise. Elles « encaissaient » et le chiffre d’affaires et les remarques de certains clients (Benquet, 2009) mais restaient fortes et dignes en gardant le sourire « même à 6 heures du matin ».

### **3.3 Une volonté de « réparation » en tant que chercheuse**

En complément de ce terrain, je faisais des entretiens auprès de femmes cadres en dépôt. Lors d’un entretien avec une directrice avec laquelle j’avais eu de très bons rapports lorsque j’étais contrôleuse, j’ai pris connaissance d’un groupe de travail constitué d’hôtesse de caisse. J’ai pu intégrer ce groupe de travail en tant qu’observatrice. Dans ces groupes de travail, les hôtesse de caisse ont œuvré pour se rendre visible dans l’organisation. Je me souviens bien que pendant

les réunions, je me sentais investie dans le projet des équipes. Lorsqu'un de mes anciens collègues est intervenu dans une des réunions, à la demande du groupe de travail, pour créer un outil de gestion leur étant dédié, je me souviens lui avoir dit en aparté : « fais-leur vraiment un bon truc je te jure elles sont à fond en dépôt ». Lui ne voyait pas ce que je voyais désormais et je le savais. Je voulais « réparer » ce à quoi j'avais participé dans le passé, c'est à dire leur dévalorisation. Et pourtant, cet outil n'allait rien changer à leur quotidien, à leur statut, à leur salaire. C'était à peine une possible contribution à leur mise en visibilité qui allait potentiellement leur apporter de nouvelles contraintes telles que l'objectivation.

Les équipes caisse travaillaient sur un certificat de qualification professionnelle pour leur métier. J'ai compris que ce certificat n'allait avoir aucune valeur en dehors de la Plateforme du Bâtiment parce que les hôtesse de caisse ne sont pas reconnues comme un métier dans la branche de la distribution du bâtiment. En fait, il servirait comme outil de reconnaissance en interne mais sans dépasser ces frontières. Une fois le certificat conçu, les hôtesse de caisse ne seraient toujours pas reconnues par la branche professionnelle.

Pour tous les autres métiers en dépôt, ce certificat sert de passeport pour permettre une certaine mobilité entre les différentes enseignes : un vendeur avec un contrat de qualification professionnelle peut ainsi prétendre avoir les qualifications requises pour postuler à un autre poste de vendeur dans une autre enseigne de la branche professionnelle. Pour les hôtesse de caisse, cette navigation est inenvisageable car leur métier n'existe pas dans les autres enseignes de la branche. Pour moi, cette non-reconnaissance était inacceptable car ce métier existait depuis presque 20 ans dans la branche. J'ai exprimé mon sentiment à la directrice qui animait la réunion, en aparté. Je sortais complètement de mon rôle d'observatrice car je vivais avec ce souhait de « réparation ». La directrice m'a expliqué qu'elle était consciente de cette « injustice » mais que pour le moment, elle ne pourrait pas faire mieux.

Il était donc difficile pour moi d'envisager toute réparation. Les structures étaient bien trop solides, et finalement, ce n'était pas mon rôle en ma qualité d'observatrice. Pour porter ce type de projet, il aurait fallu que j'endosse un tout autre rôle, non prévu dans le cadre de cette thèse, et bien trop lourd à porter seule face à des structures si solides. L'identité nécessaire pour porter ce projet était en dehors de ma portée à ce moment-là de la thèse.

Dans cette thèse, les diverses identités avec lesquelles je coexistais ont agi à la fois comme contrainte et ressource sur ma réflexivité. Ces identités m'ont permis de bâtir petit à petit ma stratégie de recherche et de construire mon propre savoir féministe. Mes différentes identités

me faisaient vivre mon genre de façons multiples, à différents niveaux de violence : femme contrôleuse, femme chercheuse, femme en caisse, femme dans la salle de musculation, sans parler de mon rôle de mère et de conjointe tout le long de la thèse. Les possibilités de résistance aux normes de genre devenaient, pour moi, tangibles.

#### **4. Présentation des terrains et méthodologies mobilisées**

Dans cette section, je vais présenter les deux terrains de recherche de cette thèse et justifier les méthodologies mobilisées. Je vais d'abord présenter le Groupe Saint-Gobain et sa politique OPEN (Our People in an Empowering Network), ce qui permet de comprendre pourquoi et comment le réseau WIN (Women In Network) a été créé. La méthodologie mobilisée sur ce terrain est constituée d'une netnographie, d'entretiens et d'observations participantes et non participantes. Ce terrain et cette méthodologie ne concernent que le premier essai de cette thèse.

Je présente ensuite à la Plateforme du Bâtiment où j'ai eu recours à une ethnographie constituée d'observations en dépôt, d'observations non participantes lors de groupes de travail constitués d'hôtesse de caisse au siège social, d'entretiens et de collectes de documents. Cette méthodologie concerne les essais 2 et 3 de la thèse.

##### **4.1 Le Groupe Saint-Gobain : être un leader exemplaire**

L'Histoire du Groupe Saint-Gobain débute avec la création de la Manufacture des Glaces de Miroirs par Louis XIV en 1665. Trois-cent-cinquante ans d'Histoire et de transformations organisationnelles permettent au Groupe Saint-Gobain de passer progressivement d'une activité de manufacture au développement d'une activité chimique soutenant le développement des glaciers et permettant au verre de devenir un matériau de construction à part entière. Poursuivant une stratégie de diversification, le Groupe s'intéresse par la suite à tous les types de produits verriers, profitant du développement du marché automobile et de l'architecture moderne. En 1970, le rapprochement avec Pont-à-Mousson, spécialisé dans le transport de l'eau, ouvre une page de l'histoire marquée par des fusions-acquisitions.

Désormais, le Groupe Saint-Gobain s'inscrit parmi les 100 plus grands groupes industriels dans le monde. Au moment de la fin de collecte de données, le Groupe recentrait sa stratégie sur l'habitat durable à travers trois pôles principaux :

**Tableau 1 - Présentation des pôles du Groupe**

3 PÔLES		
Matériaux innovants	Produits pour la construction	Distribution du bâtiment
25% du chiffre d'affaires	29% du chiffre d'affaires	46% du chiffre d'affaires
<p>Vitrage et matériaux haute performance dans les domaines de l'habitat, mobilité, santé et industrie</p> <p>Exemples : vitrage, vitrage électrochrome, verre automobile, verres anti-feu, films pour vitrage et Industriel, abrasifs, tubes flexibles, membranes architecturales, mousses adhésives, céramiques pour l'énergie, réfractaires, joints polymères, paliers.</p>	<p>Solutions innovantes améliorant la qualité des lieux de vie et réduisant l'impact environnemental des bâtiments.</p> <p>Exemples : isolation, enduits et mortiers, aménagement intérieur et extérieur, systèmes complets de canalisation, plafonds acoustiques, plaques de plâtre et gypse.</p>	<p>Distribution de matériaux dans le bâtiment pour répondre aux besoins clients : professionnels du bâtiment, particuliers et grandes entreprises sur les marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat</p> <p>Principales enseignes : Point P, La Plateforme du Bâtiment, Cédéo, Outiz...</p>

Source : *Présentation le Groupe Saint-Gobain – 2018*<sup>16</sup>

Le Groupe Saint-Gobain dispose de huit centres de recherche et développement transversaux situés en France, Allemagne, Brésil, Chine, Inde et aux Etats-Unis. A travers les trois pôles qui constituent le Groupe Saint-Gobain, le Groupe se définit par une culture de l'innovation, de l'écoute et proximité clients (*Présentation institutionnelle du Groupe Saint-Gobain, 2018*).

Pour permettre de développer cette culture et préserver sa place parmi les 100 principaux groupes industriels dans le monde, le Groupe s'appuie sur l'idéal d'un leader exemplaire (selon la terminologie organisationnelle) que tout collaborateur du Groupe peut et se doit d'incarner, en particulier parmi la population cadre qui doit se former au programme de conformité développé dans l'organisation.

Ce programme de conformité s'appuie sur 5 principes de comportement, 4 principes d'action et 5 attitudes :

<sup>16</sup> Intranet du Groupe : <http://alfresco-euro.saint-gobain.com:2095/share/page/repository#filter=path/Saint-Gobain/Functions/Communication/Communication/Divers%20documents%20Communication/Presentations|&page=1>



**Tableau 2 - Principes de comportement, d'action et d'attitudes**

5 principes de comportement :	Engagement professionnel, Respect des autres, Intégrité, Loyauté, Solidarité
4 principes d'action :	Respect de la légalité, Respect de l'environnement, Respect de la santé et de la sécurité au travail, Respect des droits des employés
5 attitudes :	Être proche du client, <b>Agir en entrepreneur</b> , Innover, Être agile, Développer une culture engageante

*Source : Présentation le Groupe Saint-Gobain – 2018<sup>17</sup>*

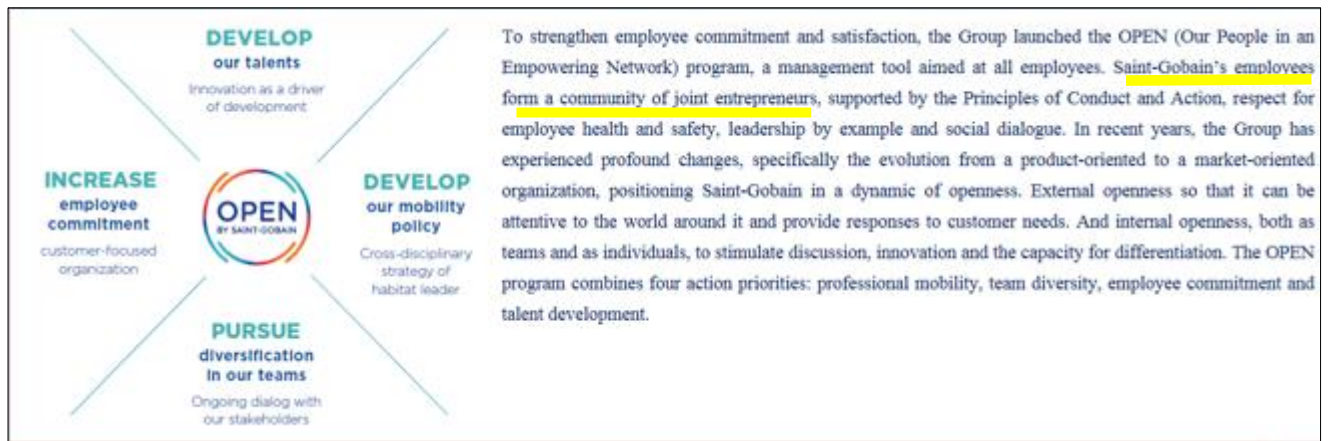
Ces principes de comportement, d'action et attitudes se définissent par et pour la constitution d'un programme nommé OPEN (Our People in an Empowering Network), visant à favoriser l'épanouissement professionnel des collaborateurs de l'organisation. C'est dans une logique de réseau que le Groupe Saint-Gobain pense l'épanouissement de ses collaborateurs. Je présente ce réseau dans la section qui suit.

#### **4.1.1 Le Programme OPEN: une carrière qui se construit dans un réseau**

Le programme OPEN (Our People in an Empowering Network) du Groupe vise à promouvoir la mobilité professionnelle, la diversité des équipes, l'engagement des collaborateurs et le développement des talents :

---

<sup>17</sup> Intranet du Groupe : <http://alfresco-euro.saint-gobain.com:2095/share/page/repository#filter=path|/Saint-Gobain/Functions/Communication/Communication/Divers%20documents%20Communication/Presentations|&page=1>



**Figure 2 - Programme OPEN**

Source Intranet : [http://portal.saint-gobain.com/web/hr/hrpolicy/-/56\\_INSTANCE\\_Klq5ZvUD8iMi](http://portal.saint-gobain.com/web/hr/hrpolicy/-/56_INSTANCE_Klq5ZvUD8iMi)

Ce programme permet la constitution d'un réseau formé par une communauté de « joint entrepreneurs » et agit comme un outil managérial pour le développement des collaborateurs.

Un réseau est le produit de stratégies d'investissement social permettant de tisser des liens de nature à la fois multidimensionnels, unis et contraints, offrant des opportunités (socio-économiques) et des obligations (morales) (Bruna, 2013). Ainsi, mobiliser son réseau, c'est faciliter l'accès à des ressources nécessaires à l'avancement professionnel (Bruna, 2013; Bruna & Chauvet, 2014; Lazega, 1992, 1994).

Le réseau global de l'organisation est constitué de « joint entrepreneurs », faisant référence à l'une des 5 attitudes qu'un leader dans le Groupe doit adopter : agir en entrepreneur.

Agir en entrepreneur c'est agir comme un sujet responsable de lui-même, (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Prügl, 2015), devant se prendre individuellement en main pour s'épanouir et se développer dans le Groupe. Cette façon d'envisager le sujet comme responsable de lui-même est l'un des grands marqueurs d'une vision néo-libérale (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Prügl, 2015) portée par le Groupe Saint-Gobain.

Mais le terme de « joint entrepreneurs » implique que les sujets individuellement responsables sont liés les uns aux autres par le réseau et les relations sociales supportées par le Groupe Saint-Gobain. Selon Judith Butler, le corps ne peut être considéré comme une entité en elle-même sans être d'abord considéré comme une relation aux autres (Butler, 2016). Je fais ce lien dans le cas de l'entrepreneur : l'entrepreneur n'existe pas en tant que tel s'il n'est pas pris en compte dans le réseau et les liens sociaux qui le constituent.

Au sein du programme OPEN du Groupe Saint-Gobain, la direction du Groupe a identifié que malgré leur appartenance à un « empowering network » supporté par l'infrastructure organisationnelle, les femmes cadres de l'organisation bénéficient moins des effets de réseau dans leur développement de carrière que les hommes, ce qui rejoint les résultats de recherches organisationnelles sur les opportunités et limites des réseaux pour les femmes (Bruna, 2013; Bruna & Chauvet, 2014; Ely, 1995; Ibarra, 1993). Les femmes cadres du Groupe se doivent à la fois d'incarner le leader pensé par l'organisation par des principes de comportement et d'action tout en faisant partie d'une minorité parmi les cadres (23% en 2017).

#### **4.1.2 Penser l'égalité par le haut de la pyramide**

Le Groupe Saint-Gobain fait partie d'un écosystème d'entreprises où les questions d'égalité semblent se penser par le haut de la pyramide (Blanchard, 2018). L'égalité semble être envisagée selon une approche néolibérale (Pochic, 2018) où les entreprises se retrouvent face à des pressions de mesure constante. Un exemple de quantification de l'égalité est celui du palmarès de féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 (120 sociétés boursières de France), parmi lesquelles se trouve le Groupe Saint-Gobain. Le palmarès a été construit en faisant collaborer les entreprises, le gouvernement, Ethics and Boards, observatoire dit indépendant sur la gouvernance des entreprises, et le magazine Challenge. Ce palmarès produit des données extra-financières concernant la gouvernance des entreprises, données nécessaires à la construction de l'image et réputation des entreprises du SBF 120 (Blanchard, 2018). Le fait d'aborder l'égalité par les instances dirigeantes traduit une « *volonté affichée d'aborder désormais l'égalité professionnelle par les échelons supérieurs de la pyramide organisationnelle, mais aussi un pari sur un effet en cascade de l'égalité par le haut, à ce jour non démontré* » (Blanchard, 2018 ,p.58).

C'est également la traduction d'un environnement organisationnel où sont mobilisés des instruments de type norme et standard afin de faire agir les entreprises (Blanchard, 2018; Espeland & Sauder, 2007; Sauder & Espeland, 2009).

Dans un contexte politique où les enjeux de féminisation sont devenus stratégiques (Laufer, 2014; Pochic, 2018), la catégorie des femmes cadres est suivie de très près par la direction générale du Groupe Saint-Gobain, avec des objectifs de féminisation chiffrés (25% de femmes cadres en 2020 ; 25% de femmes cadres dirigeants en 2025) et des mesures destinées à soutenir leur progression dans l'infrastructure (Butler, 2016). Parmi ces mesures figurent par exemple

l'ouverture d'un certain nombre de postes en priorité aux femmes cadres ou encore l'organisation annuelle d'un comité des Ressources Humaines dédié aux femmes cadres.

En 2012, un réseau dans le réseau a été créé afin de permettre aux femmes cadres de mieux développer leur carrière dans l'infrastructure qui les supporte. Le Groupe Saint-Gobain structure la façon dont opère le réseau mais lui laisse des espaces pour penser l'égalité pour des raisons à la fois économiques et sociales.

#### **4.2 Le réseau féminin WIN : outil de promotion de l'égalité**

Le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain se nomme, WIN, Women in Network, et a été créé en 2012 à l'initiative de femmes du top management du Groupe, inspirées par la mise en place du réseau féminin dans la délégation nord-américaine en 2006. Les objectifs du réseau, tels que définis dans les présentations institutionnelles<sup>18</sup>, sont de :

- Encourager les carrières des femmes dans le Groupe
- Connecter des femmes entre elles
- Être un réservoir à idées de la diversité hommes et femmes dans le Groupe

Le comité de pilotage du réseau est composé comme suit<sup>19</sup> :

**Tableau 3 - Comité de pilotage WIN**

Présidente	Directrice Générales des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale
Coordinatrice	Directrice des Ressources Humaines de la Compagnie
Comité de direction	10 femmes du top management :  -Directrice adjoint communication et stratégies d'influence  -Directrice des ressources humaines d'une business unit  -Directrice adjointe recherche et développement

<sup>18</sup> Présentation Qu'est-ce que WIN dans l'Intranet : <https://my.saint-gobain.com/docs/DOC-220817>

<sup>19</sup> Présentation Qu'est-ce que WIN dans l'Intranet : <https://my.saint-gobain.com/docs/DOC-220817>

	-Directrice recherche et développement d'un pôle du Groupe -Directrice audit et contrôle interne -2 Directrices juridiques -Vice-présidente juridique -Déléguée régionale -Directrice générale d'une business unit
--	---

La constitution du comité de pilotage du réseau WIN reflète le capital scolaire, économique, social et symbolique que portent les femmes dans les réseaux comme analysés dans la littérature (Blanchard et al., 2013; Boni-Le Goff, 2010; Bruna, 2013; Bruna & Chauvet, 2014). Ce cumul de capital leur a permis de s'appuyer sur le réseau plus global de l'organisation (Boni-Le Goff, 2010) et d'organiser trois groupes de réflexion pour répondre aux objectifs du réseau :

**Tableau 4 - Groupes de réflexion WIN**

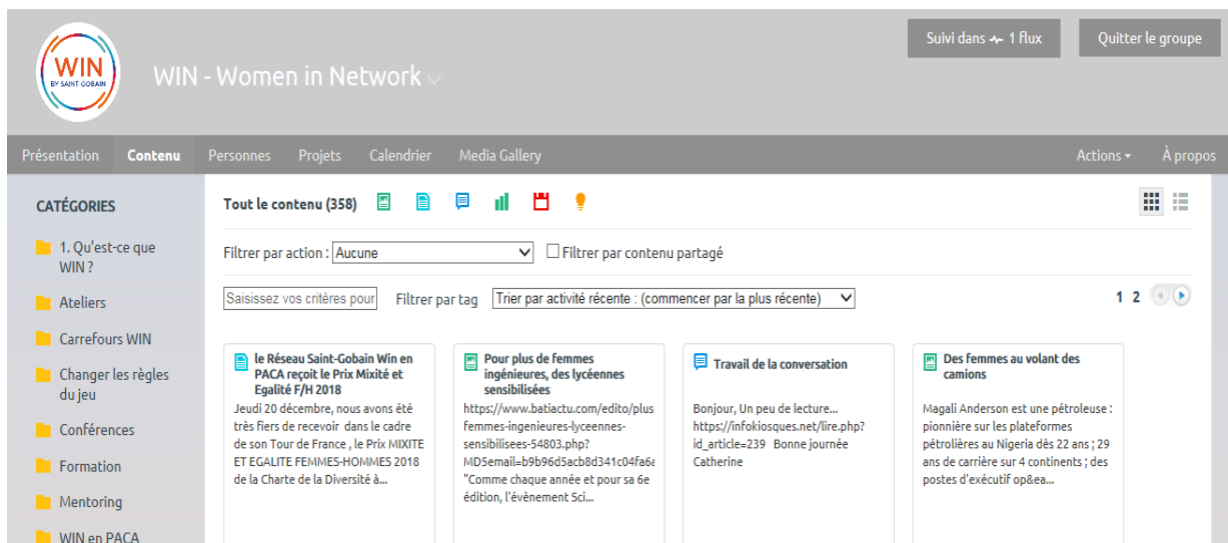
Groupes de réflexion <sup>20</sup>		
Formations	Mentoring	Changer les règles du jeu
Ateliers : leadership féminin	Mentoring individuel	Stéréotypes
Conférences : animées par des invités d'univers aussi variés que l'anthropologie, l'armée, la politique...	Mentoring de groupe	Travail à distance
Catalogue de formation : formations managériales pour les femmes intégrées au catalogue de formation du Groupe		Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise

C'est le contenu issu de ces groupes de réflexion qui m'a servi de base pour la collecte de données.

#### 4.2.1 Justification d'une netnographie

Le réseau WIN s'adresse, dans son discours, à tous les hommes et femmes de l'organisation en France. Le réseau passe par l'Intranet du Groupe Saint-Gobain qui lui est dédié afin de véhiculer toutes les informations liées aux groupes de réflexion :

<sup>20</sup> Présentation Qu'est-ce que WIN dans l'Intranet : <https://my.saint-gobain.com/docs/DOC-220817>



**Figure 3 - Contenu espace Intranet WIN**

Source :

<https://my.saint-gobain.com/groups/win-women-in-network/content?filterID=contentstatus%5Bpublished%5D%7Ecategory%5Bconf%C3%A9rences%5D>

Cet espace permet à la fois au réseau de communiquer sur ses thématiques mais aussi aux personnes qui intègrent le réseau de communiquer via des forums de discussion, réagir à des posts du réseau ou poster elles-mêmes des documents leur semblant en lien avec les thématiques portées par le réseau. L'espace intranet du réseau est lui-même nourri par ces différents échanges et peut se modifier avec le temps dans son architecture et contenu. L'espace intranet devient ainsi un espace de socialisation entre les membres du réseau, une forme de « networked sociality » (Kozinets, 2007, p.23).

« *Technologies of every type constantly shape and reshape our bodies, our places, our institutions and our social identities. Simultaneously, technologies are endlessly shaped to our needs* » (Kozinets, 2007, p.24)

C'est par l'intranet du réseau WIN que j'ai pu organiser des entretiens avec des membres du réseau WIN ou effectuer des observations participantes et non participantes. En effet c'est dans cet espace que j'ai pris connaissance du nom de la coordinatrice du réseau, mon premier contact pour réaliser un entretien lors du master recherche. C'est par l'intranet que j'ai découvert les conférences et ateliers animés par le réseau. Procéder à une netnographie (Kozinets, 2002, 2007) semblait évident car c'est par l'espace Intranet que le réseau WIN communique

l'ensemble de ses dispositifs. M'intéresser au contenu de l'espace intranet du réseau permettait de récolter des données pour d'une part rendre compte des dispositifs qui se calquent sur une logique néolibérale de l'égalité et d'autre part de rendre compte de ceux qui sont construits à partir de motifs sociaux.

Ma collecte de données sur l'Intranet du réseau WIN s'est organisée en fonction des catégories proposées dans l'architecture de l'Intranet. Chaque catégorie est ensuite alimentée par des « Billets de blog », « Documents » et « Discussions ».

Les billets de blog sont des publications de liens internet conduisant à des supports liés au genre dans les organisations (articles, événements, conférences externes au Groupe etc).

Les documents sont des publications de documents trouvés par les membres du réseau ailleurs que dans le Groupe Saint-Gobain (exemple : rapport McKinsey sur le leadership féminin) et publiés sur l'Intranet du réseau, toujours en lien avec le genre dans les organisations.

Les billets de blog ou documents peuvent susciter la réaction de plusieurs autres membres du réseau ou aucun.

Enfin, les discussions sont initiées par les membres du réseau sur une thématique du genre dans les organisations sans publication de documents ou de liens Internet. Une discussion peut susciter la réaction de plusieurs autres membres ou aucun.

Le schéma ci-dessous quantifie les billets de blogs, documents et discussions de chaque catégorie :

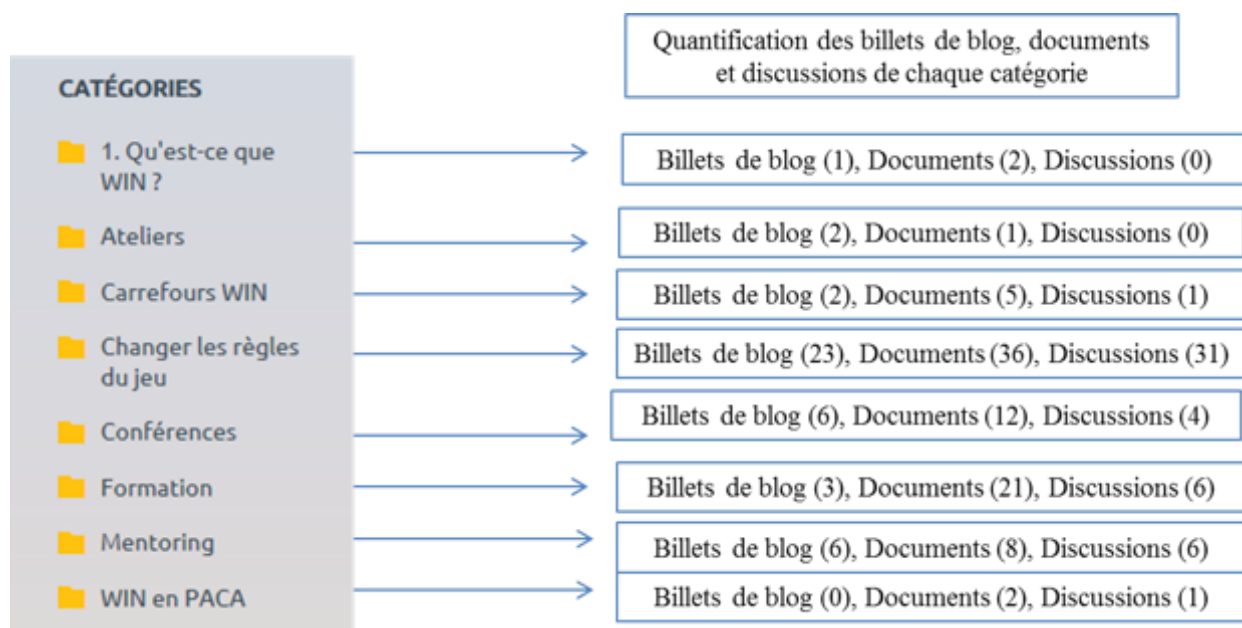


Figure 4 - Quantification du contenu de l'espace Intranet WIN

Les catégories « Qu'est-ce que WIN », « Ateliers » et « Carrefours WIN » sont peu alimentées et donnent des informations très générales concernant le réseau. Je me suis intéressée à ces catégories pour faciliter ma compréhension du fonctionnement du réseau. La catégorie WIN en PACA est une catégorie très récente dans l'architecture de l'Intranet du réseau et était peu animée lors de la collecte de données. Ma collecte de données s'est focalisée sur les catégories « changer les règles du jeu », « conférences », « formations » et « mentoring », où les posts sont les plus nombreux.

#### **4.2.2 Entretiens, observations participantes et non participantes**

J'ai conduit sept entretiens semi-directifs avec des membres du réseau WIN pendant le master recherche et deux entretiens semi-directifs pendant la thèse. Au bout des neuf entretiens, je me suis rendue compte que les réponses de mes enquêté(e)s étaient très similaires et je doutais que des entretiens supplémentaires puissent apporter des données plus intéressantes.

Le premier entretien eu lieu avec la coordinatrice du réseau féminin. Suite à cet entretien, j'ai eu accès à d'autres membres du réseau ; c'est donc par effet « boule de neige » que j'ai pu conduire l'ensemble des entretiens.

Un questionnaire type a été élaboré pour les membres du réseau mais des questions non préparées ou attendues ont pu s'ajouter en fonction de l'interlocuteur.

Les thèmes abordés lors des entretiens des membres du réseau ont été les suivants :

- Comprendre les motivations qui ont poussé chaque membre à adhérer au réseau
- Leur regard par rapport à la mixité hommes/femmes dans le Groupe
- Leur regard sur comment le réseau WIN peut promouvoir la carrière des femmes dans le Groupe.
- Discuter de la notion de mesure de performance des actions du réseau

Tous les entretiens ont été retranscrits sous format Word.

Le détail concernant les entretiens se situe dans les annexes de l'essai 1. Un exemple de retranscription est présenté dans les annexes de cette thèse (annexe 1 : retranscription réseau WIN)



J'ai également pu faire de l'observation non participante en visionnant ou assistant à 6 conférences organisées ou retransmises par le réseau WIN. J'ai aussi fait de l'observation participante en m'inscrivant à un atelier concernant le leadership au féminin animé par une consultante externe et un membre du réseau féminin. J'ai utilisé cette même méthodologie en m'inscrivant à une formation e-learning du Groupe Saint-Gobain sur le « Gender Balance Awareness », formation destinée à tout manager du Groupe et soulignant les enjeux de la mixité pour l'organisation. Au cours de ces observations participantes et non participantes, j'ai noté toutes mes observations que j'ai retranscrites sur des documents en format Word.

Le détail des observations participantes et non participantes se situe dans les annexes de l'essai 1.

### **4.3 La Plateforme du Bâtiment : un modèle « cash and carry » où les hôtesse de caisse ont été recrutées pour « égayer la journée des clients »**

#### **4.3.1 Une entreprise où les artisans se sentent chez eux**

Pour moi, ce terrain de recherche est très particulier dans le sens où il reflète une forme extrême du masculin universel (Cooper, 1992; Hines, 1992) à un niveau très opérationnel de l'organisation. Pour moi, cette forme extrême était utile pour rendre compte des structures et normes organisationnelles qui peuvent être à l'origine des inégalités entre les femmes et les hommes.

Ce terrain fait partie du pôle distribution du bâtiment du Groupe Saint-Gobain, mais c'est une enseigne d'à peine 20 ans, créée pour répondre à la demande de petites entreprises artisanales du bâtiment. Le business model de la Plateforme du Bâtiment a été pensé pour se calquer au plus près de la vie des artisans, proposant dès le début d'ouvrir ses portes à 6h30 du matin pour que les « white van men »<sup>21</sup> puissent se fournir en marchandises le plus tôt possible et éviter les embouteillages pour arriver sur leurs chantiers.

Contrairement à ses concurrents directs de l'époque, la Plateforme du Bâtiment proposait alors tous les produits nécessaires à l'artisan sous le même toit. Le business model reposait sur une

---

<sup>21</sup> Nom sous lequel sont connus les artisans du bâtiment dans le pôle distribution du bâtiment. Le white van man fait référence à un stéréotype utilisé au Royaume Uni, un homme conduisant de façon très vive pour arriver à sa destination. Il s'agit la plupart du temps d'un homme travaillant dans le bâtiment.

relation de business to business avec des collaborateurs et collaboratrices qui servaient et conseillaient exclusivement des professionnels du bâtiment.

Une autre particularité du business model était qu'il reposait sur un modèle de cash and carry<sup>22</sup>, contrairement aux autres enseignes négoce de l'époque. Les entreprises artisanales de petite taille préféraient au début payer comptant et non avec un fonctionnement crédit, même si ce besoin a évolué par la suite. Le modèle cash and carry impliquait donc le besoin de recruter des personnes en caisse.

Lorsque je suis arrivée en tant que contrôleuse de gestion à la Plateforme du Bâtiment en 2009, j'ai été très marquée par la relation de proximité qui existait entre les artisans et les collaborateurs en dépôt. Lors de mes premières visites en dépôt à 6h30 du matin, je les voyais prendre le café et le petit déjeuner ensemble, se serrer la main, se faire la bise parfois, se tenir au courant de leurs projets mais aussi de leurs vacances, leurs femmes et enfants.

J'avais pris l'habitude de serrer la main des clients, même si je ne les connaissais pas, lorsque j'arrivais en dépôt. C'est cette ambiance à la fois professionnelle et familiale qui m'avait marquée, touchée même, à mon arrivée. C'était cette impression d'être chez soi qui me fascinait. C'était aussi une atmosphère très masculine, surtout entre hommes, avec le visage et les mains marquées par des années de travail dans le bâtiment et l'utilisation d'un vocabulaire auquel j'ai mis un peu de temps à m'adapter.

La Plateforme du Bâtiment souhaitait que les artisans se sentent chez eux lorsqu'ils entraient dans un dépôt. Le modèle de l'enseigne s'est calqué sur les attentes des clients mais aussi sur la division sexuelle des tâches dans le secteur du bâtiment (Gallioz, 2006, 2007, 2009). Je reviens sur cette division sexuelle du travail dans les essais 2 et 3 de la thèse, mais en somme, l'idéalisation de la force physique pensée comme masculine dans ce secteur (Thiel, 2007) a été déterminante dans la façon de répartir le travail entre les hommes et les femmes. Alors que les fonctions dites productives de travail sur le terrain et sur le chantier ont été attribuées aux hommes, les fonctions administratives et comptables ont été attribuées aux femmes (Gallioz, 2006).

---

<sup>22</sup> Forme de vente appartenant au commerce de gros et effectuée en libre-service à destination des professionnels, collectivités et associations

La division sexuée du travail à la Plateforme du Bâtiment s'est bâtie d'une façon très similaire. Lors des recrutements pour les premiers magasins de l'enseigne, des conseillers techniques (vendeurs) étaient recherchés. Une grande partie des vendeurs ont été débauchés dans des enseignes comme Leroy Merlin. Comme l'entreprise démarrait, il était important que les vendeurs aient des connaissances très techniques concernant les produits du bâtiment pour répondre aux besoins de la clientèle. En plus de la partie technique, une certaine forme de force physique était requise de la part des vendeurs car le matériel du bâtiment pouvait être très lourd (sacs de ciments, Big Bags, plaques de plâtres etc). Ces prérequis concernant la technicité produit et la force physique ont limité les possibilités de recrutement de femmes à ces postes. J'ai souvent demandé aux « anciens » de la Plateforme du Bâtiment pourquoi ils n'avaient pas recruté de femmes en tant que vendeuses au lancement de l'enseigne.

L'explication reflète un raisonnement circulaire lorsqu'il s'agit du genre dans les organisations. Selon mes interlocuteurs, à l'époque, il n'y avait que très peu ou pas de femmes avec les compétences nécessaires chez la concurrence. Ils ne disposaient pas non plus de candidatures spontanées ou répondant aux annonces de recrutement provenant de femmes. A l'époque, peu de femmes travaillaient dans la vente dans ce secteur mais sachant que les stéréotypes de genre agissent sur les choix d'orientation dès le plus jeune âge (Duru-Bellat, 1990, 2017), ce manque de candidatures ou vivier de femmes était une conséquence du genre qui se performe selon une réitération des normes (Butler, 1988).

En revanche, lorsque les pionniers de la Plateforme du Bâtiment ont cherché à recruter du personnel en caisses, ils ont reçu une grande majorité de candidatures de femmes. L'enseigne cherchait des personnes disposant d'une forte « rigueur », étant « pointilleuses » « organisées », avec le « sens du détail » et « diplomates ».

#### **4.3.2 Qu'est-ce qu'une hôtesse de caisse à la Plateforme du Bâtiment ?**

Afin d'illustrer ce que signifie être une hôtesse de caisse à la Plateforme du Bâtiment, j'inclus des données que j'ai pu récolter sur le terrain.

Les normes de genre définissent le travail des hôtesse de caisse comme un "travail de femme" dans l'organisation. Ce travail est un travail d'accueil, d'administration et de comptabilité où le corps des femmes sert à « égayer la journée » des clients :

*« Initialement, si nous avons recruté des femmes en caisse, c'était pour égayer la journée de nos artisans »*  
*Responsable des Ressources Humaines, novembre 2017*

Les qualités dites "innées" (Joyce & Walker, 2015) chez les femmes les assignent à des rôles où il faut qu'elles gèrent simultanément et dans un espace restreint l'accueil des clients, l'entrée des clients, les appels téléphoniques, les appels micros, les demandes administratives de leurs collègues, la gestion des avoirs, l'encaissement des clients, les ouvertures de compte des nouveaux clients et de crédits client. Elles ont aussi une responsabilité financière et doivent s'assurer du suivi des fichiers client, du suivi des encaissements, des remises en banques et des comptes clients.

*« C'est pour ça que c'est un travail de femme, parce qu'un homme est incapable de faire deux choses en même temps. Nous avons ici un homme qui est responsable du service clientèle : il peut assurer l'accueil tout en encaissant un client, mais il n'est pas aussi rapide que les filles. On voit bien que c'est difficile pour lui. Tu vois cette fille là-bas ? Elle travaille ici depuis moins d'un an et elle peut assurer l'accueil, tout en encaissant un client et en décrochant le téléphone. Et elle est enceinte de 6 mois ».*

*Directrice de dépôt, mars 2017*

*« On a des hommes en caisse mais ça le fait uniquement à des postes d'encadrement. Un mec n'a jamais rêvé d'être en caisse. Une fille ne rêve pas d'être en caisse donc un mec ne rêve pas d'être en caisse. Je leur dis, cela ne marche pas ; la seule chose qu'un mec veut c'est passer de l'autre côté et faire du commerce ; c'est évident »*

*Membre du Codir, février 2017*

Ces extraits permettent de comprendre que l'organisation s'attend uniquement à avoir des femmes aux postes en caisse. Ils permettent aussi de comprendre que pour l'organisation, être multitâche n'est pas une capacité qui se construit avec l'expérience mais une qualité innée chez les femmes. Le second extrait exprime que même si le métier de caisse ne fait rêver personne, il semblerait qu'une « fille » (et non une femme) l'accepte mieux qu'un « mec ». Un homme ne pourrait pas accepter de travailler dans un espace restreint et ne rêverait que d'une chose, c'est d'aller travailler au commerce, lieu de travail pensé comme productif (Gallioz, 2006, 2008). Ce que je comprends dans ces propos, c'est qu'une femme pourrait mieux accepter les contraintes du métier parce que cela marcherait mieux pour les femmes, parce qu'elles sont femmes.

Ces extraits illustrent le poids des normes de genre dans l'assignation des femmes à des postes en caisse dans cette enseigne.

### **4.3.3 Une ethnographie pour comprendre le genre en train de se faire**

#### **4.3.3.1 Justification et modalités de l'ethnographie**

L'ethnographie concerne les essais 2 et 3 de la thèse.

Dans mon ancien rôle de contrôleuse de gestion, lorsque j'ai commencé à animer des comités de performance, j'étais très souvent la seule femme dans le comité. Mais peu à peu, j'ai vu passer la nomination de certaines femmes aux postes de conseillères techniques (vendeuses) ou chef de groupe d'un secteur du commerce (maçon, menuisier, peintre, électricien, plombier, carreleur ou outillage), l'équivalent d'un chef de rayon dans la grande distribution. J'ai également vu la nomination de certaines femmes passer aux postes de directrice de dépôt. J'étais en master recherche lorsque je me suis penchée sur la trajectoire commune de ces femmes. La majorité d'entre elles avaient été recrutées dans les équipes caisses et avaient évolué par la suite à des postes initialement pensés pour les hommes.

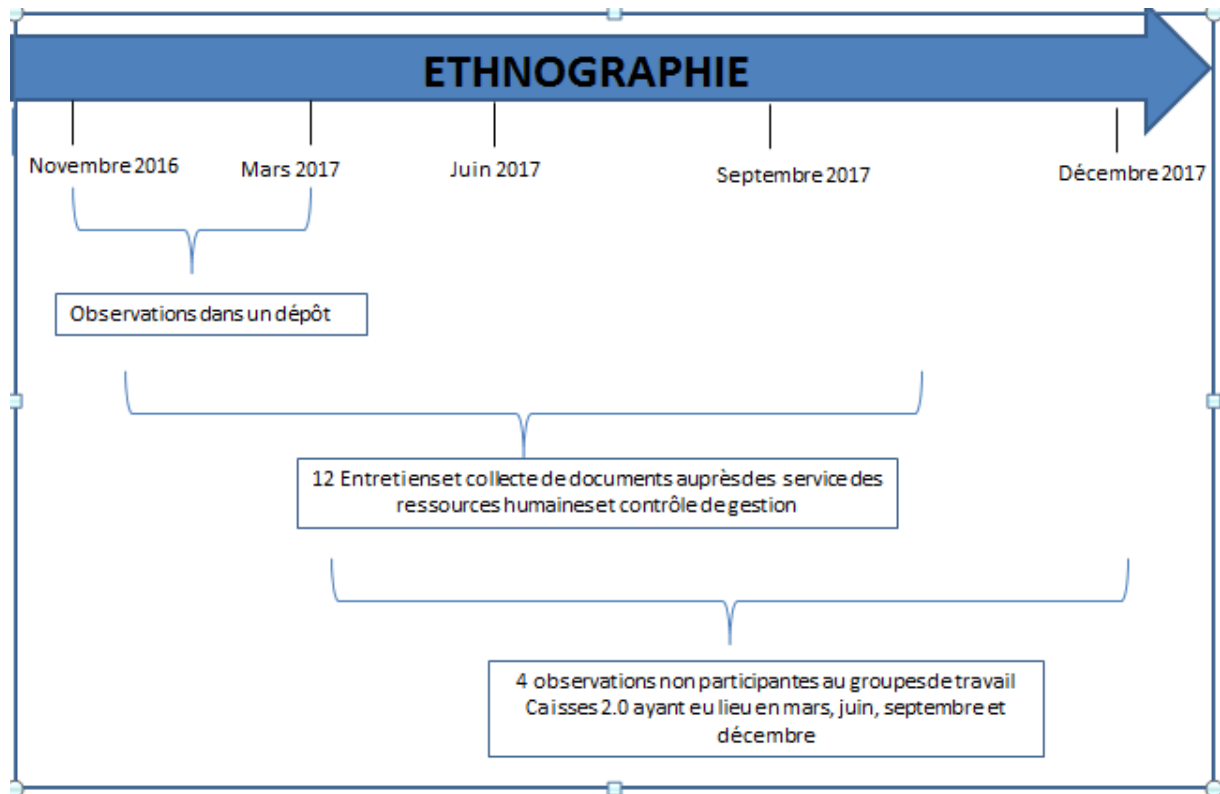
Je me suis alors questionnée sur la comptabilité, entendu dans ce cas comme métier, comme possible tremplin dans la trajectoire de la carrière des femmes. Je souhaitais observer sur le terrain comment les femmes se saisissaient de la comptabilité comme objet d'émancipation pour atteindre des postes auxquels elles ne sont pas attendues.

Choisir une méthodologie ethnographique m'a permis d'observer autre chose que les trajectoires. La démarche inductive qui caractérise l'ethnographie (Avanza et al., 2015) m'a permis de faire émerger des pistes de recherche que je n'avais pas anticipées et tant mieux. En effet, la démarche ethnographique m'a permis de m'intéresser à un métier comptable mais aussi à des outils de contrôle qui sont genrés. L'ethnographie m'a permis de collecter les données nécessaires pour analyser la comptabilité comme instrument de domination et de résistance aux normes de genre dans une organisation.

J'ai conduit une ethnographie à la Plateforme du Bâtiment entre novembre 2016 et décembre 2017. Sur cette période, j'ai réalisé une ethnographie de 5 mois au sein d'un des dépôts de la Plateforme du Bâtiment et conduit 10 entretiens avec des directrices de dépôt, un entretien avec une directrice régionale des ventes et un entretien avec la directrice comptable.

J'ai également fait la collecte de documents des services des ressources humaines et du contrôle de gestion pendant cette période, puis j'ai participé en tant qu'observatrice à quatre groupes de travail intitulés « Caisses 2.0 ».

Dans cette section, je reviens sur chacun de ces éléments qui s'inscrivent dans une démarche ethnographique globale. Je ne reviens pas précisément sur la collecte de documents que je développe dans les essais.



**Figure 5 - Organisation temporelle de l'ethnographie**

Avant de quitter mon poste de contrôleuse de gestion, en mars 2016, je me suis entretenue avec le Directeur Général de la Plateforme du Bâtiment. Je souhaitais débiter mes négociations du terrain avant de le quitter en tant que contrôleuse. Je me souviens bien du Directeur Général qui me félicitait car pour lui, j'agissais en femme « entrepreneure » en décidant de quitter la Plateforme du Bâtiment pour faire ma reconversion professionnelle tout en restant dans le Groupe. Avant que je commence à formuler mes besoins concernant le terrain, il m'a parlé quelques minutes des femmes de la Plateforme du Bâtiment, à ses yeux « exemplaires » et « battantes ».

Je lui ai demandé si elles avaient le choix de se comporter autrement, se situant en minorité dans un univers très masculin. Puis, dans sa réponse, j'ai eu l'impression qu'il attribuait ces qualités de façon intrinsèque aux femmes en général en commençant ses phrases par « Vous êtes tout de même plus organisées » ou « Vous êtes tout de même plus courageuses ».

Je n'ai pas rebondi sur cette impression que j'ai eue car nous n'allions pas nous comprendre, et mon but était tout autre ce jour-là. Mais l'idée qu'il soit si admiratif des femmes de la société à laquelle il était à la tête était pour moi une belle opportunité.

Je lui ai donc formulé mes demandes pour effectuer une ethnographie dans un dépôt, avec cette idée initiale de m'intéresser aux parcours des femmes qui passent d'un métier comptable à un métier dit masculin. Il était très heureux de m'accueillir sous une nouvelle identité et m'ouvrait les portes de son entreprise. Lorsque je l'ai quitté ce jour-là, il m'a expliqué que ce serait la directrice des ressources humaines qui serait mon contact pour décider du dépôt et pour m'accorder les autorisations nécessaires pour mes demandes d'entretiens et collectes de documents.

Je pensais que l'accès au terrain allait pouvoir être rapide et facile, mais ce fut plus compliqué que prévu. J'avais vite pris contact avec la directrice des ressources humaines de la Plateforme du Bâtiment mais je suis restée longtemps sans réponse. J'ai patienté et l'ai téléphoné quelques temps plus tard. Lorsque j'ai réussi à l'avoir au téléphone, elle m'a expliqué que je n'étais pas sa priorité car elle devait faire face à beaucoup de problématiques liées au personnel dans l'entreprise. Quelques mois sont passés, alors, avec les personnes encadrant ma CIFRE au sein de Saint-Gobain Recherche, nous avons pris la décision de passer par sa hiérarchie pour accélérer l'accès au terrain. Un contact a été pris avec Saint-Gobain Distribution France, pôle direct auquel est rattachée la Plateforme du Bâtiment. Sans cette démarche et sans l'équipe m'encadrant chez Saint-Gobain Recherche, l'accès au terrain aurait été encore plus difficile, peut être impossible.

Lorsque le contact a été renoué avec la directrice des ressources humaines, je lui ai d'abord demandé s'il était possible d'intégrer un dépôt situé dans le sud-est parisien. Ce dépôt m'intéressait en particulier car il était grand, disposait de nombreuses lignes de caisse avec une fréquentation client importante. Son refus fut non négociable car il s'agissait d'un dépôt avec de forts syndicats qui pouvaient mal interpréter ma présence auprès des équipes. J'ai compris le malaise que ma présence pouvait créer, alors je lui ai demandé s'il était envisageable d'intégrer un dépôt que je connaissais très bien dans l'est parisien.

Je lui ai expliqué que je connaissais très bien la directrice et les équipes du dépôt, alors peut être que le contact serait plus facile. Il s'agissait par ailleurs d'un dépôt avec un bon chiffre

d'affaires et bénéficiant d'un bon climat social. Ce dépôt présentait également l'avantage d'être proche de chez moi, me permettant d'y être facilement pour 6h00 du matin.

Je suis arrivée sur le dépôt en novembre 2016 jusqu'en mars 2017. J'ai d'abord aidé à la préparation de l'inventaire général car le dépôt manquait de main d'œuvre et c'était pour moi une opportunité pour me fondre dans le paysage.

J'ai pu faire mes observations auprès des équipes à l'accueil et en caisse, mais sans pouvoir manipuler l'argent. Je ne disposais pas des habilitations me permettant de toucher à l'argent en caisse, et cela faisait partie de ce que j'avais négocié avec la directrice des ressources humaines. J'étais très libre dans mes mouvements, n'étant pas considérée comme une stagiaire en caisse par la directrice du dépôt mais comme un « électron libre » pouvant faire ses observations où je le souhaitais dans le dépôt. J'ai eu beaucoup de chance d'être accueillie par une directrice de dépôt qui m'accordait cette liberté.

De cette façon, je pouvais facilement être avec les équipes en caisse pendant deux heures le matin puis aller dans le secteur commerce et continuer mes observations. Je suis souvent allée voir les équipes de l'enlèvement, à l'extérieur du dépôt, car elles représentaient pour moi l'opposé des équipes en caisse, dans la masculinité qu'elles portent et les injonctions à la force physique et résistance aux conditions climatiques.

J'ai également pu assister aux comités magasin, une réunion hebdomadaire réunissant tous les cadres du magasin, traitant de points comme le chiffre d'affaires, les écarts d'inventaires ou encore la vision stratégique de l'entreprise.

Afin de relater mes journées dans le dépôt, j'avais toujours avec moi un petit carnet et un stylo pouvant entrer dans ma poche. Je veillais toujours à avoir mon téléphone avec moi pour enregistrer mes impressions, des expressions ou mots prononcés par mes enquêté(e)s. Si je jugeais que ce n'était pas le moment opportun pour m'enregistrer, alors j'écrivais sur mon carnet. Dès que je sortais du dépôt, en rentrant chez moi, je retranscrivais mes observations sur format Word. Je présente trois exemples de ces retranscriptions dans les annexes de cette thèse (annexe 2 : Trois exemples de retranscriptions ethnographiques). Ces écrits font intégralement partie de ma collecte de données que j'ai intégrées au logiciel NVIVO.

Dans mes observations en dépôt, étant arrivée pendant la préparation de l'inventaire général, je me suis beaucoup focalisée les deux premiers mois sur le rôle des équipes en caisse dans la



gestion des écarts d'inventaire. Je m'intéressais de près à leur exclusion des comités de performance alors qu'elles étaient responsables, comme tous les autres membres du dépôt, de la gestion des écarts d'inventaire. Je m'intéressais à leur condition de travail et aux différences qui pouvaient exister entre « les filles » et les autres. Elles n'avaient pas le droit de prendre leur pause à la cafétéria avec les clients alors que c'était d'usage pour les équipes au commerce. Leurs pauses étaient minutées alors que les pauses des équipes commerces étaient nombreuses et peu contrôlées. Étant à l'entrée du dépôt et faisant face aux bureaux des équipes cadres, elles étaient très observées dans l'espace qu'elles occupaient.

#### **4.3.3.2 Entretiens**

Après validation de la directrice des ressources humaines de la Plateforme du Bâtiment, j'ai rapidement pris contact avec 10 directrices de dépôt.

Je connaissais la plupart d'entre elles donc les entretiens furent obtenus rapidement. Pour celles que je ne connaissais pas, j'ai envoyé un mail transférant la validation de la directrice des ressources humaines. Ces entretiens ont été conduits entre janvier et mars 2017, au même moment où je conduisais l'ethnographie en dépôt. Pour la moitié de ces entretiens, je me suis surtout focalisée sur cette idée de trajectoires et mon but était de comprendre le parcours de ces directrices. Mais au fur et à mesure que mon ethnographie en dépôt avançait, mes questions ont commencé à changer. Je me suis moins focalisée sur les trajectoires et plus sur :

- Comment sont évaluées les équipes caisse dans leur dépôt
- Les perspectives d'évolution des équipes caisse
- Le déroulement des comités de performance : les thématiques abordées, les cadres qui sont inclus et pourquoi

Ces questions me permettaient de mieux répondre à ma question de recherche qui émergeait petit à petit. Un exemple de retranscription est présenté dans les annexes de cette thèse (annexe 3 : retranscription directrice)

Puis, en février 2017 j'ai conduit un entretien avec une directrice commerciale régionale (membre du CODIR), anciennement directrice des ressources humaines et la première femme à avoir été nommée directrice d'un dépôt. Son témoignage était pour moi précieux par son expérience au sein de l'entreprise. La trajectoire de cette directrice me semblait importante car symbolique dans l'histoire de l'entreprise. Elle avait débuté comme manager en caisse, puis

était arrivée au poste de directrice commerciale régionale sans ne jamais avoir occupé un poste au commerce. En plus de son parcours, je l'ai interrogé essentiellement sur ce qu'était la « valeur ajoutée des équipes en caisse » pour un dépôt. La retranscription de cet entretien est présentée dans les annexes de cette thèse (annexe 4 : retranscription directrice régionale)

Enfin, plus tard, en août 2017, j'ai conduit un entretien avec la directrice comptable de l'entreprise, également arrivée à la création de l'enseigne. J'ai travaillé pendant 6 années à côté de son bureau mais ne m'étais jamais intéressée à la relation privilégiée qu'elle entretenait avec les équipes caisse en dépôt. J'ai appris au cours de l'ethnographie en dépôt que c'était la directrice comptable qui avait participé à l'écriture de toutes les procédures en caisse depuis le début de la Plateforme du Bâtiment, que c'était elle qui avait mis en place le crédit pour les artisans et formée les équipes caisse à ce sujet. Pour moi, il était important que je la rencontre pour comprendre cette relation avec les équipes caisse, comprendre comment et pourquoi était né le crédit et le rôle des équipes caisse dans son déploiement. La retranscription de cet entretien est présentée dans les annexes de cette thèse (annexe 5 : retranscription directrice comptable)

Ces 12 entretiens étaient semi-directifs et ont tous été enregistrés et retranscrits sur format Word afin de les intégrer au logiciel NVIVO.

Les entretiens ont duré entre 32 et 131 minutes.

Pendant la période de l'ethnographie en dépôt, j'ai également eu un entretien avec deux contrôleurs de gestion, un entretien avec une responsable des ressources humaines et le fondateur de la Plateforme du Bâtiment. Ces entretiens avaient pour but de les questionner sur les points suivants :

- Pour les contrôleurs de gestion : qui est inclu dans les comités de performance et quels outils de gestion y sont présentés
- Pour la responsable des ressources humaines : comprendre comment le personnel en dépôt est formé à la gestion des écarts d'inventaire
- Pour le fondateur de l'enseigne : comprendre comment les rôles ont été pensés à son lancement.

Ces entretiens ont duré entre 20 et 80 minutes et ont tous été enregistrés, retranscrits sous Word et intégrés au logiciel NVIVO.

#### **4.3.3.4 Observations dans les groupes de travail « Caisses 2.0 »**

Je détaille ce terrain de l'ethnographie dans l'essai 3 de cette thèse. Je reviens dans cette sous-section sur la vocation de ce groupe de travail avec beaucoup moins de détails. Je souhaite surtout exprimer en quoi ce terrain m'a permis d'aller plus loin dans ma question de recherche.

Le Pôle distribution du bâtiment du Groupe Saint-Gobain a lancé en 2017 un projet intitulé CAP 2025 visant à écrire une stratégie à 2025. Chaque business unit, dont la Plateforme du Bâtiment a dû écrire sa propre stratégie à 2025 dans une vision bottom – up. Le personnel de la Plateforme du Bâtiment, à tout niveau de la hiérarchie, avait pour mission de contribuer à l'écriture de cette stratégie. Dans ce but, l'enseigne a lancé plusieurs groupes de travail pour penser ces objectifs ; l'un de ces groupes de travail a porté sur le métier des caisses et la façon dont les services en caisses pourraient être envisagés et transformés d'ici 2025. Lors d'un entretien que j'ai conduit auprès d'une directrice janvier 2017, j'ai appris qu'elle pilotait ce groupe de travail. C'était une nouvelle opportunité de terrain pour moi dans l'ethnographie.

La directrice m'a expliqué avoir réuni les meilleurs « filles en caisse » qu'elle connaissait ou qui lui avaient été recommandées pour former ce groupe de travail.

Le groupe de travail s'est réuni à 4 reprises : en mars, juin, septembre et décembre 2017. J'ai pu observer chacun de ces groupes de travail qui avaient lieu de 9 heures à 16h au siège social de la Plateforme du bâtiment.

Je n'ai pas enregistré ces groupes de travail mais j'ai noté mes observations et expressions des enquêtées qui me semblaient importantes sur un cahier. J'avais remarqué la présence de deux cadres en caisses qui étaient également déléguées du personnel, et je préférais ne pas créer de tensions ou interrogations par ces enregistrements. Toutes ces données récoltées ont par la suite été retranscrites sur Word afin de pouvoir les intégrer au logiciel NVIVO.

Ce terrain est arrivé grâce à cet entretien et a commencé au moment où je terminais l'ethnographie en dépôt. Je pense que si je n'étais pas passée par cette ethnographie en dépôt avant, je n'aurais pas eu les mêmes interprétations concernant ce terrain. Les implications de ce groupe de travail sur ma question de recherche n'auraient pas été les mêmes non plus. D'une part, après l'ethnographie en dépôt, j'avais une bien meilleure compréhension du métier des hôtesses de caisses et je pouvais donc comprendre les conversations qui avaient lieu dans le groupe de travail. D'autre part, lors de l'ethnographie en dépôt, j'observais des équipes caisse dans un contexte pour moi très marqué par une domination masculine.

Mes observations dans le dépôt me permettaient de dénoncer cette domination masculine et d'en dévoiler les impacts sur la seule activité féminisée du dépôt. J'avais pu observer des formes possibles d'émancipation des équipes caisse par le pouvoir comptable ou dans leur connaissance client, mais je n'arrivais pas à les définir concrètement.

Ce nouveau terrain fut précieux pour le développement de ma thèse. D'abord, sortir du contexte du dépôt et participer aux réunions dans les bureaux du siège social permettait d'intégrer un environnement sans interactions avec les clients ou les collaborateurs. Je me retrouvais dans une pièce avec des membres des équipes caisse qui se saisissaient d'une opportunité pour penser leur métier. J'entrais dans un environnement où la domination masculine ne se faisait pas ressentir physiquement.

Les hôtesses de caisse ne se sont pas focalisées sur leur métier de demain ou sur les transformations nécessaires à 2025, mais plutôt sur la réécriture de leur fiche de poste et la mise en visibilité de leurs savoirs. Dans les réunions, elles ont invité des membres des services des ressources humaines, de la comptabilité, du marketing et du contrôle de gestion pour mettre leur projet en application.

Ces interactions étaient d'une toute autre nature comparée à celles que j'observais dans le dépôt entre elles et les clients ou collaborateurs. Ces interactions ont donné naissance à des actes oraux et écrits (Aggeri, 2017) prenant la forme de fiches de poste, d'outils de gestion ou encore de catalogue de vente pour les caisses. Pour moi, ces actes oraux et écrits étaient des outils permettant de résister aux normes de genre dans l'organisation par des stratégies de déviance à ces mêmes normes.

#### **4.4 Limites méthodologiques**

J'ai tout d'abord des regrets quant à certaines données que je n'ai pas pu exploiter.

Le secteur de la distribution du bâtiment est un secteur où j'ai été témoin de très nombreuses fois de l'ascension hiérarchique d'autodidactes hommes et femmes. Mes premières pistes de recherche concernant les trajectoires m'ont permis de constater que certaines femmes directrices de la Plateforme du Bâtiment répondaient à ce profil autodidacte. Mais la plupart d'entre elles avaient des diplômes BAC+4 ou BAC+5 alors que les hommes directeurs étaient proportionnellement moins nombreux à avoir ce niveau d'étude. Lors de mes entretiens, j'ai compris que ces fonctions de middle management souffraient d'un plafond de verre à ce niveau

de l'organisation, ne sachant pas quel pourrait être leur « coup d'après » après s'être efforcés à grimper dans la hiérarchie propre aux dépôts. J'aurais aimé comprendre ce qui constituait ce plafond de verre, en particulier pour les femmes qui, avec leurs diplômes, pouvaient naviguer en théorie plus facilement dans le Groupe.

Mais pour comprendre cela, je pense que l'ethnographie n'était pas adaptée à ce type de questionnement. Il aurait fallu conduire plus d'entretiens et surtout à des niveaux hiérarchiques plus hauts dans l'organisation en faisant appel aux équipes des ressources humaines du pôle distribution. Il aurait également fallu que j'analyse beaucoup plus finement les trajectoires en ayant accès à des documents auxquels je n'ai pas eu accès, s'agissant des différents métiers occupés par les directeurs et directrices des dépôts dans leurs trajectoires professionnelles.

Concernant le travail méthodologique de cette thèse, je vais d'abord exprimer les limites de mon terrain de recherche du réseau WIN. La plus grande limite pour moi est le fait de ne pas avoir pu assister aux ateliers de travail du réseau WIN en province. J'aurais aimé observer comment les questions d'inégalités entre les hommes et les femmes sont abordées par le réseau et ses ambassadeurs dans les usines ou dépôts. J'aurais pu accéder à ce terrain avec l'appui du réseau WIN, mais au moment où c'était possible, j'étais très focalisée sur mon ethnographie en dépôt et mes entretiens. J'avais le sentiment de ne pas pouvoir être partout en même temps, cette impossibilité de tout voir. Mais je suis persuadée cela aurait pu enrichir mes analyses.

Concernant le terrain de la plateforme du bâtiment, je me questionne sur le choix du dépôt. Était-ce une bonne idée de choisir un dépôt où les collaborateurs me connaissaient ? Avais-je eu raison d'être transparente quant à mon appartenance à Saint-Gobain Recherche ? Je me pose ces questions quant à la posture privilégiée que j'ai eue. Peut-être aurai-je pu vivre mon expérience différemment sans être connue et sans porter ce statut « dans le groupe ».

Je vois également des limites quant aux entretiens que j'ai pu avoir. Aucun de mes entretiens n'a été conduit auprès d'hommes directeurs au moment où ma question de recherche évoluait. Pourtant, leurs points de vue m'auraient peut-être conduite à d'autres données, d'autres codages me permettant de m'orienter vers d'autres analyses potentielles.

Enfin, en dépôt, j'ai passé du temps à observer les équipes à l'enlèvement. Dans mes entretiens avec les directrices et à travers mes observations, j'ai senti que ces équipes souffrent de formes d'exclusion que je n'ai pas bien pu définir. Dans ces équipes, la force physique et la résistance

aux conditions climatiques sont perçues non comme des capacités qui se développent mais comme des capacités intrinsèques au fait d'être hommes. J'aurais aimé rester plus de temps avec eux pour affiner mes analyses sur la domination de métiers genrés autres que celui des hôtesse de caisse.

## **5. Conclusion**

Dans ce chapitre, j'exprime de façon autobiographique (Haynes, 2006) comment est né mon intérêt pour le genre dans les organisations et pourquoi le Groupe Saint-Gobain a accepté la signature d'une CIFRE. C'est à travers mon histoire personnelle et professionnelle que cet intérêt a émergé. J'ai exercé le métier de contrôleuse de gestion pendant neuf ans dans le Groupe Saint-Gobain puis celui d'ingénieure de recherche pendant les trois années de la CIFRE. J'ai intégré le Groupe en 2007 alors même que j'attendais mon premier enfant, à l'âge de 24 ans. J'ai donc construit ma carrière tout en construisant mon identité de mère, et je me suis retrouvée dans un labyrinthe (Lupu, 2012) où les normes sociétales et organisationnelles m'ont fait très rapidement atteindre mon propre plafond de verre.

Dans ma réorientation professionnelle, j'ai eu la chance de proposer mon sujet de thèse à un moment où le Groupe Saint-Gobain s'interrogeait sur la carrière des femmes cadres du Groupe. J'ai aussi eu la chance d'avoir comme interlocuteurs des membres du Groupe, Didier Roux et Bernadette Charleux, qui exerçaient leurs fonctions au niveau du top management et qui m'ont encouragée dans ma démarche.

Dans ce chapitre, je reviens sur ma posture épistémologique que je caractérise par une démarche relativement inductive et une posture féministe hybride.

Je m'identifie aux chercheuses qui ont développé un savoir féministe à la fois queer et matérialiste (Bereni, 2012). Certains de leurs textes m'ont ouvert les yeux sur la dimension hiérarchique du genre où le groupe des hommes domine sur celui des femmes, et sur la dimension normative du genre qui produit la binarité des catégories hommes/femmes (Fourment, 2017). Je reconnais les divergences épistémologiques caractérisant le courant queer et matérialiste mais ce sont ces divergences qui me nourrissent et j'évoque une certaine hybridation du queer et du matérialisme (Bereni, 2012 ; Fourment, 2017).

S'identifier au savoir féministe implique un « privilège épistémique » (Dorlin, 2008) permettant la production de connaissances qui auraient été invisibles sans la prise en compte des expériences spécifiques des femmes (Stanley & Wise, 1990).

Je fais part d'une volonté d'intégrer une approche intersectionnelle (Collins, 1990; Dorlin, 2008; Glenn, 1992) émergente dans cette thèse pour analyser les rapports de domination. En effet, une femme du top management dans le Groupe ne vit pas les mêmes rapports de domination qu'une femme travaillant en caisse dans ce même Groupe. Si j'ai essayé d'intégrer les notions de sexe et de classe, il a été beaucoup plus difficile pour moi d'intégrer celui de la race. Ce n'est qu'en fin de thèse que j'ai commencé à comprendre comment je pourrai l'intégrer dans des recherches futures.

Pour moi, la production de connaissance féministe permet de challenger des normes organisationnelles qui reflètent et perpétuent les inégalités entre les hommes et les femmes (Haynes, 2008a).

Dans ce chapitre j'ai également expliqué comment les différentes identités que j'ai incarnées dans mon terrain ont été à la fois des ressources et des contraintes pour ma réflexivité. Cette réflexivité est importante à analyser lorsqu'il s'agit de souhaiter contribuer à un savoir féministe.

Afin d'accéder à un « privilège épistémique » (Dorlin, 2008), j'ai intégré deux terrains dans le Groupe Saint-Gobain. Le Groupe Saint-Gobain, entreprise de 350 ans, porte une vision néolibérale où l'une des 5 attitudes que doit porter un leader exemplaire est celle d'agir en entrepreneur (Brown, 2003; Chiapello, 2017). Le Groupe se définit comme un réseau de « joint entrepreneurs » où des sujets individuellement responsables sont liés les uns aux autres par le réseau et les relations sociales supportées par l'infrastructure (Butler et al., 2016).

En 2012, un réseau dans le réseau a été créé, ciblant les femmes, notamment cadres, de l'organisation. Ce réseau féminin nommé WIN (Women in Network), a pour ambition d'aider les femmes à mieux gérer leur carrière.

Le réseau WIN prend naissance dans un contexte organisationnel où les enjeux de féminisation sont devenus stratégiques dans les politiques de ressources humaines du Groupe Saint-Gobain. Le terrain du réseau WIN m'a permis d'écrire le premier essai de cette thèse où j'ai eu recours à une netnographie (Kozinets, 2007), des entretiens et observations participantes et non participantes. Le réseau WIN est pour moi, dans le cadre de cette thèse, un outil de féminisation pensant des dispositifs de pilotage pour une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. La méthodologie mobilisée m'a permis de comprendre les logiques néolibérales qui structurent la façon dont opère le réseau WIN. Dans le même temps, la netnographie (Kozinets, 2007) permet de rendre compte des espaces qui se créent dans l'organisation pour penser le genre comme une construction sociale, s'éloignant ainsi d'une logique purement néolibérale.

Mon deuxième terrain de recherche est celui de la Plateforme du Bâtiment, une enseigne du pôle distribution du bâtiment. Pour moi, ce terrain reflète une forme extrême du masculin universel (Cooper, 1992; Hines, 1992) à un niveau très opérationnel de l'organisation. Ce terrain m'a permis de rendre compte des structures et normes organisationnelles qui peuvent être à l'origine des inégalités entre les femmes et les hommes.

J'ai eu recours à une ethnographie entre novembre 2016 et décembre 2017, constituée d'une ethnographie en dépôt, d'entretiens, de la collecte de documents et d'observations non participantes dans un groupe de travail dédié aux équipes caisses de l'enseigne.

L'ethnographie m'a permis de comprendre comment la comptabilité agit comme instrument de domination tout en permettant des possibilités de résistance aux normes de genre. Pour cela, j'ai analysé un processus comptable (le pilotage des écarts d'inventaires) ainsi que les connaissances, compétences et instruments comptables qu'un métier comptable peu qualifié peut mobiliser pour se rendre visible.

Enfin, dans ce chapitre, j'expose les limites de ma méthodologie où j'exprime quelques regrets. Je regrette ne pas avoir pu explorer plus en détail l'idée des trajectoires des femmes directrices et du plafond de verre que semblent vivre les directeurs et directrices de dépôt. Je me questionne également sur le statut privilégié (vis-à-vis des collaborateurs) que j'ai eu en dépôt et les conséquences sur ma façon de vivre mon ethnographie.

Enfin, je regrette d'avoir mis la focale sur un métier très féminisé (hôtesse de caisse) uniquement et de ne pas avoir intégré dans ma collecte les problématiques de genre vécues par un métier peu qualifié et très masculin (les équipes de l'enlèvement de marchandises). Il aurait été intéressant d'inclure dans mon analyse la probable exclusion vécue par les équipes de l'enlèvement dont les capacités de force physique et résistance au froid sont perçues comme intrinsèques au fait d'être hommes, sans qu'il soit évident à première vue, de relier cette exclusion à des dimensions comptables.



## **DEUXIEME PARTIE : TROIS ESSAIS POUR COMPRENDRE LA COMPTABILITE COMME INSTRUMENT DE DOMINATION ET DE RESISTANCE AUX NORMES DE GENRE**

La deuxième partie de la thèse est composée de quatre chapitres.

Les trois premiers chapitres sont dédiés aux trois essais de cette thèse qui permettent de comprendre comment la comptabilité agit comme instrument de domination tout en offrant des possibilités de résistance aux normes de genre. La comptabilité prend différents visages dans ces trois essais.

Dans le premier essai (chapitre 3), la comptabilité s'entend comme les dispositifs de pilotage pensés par le réseau WIN pour permettre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. Cet essai investigate comment opère un réseau féminin lorsque l'égalité n'est pas seulement envisagée pour des motifs économiques. Il permet de comprendre les rapports de domination et de résistance liés à une logique économique dominante sur l'égalité.

Dans le deuxième essai (chapitre 4), la comptabilité prend la forme d'un processus propre au contrôle de gestion, celui du pilotage des écarts d'inventaires à la Plateforme du Bâtiment. Cet essai s'intéresse aux façons dont ce pilotage opérationnel renforce des rapports de domination de classe et de genre en excluant les hôtesse de caisse de ce processus tout en les rendant responsables des résultats de ce même processus. Cet essai permet de faire émerger le concept d'une « **gendered accountability** ».

Dans le troisième essai (chapitre 5), la comptabilité s'entend comme les compétences, connaissances et instruments comptables qu'un métier, comme celui des hôtesse de caisse, peut mobiliser pour se rendre visible. Cet essai investigate comment la comptabilité peut performer des formes de résistance aux normes de genre. Il permet de faire émerger le concept de l'« **accounting care** ».

Dans le chapitre 6, je présenterai d'abord les réponses à la problématique générale de cette thèse. Dans un second temps, je discuterai comment les résultats de cette thèse permettent de **problématiser le genre dans l'activité de rendre des comptes**. Enfin, je présenterai la conclusion de cette thèse, ses limites et pistes de recherches futures.

## Chapitre 3 : Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN

Autrice : Nathalie Clavijo

Essai présenté à la 14ème Rencontre Internationale de la Diversité le 14 décembre 2018 à Dakar, Sénégal

### Résumé :

*Dans cet article, j'analyse les dispositifs de pilotage du réseau féminin (Women in Network) du Groupe Saint-Gobain dont les enjeux sont d'encourager la féminisation des postes d'encadrement, de connecter les femmes entre elles, et d'être un réservoir à idées de la diversité femmes/hommes dans le Groupe<sup>23</sup>*

*Cette entreprise, membre du SBF 120 (120 Sociétés Boursières de France), s'inscrit dans un environnement où l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est pensée selon une logique dite de « business case » (Blanchard, 2018) où une meilleure égalité signifie une meilleure performance économique. Dans ce contexte, le genre s'entend comme une catégorisation binaire entre femmes et hommes et agit comme un levier de performance économique.*

*Cette logique de « business case » a été analysée dans la littérature comme étant l'un des marqueurs du modèle néolibéral (Blanchard, 2018 ; Pochic, 2018) où il est attendu des individus qu'ils agissent en entrepreneurs, devenant responsables d'eux-mêmes et agissant en tant que sujets gouvernés pour répondre à leurs propres intérêts (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b). Selon cette logique, les femmes pourraient prendre en main leurs propres parcours et gravir les strates organisationnelles en se saisissant des dispositifs pensés par un réseau féminin. Cette logique permet de répondre aux intérêts individuels des femmes et aux intérêts économiques de l'entreprise.*

*L'égalité est moins justifiée dans les entreprises pour des raisons de justice sociale. Alors qu'il serait possible de concilier les motifs économiques et sociaux pour une meilleure égalité, le choix du discours économique reste dominant (Tomlinson & Schwabenland, 2009). L'intérêt de cet article est d'analyser comment opère un réseau féminin lorsque l'égalité est envisagée sous un angle économique mais aussi social pour envisager une éventuelle conciliation.*

*Je mobilise le cadre conceptuel d'un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) pour analyser les dispositifs de pilotage du réseau WIN. J'ai recours à une méthodologie qualitative où je fais appel à une netnographie, des entretiens, des observations participantes et non participantes.*

*Le féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) me permet dans un premier temps de m'intéresser aux limites des dispositifs de pilotage qui courent le risque de renforcer les structures masculines établies, d'essentialiser le genre et de rendre invisible la majorité des femmes de l'organisation. Dans un second temps, le cadre conceptuel du féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) permet d'envisager que dans un contexte néolibéral, l'entreprise et les individus qui y travaillent peuvent se projeter au-delà de leurs propres intérêts individuels.*

*J'analyse comment le réseau féminin conscientise ses membres sur le genre comme construction sociale et les façons dont les membres du réseau s'approprient les dispositifs et résistent aux arguments sur l'égalité comme levier économique.*

*Mots clés : genre ; féminisme néo-libéralisant; netnographie*

---

<sup>23</sup> Source : présentation du réseau WIN (annexe 1, slide 2)

## Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN.

### 1. Introduction

Depuis le début des années 2000, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un objet de débat et d'investissement dans les grandes entreprises françaises. La loi Roudy de 1983 puis la loi Génisson de 2001 ont conféré des obligations de moyens aux grandes entreprises, notamment celle de produire un rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes, et de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle (Coron & Pigeyre, 2018; Rabier, 2009). Ces obligations de moyens se sont complétées par des obligations de résultats au travers des lois de 2006 sur l'égalité salariale et la loi Copé-Zimmermann de 2011 sur l'accès des femmes aux postes de responsabilités (Coron & Pigeyre, 2018 , p.10). Dans cette dynamique, la loi de 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a renforcé les sanctions pour les entreprises ne respectant pas les obligations légales. Les lois concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes impliquent ainsi une obligation de mesurer et de rendre des comptes pour les grandes entreprises françaises.

Dans cette approche contraignante, le gouvernement a mis en place des dispositifs de pilotage pour inciter les entreprises à agir. Ces dispositifs ont d'abord pris la forme d'instruments de type informatif et communicationnel<sup>24</sup>, se greffant à d'autres de forme conventionnelle<sup>25</sup>.

Puis, le gouvernement a mis en place des dispositifs censés susciter l'encouragement, la compétition et l'imitation entre les entreprises en déployant une argumentation managériale dite de « business case » sur l'égalité professionnelle (Blanchard, 2018). Certains de ces dispositifs ont été construits dans une logique de benchmarking (Bruno, 2008), afin d'accentuer la pression sur les entreprises en marquant un recours systématique à la mesure et en promouvant une logique d'amélioration continue : faire toujours mieux que les autres et mieux que soi-même (Blanchard, 2018).

Dans cet article, je m'intéresse à l'une des sociétés du SBF 120, spécialisée dans l'habitat durable, active depuis plus de 350 ans : le Groupe Saint-Gobain. Cette entreprise évolue dans un écosystème d'entreprises marqué par la « contrainte » et « l'incitation » pour atteindre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. Ce contexte d'amélioration continue pour soi-même et par rapport aux autres (Blanchard, 2018) est l'un des marqueurs d'une logique néolibérale. Le Groupe Saint-Gobain intègre cette logique qui prend de plus en plus d'ampleur

---

<sup>24</sup> Information juridique, conférences, brochures, campagnes, sites internet (Blanchard, 2018 ,p.40)

<sup>25</sup> Contrats ou conventions avec des entreprises, Charte de l'égalité de 2004 (Blanchard, 2018 ,p.40)

dans les sphères politiques, économiques et sociales, produisant une société, des sujets et des marchés de façon à ce qu'ils génèrent des bénéfices et organisent et régulent les interactions des libertés (Chiapello, 2017),p.53). Cette logique implique que les individus doivent agir en entrepreneurs, devenant responsables d'eux-mêmes, pour être gouvernés en fonction de leurs propres intérêts (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b).

Afin d'atteindre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes, les entreprises de cet écosystème élaborent un discours où l'égalité serait à la portée de toutes car les femmes pourraient individuellement écrire ou inventer leur propre chemin, se prendre en main et gravir les échelons, rendant invisibles les structures dominantes ou les influences culturelles et sociétales dans ces chemins vers l'égalité (Gill, 2016; McRobbie, 2004).

Dans cet article, je m'intéresse en particulier au réseau féminin, nommé Women In Network (WIN) du Groupe Saint-Gobain en France, qui se trouve dans cet écosystème où l'égalité est envisagée comme étant bonne pour le marché et le marché bon pour l'égalité (Pochic, 2018). Le réseau WIN nourrit cette ambition économique mais fait aussi la promotion de l'égalité pour ses motifs sociaux.

Le réseau WIN est révélateur d'une tension dans laquelle sont prises les entreprises dans leurs politiques d'égalité professionnelle. Il est attendu des entreprises qu'elles répondent à l'égalité à la fois pour des motifs légaux, économiques et sociaux.

Dans le cadre de cet article, je m'intéresserai en particulier aux motifs économiques et sociaux qui guident les dispositifs de pilotage du réseau WIN.

Cette tension se révèle dans les contradictions que peuvent faire émerger les dispositifs pensés à la fois pour des motifs économiques et sociaux. Au cœur de cette contradiction se situe le genre et la façon dont il est défini selon l'angle économique ou l'angle social.

La question de recherche de cet article est la suivante : comment opère un réseau féminin dans une organisation lorsque l'égalité n'est pas seulement envisagée sous l'angle économique ?

Pour répondre à cette question de recherche, je mobilise le cadre conceptuel d'un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015). Ce cadre conceptuel permet de s'interroger sur les limites des dispositifs de pilotage dans un contexte néolibéral tout en envisageant que dans ce contexte, l'entreprise et les individus qui y travaillent peuvent se projeter au-delà de leurs propres intérêts. Mes résultats montrent dans un premier temps que les dispositifs de pilotage peuvent renforcer les normes structurelles de genre. Dans un second temps, mes résultats montrent que les

dispositifs peuvent également favoriser l'émergence d'espaces de réflexion collectifs qui favorisent une prise de conscience sur les stéréotypes et sur le genre comme construit social. Ces résultats permettent de s'interroger sur une possible conciliation entre des motifs économiques et sociaux.

Dans les sections suivantes, je reviendrai d'abord sur la logique dite de « business case » qui présente l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme un levier économique. Ensuite, j'aborderai comment les réseaux féminins ont été considérés dans la littérature par rapport à la promotion de l'égalité professionnelle. Je présenterai par la suite les travaux de Prügl (2015) et sa conceptualisation d'un féminisme néo-libéralisant. Je présenterai alors le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain, expliciterai la méthodologie mise en œuvre pour cet article, et apporterai l'analyse des résultats.

## **2. L'égalité comme « business case »**

Une logique dite de « business case » s'est imposée dans les entreprises pour légitimer les politiques d'égalité professionnelle (Blanchard, 2018). En effet, le bénéfice économique étant au cœur des préoccupations managériales, il semblerait que ce soit l'argument le plus à même de sensibiliser les dirigeant(e)s (Blanchard, 2018; Blanchard et al., 2013; Pochic, 2018).

C'est un discours par et pour la performance qui semblerait rendre l'égalité entre les femmes et les hommes légitime dans les entreprises. L'égalité devient un bénéfice économique pour le marché : *« l'égalité serait bonne pour le marché, et le marché serait bon pour l'égalité »* (Pochic, 2018 ,p.44).

Une multitude d'études semble confondre le genre et le sexe et fait du genre une variable de performance (Bernardi, Bean, & Weippert, 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Francoeur, Labelle, & Sinclair-Desgagné, 2008; Larkin, Bernardi, & Bosco, 2012; Sinclair, 2005; Tafjel & Turner, 1986; Williams & O'Reilly III, 1998). Définir le genre comme une catégorisation binaire entre femmes et hommes permet d'avoir recours à une rhétorique calculatoire (Lehman, 2019) qui simplifie une notion aussi complexe que celle de l'égalité. Ainsi, des études de corrélation ont été réalisées entre la diversité (sous entendue hommes/femmes) et la performance des entreprises. Ces études ont souhaité démontrer par exemple que la crédibilité d'une organisation serait influencée par la composition de ses membres (Bernardi et al., 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Larkin et al., 2012). Ces études ont souhaité expliquer que la présence de femmes dans les instances dirigeantes serait corrélée à l'éthique et la transparence

des entreprises (Larkin et al., 2012). Cette corrélation se justifierait par l'expérience de la maternité qui apporterait aux femmes un plus grand sens moral (Sinclair, 2005).

Ce type de recherche indique également que les organisations où la diversité sexuelle est plus importante constatent une augmentation de leur chiffre d'affaires, leur nombre de clients mais également leur bénéfice (Herring, 2009), spécifiant que la qualité décisionnelle, la connaissance et la créativité provenant de groupes hétérogènes seraient supérieures par rapport aux groupes plus homogènes (Francoeur et al., 2008; Tafjel & Turner, 1986; Williams & O'Reilly III, 1998). Ces recherches confortent les entreprises dans l'idée que les femmes au top management et à la gouvernance des entreprises pourraient apporter de nouvelles perspectives sur des sujets complexes et corriger la stratégie d'une organisation (Francoeur et al., 2008).

Ces études se basent essentiellement sur les populations issues des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans les organisations. Selon ces études, la féminisation des instances dirigeantes apporterait donc des « profits » à la fois symboliques et monétaires (Tremblay et al., 2016).

La logique dite de « business case » aurait permis la sensibilisation des dirigeants (Blanchard, 2018) aux questions d'égalité professionnelle. Manager l'égalité c'est avoir recours à des outils managériaux pensés pour maximiser les performances individuelles afin d'accroître la performance de l'entreprise (Woodward & Winter, 2006). Cette question de la maximisation est caractéristique du modèle néolibéral dominant dans les organisations comme celles du SBF 120. Ce modèle a été défini dans la littérature en tant que producteur d'une société, de sujets et marchés générant des bénéfices, organisant et régulant les interactions des libertés (Chiapello, 2017 ,p.53). Ce modèle implique que les individus doivent agir en entrepreneurs, devenant responsables d'eux-mêmes pour être gouvernés en fonction de leurs propres intérêts (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b). Dans ce contexte, les femmes deviennent individuellement responsables de leur propre bien-être et ascension dans l'organisation par un calcul de coûts/bénéfices qui détermine leur conciliation travail/vie privée (Guillaume & Pochic, 2009; Rottenberg, 2014).

Des outils de quantifications sont donc créés dans les entreprises pour mesurer l'égalité. Cette quantification procède à une mise en nombre d'une minorité de femmes identifiées comme « cadres » (et donc performantes) dans les organisations (Pochic, 2018). Des indicateurs sont créés en particulier pour rendre compte de la gouvernance des entreprises et pour mettre en place des objectifs chiffrés aux niveaux managériaux les plus élevés. Ce modèle, basé sur la quantification d'une minorité de femmes et leur responsabilisation individuelle occulte les normes, structures et influences culturelles qui sont à l'origine des inégalités entre les femmes

et les hommes (Gill, 2017; Scharff, 2016). En cela, l'égalité telle que pensée et mesurée dans les organisations comme celles du SBF 120 a été qualifiée d'élitiste (Pochic, 2018), ne rendant pas compte des violences de classe et de genre aux niveaux hiérarchiques les plus bas (Meulders & Silvera, 2018).

Alors que certains chercheurs défendent le point de vue que les pratiques pour une meilleure égalité doivent radicalement rejeter la logique du « business case » et se concentrer sur les motifs de justice sociale (Litvin, 2006; Noon, 2007), d'autres chercheurs défendent le point de vue selon lequel il serait possible de concilier des objectifs utilitaristes et des objectifs répondant à une meilleure justice sociale (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004; Maxwell, 2004; Tomlinson & Schwabenland, 2009). Il s'agirait donc de concilier les deux discours.

### **3. Les réseaux féminins comme outils de promotion de l'égalité**

Le début des années 2000 a vu l'émergence des réseaux féminins (Boni-Le Goff, 2010) qui se sont constitués dans les entreprises pour réduire les inégalités d'avancement de carrière entre les hommes et les femmes. Mobiliser son réseau, c'est faciliter l'accès à des ressources nécessaires à l'avancement professionnel (Bruna, 2013; Bruna & Chauvet, 2014; Galaskiewicz, 1979; Ibarra, 1993; Lazega, 1992, 1994). La littérature a mis en évidence que les réseaux sont souvent constitués de membres homophiles (Ibarra, 1993), un concept qui se définit comme le degré de similitude identitaire des individus (Marsden, 1988). Par cette homophilie, l'accès des femmes aux réseaux a historiquement été plus restreint car étant minoritaires dans certaines organisations, leurs semblables étaient proportionnellement plus faibles en nombre (Ibarra, 1993; Thomas & Ely, 1996). La littérature fait référence aux « circuits informels d'information » (Dambrin & Lambert, 2012 ,p.7) dont les femmes seraient privées, en particulier dans les professions où prédominent des normes masculines.

L'accès limité des femmes aux réseaux informels a eu pour conséquence de créer des désavantages concernant l'apprentissage des règles organisationnelles permettant pourtant une meilleure mobilité et avancement professionnel (Anderson-Gough et al., 2005; Dambrin & Lambert, 2008, 2012; Ely et al., 2011; Ibarra, 1993).

Pour ces raisons, les réseaux féminins se sont constitués afin d'accompagner les femmes, en particulier les cadres, dans leurs carrières (Boni-Le Goff, 2010). Il s'agissait donc de permettre aux femmes (cadres) d'entrer en compétition à armes égales (Thomas & Ely, 1996) dans les entreprises.

Dans le cadre de cet article, je m'intéresse en particulier aux réseaux locaux existant dans les entreprises. Ces réseaux présentent une « ébauche d'institutionnalisation » (Boni–Le Goff, 2010 ,p.85), portant parfois un nom en accolant l'épithète « au féminin » à la raison sociale de l'entreprise. Leur raison d'être renvoie à une logique de construction d'une « arène » (Boni–Le Goff, 2010), défini comme « *un système organisé d'institutions, de procédures et d'acteurs dans lequel des forces sociales peuvent se faire entendre, utiliser leurs ressources pour obtenir des réponses (...) un espace de mise en visibilité et de traitement d'un dossier considéré comme problème social* » (Boni–Le Goff, 2010 ,p.89, reprenant Hilgartner & Bosk, 1988).

Dans cet espace, les réseaux féminins sont devenus des outils de mise en visibilité de la question de l'égalité professionnelle (Boni–Le Goff, 2010), servant de lieu d'expression pour mettre en lumière les revendications des femmes cadres de l'organisation. Ainsi, les revendications de faire plus largement partie de l'élite économique et d'accéder aux instances dirigeantes des entreprises ont permis de rendre visibles les inégalités au sommet et de faire du « plafond de verre » (Wirth, 2001) un sujet de débat public (Pochic, 2018). Les réseaux féminins ont fait partie des mobilisations collectives qui ont fait advenir la loi Zimmerman-Copé en 2011, imposant des quotas de 40% de femmes dans les conseils d'administration et les conseils de surveillance des grandes entreprises (Pochic, 2018) .

Il convient de distinguer deux catégories d'actrices dans ces réseaux : les « entrepreneuses de cause » (Blanchard et al., 2013 ,p.105 , reprenant McCarthy & Zald, 1977) et les adhérentes. Les « entrepreneuses de cause » constituent un groupe restreint de femmes qui, par leur statut, pouvoir et ressources peuvent mobiliser d'autres acteurs ou actrices dans cette « arène ». Les adhérentes constituent un groupe plus large, difficilement quantifiable et pouvant se situer à différents niveaux de l'organisation. L'attente organisationnelle vis-à-vis des « entrepreneuses de cause » est de suivre la stratégie organisationnelle concernant l'égalité entre les femmes et les hommes. Ainsi, les revendications dans les réseaux sont rarement assimilées à des revendications féministes, le terme « féministe » se limitant trop souvent à des formes de protestations et revendications radicales appartenant à un passé lointain (McRobbie, 2009; Walby, 2011). Ces réseaux se caractérisent plus par une forme de militantisme dit « consensuel » (Boni–Le Goff, 2010 ,p.86), remettant moins en cause les structures établies et les logiques organisationnelles masculines.

Pour mettre en œuvre leurs actions, les réseaux féminins ont pensé des dispositifs permettant une plus grande féminisation des postes cadres dans l'entreprise (Boni–Le Goff, 2010). Il peut



s'agir de programmes de formations, de conférences, d'initiatives concernant le mentoring (Boni–Le Goff, 2010; Bruna & Chauvet, 2014) mais aussi d'indicateurs chiffrés rendant compte des inégalités entre les hommes et les femmes. Les « entrepreneuses de cause » des réseaux féminins mobilisent le langage comptable dominant pour prendre des décisions incombant à leurs propres responsabilités managériales. En s'appuyant sur les instruments de quantification, les réseaux féminins peuvent souligner la carence de femmes aux postes stratégiques de l'organisation, facilitant la mise en agenda politique de mesures pour réduire ces inégalités. S'appuyer sur ces instruments peut rendre visible et faire entendre des personnes qui étaient invisibles avant le processus de mise en nombre (Bruno, 2015; Bruno et al., 2015; Bruno, Didier, & Vitale, 2014b; De Rosa, 2014) pour revendiquer des droits et défendre des intérêts.

Pour les chercheur(e)s qui se sont intéressés à la mise en nombre de groupes sociaux dominés (Bruno, 2015; Bruno et al., 2015; Bruno et al., 2014b; De Rosa, 2014), la mise en nombre peut être utilisée au profit de ces groupes pour leur permettre d'une part de se rendre visible et d'autre part pour revendiquer des droits. Ces chercheur(e)s ont développé l'idée d'un « statactivism » (Bruno, 2015; Bruno, Didier, & Prévieux, 2015; Bruno, Didier, & Vitale, 2014), voire d'un « gender statactivism » (De Rosa, 2014) où la statistique pourrait être mobilisée pour servir les dominé(e)s. Il peut sembler contradictoire que j'utilise ces références académiques alors que le sujet de cet article est celui des réseaux féminins, dont les « entrepreneuses de cause » (Blanchard et al., 2013) se trouvent aux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Néanmoins, il serait inexact de dire qu'elles ne subissent pas une domination de genre, même à leurs fonctions. En ce sens, la statistique peut assurer leur mise en visibilité et justifier leurs revendications à un niveau « corporate ». Je qualifie cette façon de mobiliser la statistique (à leur niveau hiérarchique) de « corporate gender statactivism ». Je reviendrai sur cette idée dans les résultats de cet article. Une limite importante de cette forme de quantification est d'assurer la mise en nombre uniquement des classes cadres, ce qui implique une violence de classe et de genre (Meulders & Silvera, 2018) vis-à-vis des femmes non cadres de l'organisation. En ce sens, les politiques d'égalité pensées dans les entreprises et véhiculées par les réseaux féminins semblent se concentrer sur l'élite féminine qui les compose.

#### **4. Un féminisme néo-libéralisant pour concilier des motifs économiques et sociaux**

Les politiques d'égalité entre les femmes et les hommes pensées dans les entreprises dans un contexte néolibéral ont donné naissance à des termes critiques comme le « Female individualisation » (McRobbie, 2004) ou le « Gendered Neoliberalism » (Gill, 2017). Ces deux

termes critiquent l'idée selon laquelle les femmes pourraient être entrepreneures d'elles-mêmes sans questionner ce que signifient réellement l'entrepreneuriat, le choix ou la compétition (Gill, 2017) et sans rendre compte des blessures et souffrances pouvant découler de cette logique (McRobbie, 2004). Le « Gendered neoliberalism » évoque en particulier une vision qui innocente les institutions formées par un capitalisme patriarcal reprochant aux femmes d'être dans une position inférieure ou désavantagée, leur demandant un travail sans fin sur elles-mêmes et mettant l'accent sur les notions d'autonomisation et de choix (Gill, 2017 ,p.609).

Les réseaux féminins se caractérisent par un militantisme « consensuel » (Boni-Le Goff, 2010) souhaitant se détacher des luttes féministes, perçues comme revendicatrices et appartenant à un autre temps (Walby, 2011). Dans le même temps, ce que recherchent ces réseaux, c'est une égalité entre les femmes et les hommes, l'une des définitions propres au féminisme dans son sens large. Ainsi, des recherches critiques associent les réseaux féminins et les politiques de féminisation dans les entreprises à un « *bâtard néolibéral du féminisme* » (Fraser, 2011), « *managerial feminism* » (Eisenstein, 2009), « *market feminism* » (Kantola & Squires, 2012), « *transnational business feminism* » (Roberts, 2012, 2015), ou « *féminisme de marché* » (Pochic, 2018), ce dernier étant défini comme une « *nébuleuse d'actrices et d'initiatives privées, qui se réalise à distance des associations féministes et des syndicats, traditionnellement situés à gauche* » (Pochic, 2018 ,p.42). Ces recherches soulignent principalement que ces formes de féminismes serviraient les intérêts des femmes de pouvoir au détriment des femmes du bas de la hiérarchie, renforçant les inégalités structurelles de genre et de classe liées au modèle néolibéral (Meulders & Silvera, 2018; Pochic, 2018).

Ces recherches critiquent la « valeur ajoutée » du « capital humain » féminin (Blanchard et al., 2013), où le « management au féminin », associé à l'autonomisation mutuelle<sup>26</sup>, l'empathie et l'authenticité (Dillard & Reynolds, 2008) serait une réponse aux dérives masculinistes du monde néolibéral (Blanchard et al., 2013). Penser le management dit « au féminin » pourrait se traduire, par exemple, par des formations dédiées uniquement aux femmes cadres pour mettre en valeur des qualités dites féminines. Mais de tels dispositifs risquent de créer une forme de ghettoïsation (Dambrin & Lambert, 2012) entre femmes, inversant les effets escomptés sur la déconstruction des stéréotypes. En effet, croire à la réalité d'un « management au féminin » et

---

<sup>26</sup> Traduit de l'anglais « mutual empowerment »

associer la manager femme à des qualités dites féminines peut confirmer qu'il existe « un essentialisme du genre après tout » (Butler, 1988 ,p.528).

Ce féminisme néolibéral est critiqué pour son détachement aux formes de féminismes revendiquant plus de radicalité vis-à-vis des organisations dans leurs structures propres. Alors que la mise en nombre est une façon de rendre visibles les préoccupations féministes , celles créées dans les logiques néolibérales dépolitiserait les luttes féministes (Marx, 2018).

Dans ce contexte, Prügl (2015) souhaite nuancer les critiques émises vis-à-vis du féminisme néolibéral :

*« While the critiques put forward are trenchant, they in a sense do not go far enough: they remain trapped in backward-looking imaginaries »* (Prügl, 2015 ,p.615).

Pour Prügl (2015), des valeurs et pratiques dites féministes se sont introduites dans les institutions et ont permis l'acceptation des idéaux égalitaires entre les hommes et les femmes. Le féminisme peut donc prendre d'autres formes que celles de la protestation et se fonder à l'intérieur même des organisations sans que les membres qui le pratiquent ne se rendent compte qu'il s'agit de féminisme :

*« Feminism can be less visible but no less significant when it forms coalitions with other social forces and joint projects, which are not explicitly labelled feminist »* (Walby, 2011 ,p.57)

Ainsi, pour Prügl (2015), il est intéressant d'examiner les façons dont le féminisme s'intègre dans les logiques néolibérales et de s'interroger sur deux points : ce qui est perdu et donc critiquable dans ce processus, mais aussi sur les espaces que le néolibéralisme permet d'ouvrir dans les réflexions sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

Prügl (2015) propose donc de ne pas se focaliser sur les nouvelles formes de féminisme décrites par la recherche critique (féminisme néolibéral) mais suggère de s'intéresser à un féminisme néo-libéralisant en prenant compte les multiples facettes du féminisme et la fluidité de ses frontières. Prügl (2015) explique que l'idée du féminisme néo-libéralisant prend au moins trois formes : l'intégration des femmes et le principe d'égalité entre les femmes et les hommes dans la restructuration économique, l'intégration du féminisme dans l'idéologie néolibérale, et les changements qui y sont associés notamment sur les technologies de gouvernance.

Dans ses travaux, Prügl (2015) analyse comment le projet HERproject de Levi Strauss & Co visaient à autonomiser les femmes. Ce projet visait à former les ouvrières en usines, superviseuses, infirmières et employées des ressources humaines à transmettre à leurs pairs des savoirs en termes d'éducation sexuelle. Levi Strauss & Co a analysé que pour chaque dollar investi dans ce programme, l'entreprise gagnait 4 dollars par la baisse d'absentéisme et de turnover. A travers ce projet, des gains individuels sont rendus visibles, notamment par une meilleure santé des femmes qui participent au projet. Ces gains individuels servent la cause de l'entreprise qui cherchait à rendre ses employées plus fiables et loyales. En ce sens, le féminisme néo-libéralisant sert les rouages d'un « capitalisme mondialisé » (Prügl, 2015 ,p.626).

Mais ce que montre Prügl (2015), c'est que ce projet a permis à des femmes travaillant dans les usines de transmettre leurs savoirs à des personnes en dehors de l'usine selon une approche de pair à pair. Le féminisme néo-libéralisant permet alors un espace où se crée du lien entre des femmes à l'intérieur et en dehors du cadre de l'entreprise. Il permet de créer une infrastructure possible de changement dans les familles et dans les usines. Pour Prügl (2015), ce projet a permis de montrer qu'une logique de féminisme néo-libéralisant peut permettre des changements allant au-delà de l'intérêt individuel et de l'intérêt seul d'une entreprise.

Dans le contexte actuel, le féminisme dans ses multiples formes rencontre de force des projets économiques, discours et technologies de forme néolibérale.

Prügl (2015) appelle donc les chercheur(e)s à investiguer comment le féminisme s'intègre dans des logiques néolibérales, permettant une meilleure conscientisation ou mise en marche de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Dans cet article, je m'appuie sur le féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) pour analyser comment opère un réseau féminin dans une organisation lorsque l'égalité n'y est pas seulement envisagée sous l'angle économique. Mobiliser le féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) permet d'identifier des pratiques de renforcement d'une égalité au sens néolibéral, mais il permet d'identifier des formes de résistance du réseau féminin et de ses adhérent(e)s à la logique de « business case ».

Dans la section suivante, je reviens sur le contexte néolibéral dans lequel se situe le Groupe Saint-Gobain, un contexte qui nourrit un discours sur l'égalité entre les femmes et les hommes

par et pour la performance. Dans le même temps, ce discours est imprégné de motifs sociaux pour justifier du besoin d'une meilleure égalité entre les femmes et les hommes.

## 5. Contexte : le réseau WIN (Women in Network) du Groupe Saint-Gobain

### 5.1 L'égalité comme levier économique et social

L'organisation qui m'intéresse dans le cadre de cette recherche est le Groupe Saint-Gobain, leader dans l'habitat durable. C'est une organisation historiquement masculine, existant depuis plus de 350 ans, qui a su s'adapter aux transformations économiques et sociales de l'Histoire. Aujourd'hui, l'organisation fait face à des transformations sociétales où l'égalité entre les femmes et les hommes devient un enjeu stratégique. C'est également une organisation membre du SBF 120 qui doit répondre aux pressions légales en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

En 2017, pour la journée internationale des droits des femmes, le Président Directeur Général du Groupe Saint-Gobain a publié cet engagement concernant la place des femmes dans l'entreprise sur le site intranet du Groupe et sur LinkedIn<sup>27</sup>.

♀♂ Place des femmes dans l'entreprise : les bonnes volontés ne suffisent plus !

Publié le 7 mars 2017

**Pierre-André de Chalendar Influenceur**

*Les carrières féminines sont de plus en plus valorisées chez Saint-Gobain comme ailleurs. Il faut s'en réjouir.*

Permettez-moi d'illustrer ces progrès par quelques chiffres concernant Saint-Gobain. En 2016, 22 % des cadres de Saint-Gobain sont des femmes. Elles en étaient 17 % en 2009. Elles représentaient en 2016 28 % des embauches, contre un peu moins de 20 % en 2009. Mais je constate que les améliorations de ces dernières années sont insuffisantes et que demeure le fameux « plafond de verre ». Les femmes ne représentent que 11 % des cadres dirigeants du Groupe, un chiffre qui augmente trop lentement depuis plusieurs années.

C'est pourquoi nous avons aujourd'hui décidé de prendre des engagements chiffrés : 25 % de femmes cadres en 2020, et 25 % de femmes cadres dirigeants en 2025. S'y ajoutent des mesures destinées à soutenir la progression des femmes au sein de notre entreprise : l'ouverture d'un certain nombre de postes en priorité aux femmes ; l'organisation chaque année d'un comité des Ressources Humaines qui leur sera dédié exclusivement ; une communication trimestrielle sur nos avancées. Les cadres dirigeants du Groupe auront eux aussi des objectifs chiffrés en matière de mixité hommes – femmes.

Je veux changer les règles du jeu en favorisant un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle, par une meilleure prise compte des congés maternité et parentaux et une

<sup>27</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/place-des-femmes-dans-lentreprise-les-bonnes-volont%C3%A9s-de-chalendar/>

organisation du travail qui doit gagner en flexibilité, en encourageant davantage le mentoring, le coaching, sans oublier d'inclure dans les discussions les hommes qui ne seront pas les perdants de cette transformation.

Comme l'a montré une récente étude de [McKinsey&Company](#), accroître le nombre de mesures en la matière ne suffit pas, si les initiatives ne s'inscrivent pas dans un véritable programme de transformation de l'entreprise. C'est à la Direction générale de montrer que la promotion des carrières féminines et une plus grande égalité femmes-hommes s'inscrivent dans une vision et une stratégie. Promouvoir la mixité, c'est promouvoir un modèle de management moderne et attractif. C'est apprendre à travailler autrement. C'est adapter l'entreprise à la société et à ses marchés.

L'égalité femmes-hommes ne doit plus être un sujet parmi d'autres des seules directions des ressources humaines. C'est un facteur-clé de la croissance de l'entreprise, qui doit être traité comme un sujet stratégique par les comités exécutifs. Pour Saint-Gobain, je m'y engage.

Une seconde publication sur LinkedIn<sup>28</sup> a attiré mon attention. Le 8 mars 2019, c'est la Directrice Générale Adjointe chargée des ressources humaines et de la Transformation Digitale, également Présidente du réseau WIN, qui a un article dont je présente ci-dessous un extrait<sup>29</sup> :

## **Faire progresser les femmes pour faire progresser l'entreprise**

Publié le 8 mars 2019

Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines et Transformation Digitale

Ce 8 mars, c'est la Journée internationale des droits des femmes. L'occasion pour moi de partager avec vous quelques réflexions sur l'enjeu de l'égalité hommes-femmes aujourd'hui dans l'entreprise.

L'égalité des salaires, des promotions, tout simplement des chances, doit devenir une réalité pour toutes et tous sans distinction de genre. La mixité est l'un des volets essentiels (mais pas le seul) de la politique de diversité et d'inclusion. En la matière, on ne saura être satisfait que lorsque l'on aura plus besoin de parler du sujet !

Aujourd'hui, on peut saluer les progrès faits par de nombreuses entreprises en matière de présence des femmes dans les comités de direction, de promotion des femmes à des postes à haute responsabilité, et plus largement de féminisation des effectifs. Chez Saint-Gobain, **nous avons décidé il y a deux ans de fixer des objectifs chiffrés** de manière à passer à la vitesse supérieure. Nous visons 25% de managers femmes en 2020 (contre 17% en 2010). Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur général du Groupe, l'exprimait ainsi : « *L'égalité femmes-hommes ne doit plus être un sujet parmi d'autres des seules directions des ressources*

<sup>28</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/faire-progresser-les-femmes-pour-lentreprise-claire-pedini>

<sup>29</sup> La mise en forme du texte (passages en gras ou avec une taille/couleur de police plus grande) est conforme au texte original

*humaines. C'est un facteur-clé de la croissance de l'entreprise, qui doit être traité comme un sujet stratégique par les comités exécutifs. »*

**Un facteur clé de la croissance de l'entreprise** : pourquoi ? D'abord, parce que l'entreprise doit être à l'image de la société et de ses clients. Parce que la société ne tolère plus le manque d'équité et de représentativité (...)

**En progressant sur l'égalité hommes-femmes, l'entreprise progresse tout court** (...)

En fait, les questions d'égalité hommes-femmes dans le monde du travail se situent au confluent d'un **double changement de mentalité** : d'abord la redistribution des cartes entre hommes et femmes dont les rôles sociaux sont changeants et de plus en plus interchangeables dans de nombreux domaines ; ensuite, la prise en compte grandissante du bien-être individuel des collaborateurs dans la performance de l'entreprise.

Ainsi, on parvient mieux aujourd'hui à considérer l'articulation entre le développement individuel et le développement collectif, et on comprend que le collaborateur (homme ou femme) dont on permet l'épanouissement personnel, allégé du poids de ses contingences personnelles, est plus épanoui, disponible, productif. Ce qui bénéficie au collectif et donc à la réussite de l'entreprise (...)

Je veux redire pour conclure combien nous continuons à travailler, très concrètement, pour continuer à progresser et pour aller au-delà des objectifs que nous nous sommes fixés.

Nous soutenons par de nombreux dispositifs la progression des femmes au sein de notre entreprise, en ouvrant un certain nombre de postes en priorité aux femmes ou en intégrant dans les objectifs des cadres dirigeants du Groupe des objectifs chiffrés en matière de mixité hommes-femmes. Dans tous nos pays, des initiatives sont aussi mises en place, qui résonnent au mieux avec les enjeux locaux, et qui permettent à chacune et chacun de trouver sa place. Nos groupes de réflexion, de mentoring, de coaching, dédiés aux femmes, s'ouvrent aux hommes, et se font eux aussi, de plus en plus inclusifs (...)

Ces deux publications montrent que le motif économique pour l'égalité fait partie du discours organisationnel du Groupe Saint-Gobain, porté à la fois par son Président Directeur Général et sa Directrice Générale Adjointe des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale, également Présidente du réseau WIN. Il est intéressant de noter que le genre (dans la deuxième publication) est abordé en tant que sexe et non en tant que construction sociale dans un discours pour l'égalité. Le genre, tel que défini par l'organisation, serait un « facteur clé de croissance », « un sujet stratégique ».

Les motifs économiques pour l'égalité semblent aller de pair avec les motifs sociaux. Dans la deuxième publication en particulier, la Directrice des Ressources Humaines évoque les motifs sociaux qui poussent les entreprises dans leurs politiques d'égalité entre les femmes et les

hommes. En effet, pour elle, « *Les progrès n'arrivent pas par hasard, et notre engagement pour l'égalité hommes-femmes, en phase avec les grandes attentes de la société, doit continuer à figurer parmi nos toutes premières priorités* ».

Elle évoque ainsi l'idée d'un monde du travail se situant au « *confluent d'un double changement de mentalité : d'abord la redistribution des cartes entre hommes et femmes dont les rôles sociaux changent et sont de plus en plus interchangeables dans de nombreux domaines* ».

Quelles sont les femmes ciblées dans ces deux publications ? Il paraît clairement que les « *carrières féminines* » (publication 1) sont pensées exclusivement autour des femmes cadres pour lesquelles des objectifs ont été posés.

Pour accompagner les femmes cadres en particulier, les deux publications font référence aux groupes de réflexion, au mentoring et coaching qui leur sont dédiés. Ces dispositifs sont ceux portés par le réseau féminin WIN. Le Groupe Saint-Gobain étant mondial, dans le cadre de cet article, je m'intéresse aux dispositifs de pilotage de féminisation mis en place par le réseau féminin uniquement en France.

## **5.2 Le réseau WIN**

Le réseau WIN fait partie d'un programme plus global dans le Groupe Saint-Gobain, nommé OPEN (Our People in an Empowering Network). Ce programme vise à promouvoir la mobilité professionnelle, la diversité des équipes, l'engagement des collaborateurs et le développement des talents. Il permettrait la constitution d'un réseau formé par une communauté de « *joint entrepreneurs* »<sup>30</sup> et agit comme un outil managérial pour le développement des collaborateurs. Ce programme a été développé par la Directrice Générale des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale du Groupe Saint-Gobain.

Le développement des carrières étant moins linéaire pour les femmes cadres et l'accès aux réseaux informels leur étant plus difficile, (Anderson-Gough et al., 2005; Dambrin & Lambert, 2012; Ibarra, 1993; Ibarra et al., 2013; Thomas & Ely, 1996), un réseau féminin s'est constitué pour développer les carrières des femmes cadres.

Le réseau WIN est donc un réseau dans le réseau du Groupe Saint-Gobain, structuré par un comité de pilotage et suivant un objectif organisationnel (Ibarra, 1993), celui de développer les

---

<sup>30</sup> Source Intranet : [http://portal.saint-gobain.com/web/hr/hrpolicy/-/56\\_INSTANCE\\_Klq5ZvUD8iMi](http://portal.saint-gobain.com/web/hr/hrpolicy/-/56_INSTANCE_Klq5ZvUD8iMi)



carrières des femmes cadres en particulier et d'augmenter leur part dans la population globale cadres. Le réseau WIN est l'un des dispositifs organisationnels permettant d'atteindre cet engagement.

En 2012, le Président Directeur Général du Groupe s'était rendu dans l'une de ses filiales aux États-Unis. Il y avait rencontré les membres d'un réseau féminin qui s'y était créé afin de faciliter la carrière des femmes. Suite à cette visite, le Président Directeur Général a souhaité répliquer ce réseau en France et s'est appuyé sur des femmes du top management pour le rendre opérationnel.

Dans la présentation institutionnelle du réseau (Annexe 1, slide 3), il est mentionné que sa Présidente est la Directrice Générale des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale.

Le réseau WIN est constitué d'un comité de pilotage <sup>31</sup> constitué comme suit :

**Tableau 3 - Comité de pilotage WIN**

Présidente	Directrice Générales des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale
Coordinatrice	Directrice des Ressources Humaines de la Compagnie
Comité de pilotage	10 femmes du top management : -Directrice adjoint communication et stratégies d'influence -Directrice des ressources humaines d'une business unit -Directrice adjointe recherche et développement -Directrice recherche et développement d'un pôle du Groupe -Directrice audit et contrôle interne -2 Directrices juridiques -Vice-présidente juridique -Déléguée régionale Directrice générale d'une business unit

<sup>31</sup> Présentation Qu'est-ce que WIN dans l'Intranet : <https://my.saint-gobain.com/docs/DOC-220817>

Je n'ai pas trouvé de documentation concernant le nombre d'adhérent(e)s du réseau, leurs profils et métiers exercés dans l'organisation. Je reviendrai sur ce point dans la section dédiée à la méthodologie. En effet, ce point a eu un impact sur la façon dont j'ai construit ma méthodologie.

Plus spécifiquement, le réseau WIN opère autour de trois formes d'action :

**Tableau 4 - Groupes de réflexion WIN**

Formations	Mentoring	Changer les règles du jeu
Ateliers : leadership féminin	Mentoring individuel	Stéréotypes
Conférences : animées par des invités d'univers aussi variés que l'anthropologie, l'armée, la politique...	Mentoring de groupe	Travail à distance
Catalogue de formation : formations managériales pour les femmes sont intégrées au catalogue de formation du Groupe		Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise

Source : Présentation Qu'est-ce que WIN dans l'Intranet : <https://my.saint-gobain.com/docs/DOC-220817>

Ces actions ont pour objectif à la fois d'armer individuellement les femmes à travers les formations et mentoring individuels (également ouvert aux hommes), mais aussi d'armer les hommes et les femmes de façon collective par le biais des conférences ou encore de mentoring de groupe.

En fonction des dispositifs proposés, le genre ne prend pas toujours la même signification. Dans certains dispositifs comme les formations en particulier, le genre s'entend comme la catégorisation binaire femmes/hommes. Dans d'autres dispositifs, comme les conférences en particulier, le genre prend le sens d'une construction sociale.

Ces différents sens qui sont donnés au genre ont des implications en termes de renforcement des structures de domination ou de possibilités de résistance aux normes de genre.

## 6. Méthodologie

### 6.1 Données collectées

Au moment de la recherche, j'étais salariée en contrat CIFRE au sein du Groupe Saint-Gobain. Pendant le processus de recherche, ce statut m'a permis d'avoir les accès informatiques nécessaires pour avoir recours à une netnographie. Dans cette netnographie, j'ai pu avoir accès

aux échanges entre adhérent(e)s dans les espaces de discussion ainsi qu'aux documents, conférences et formations mis à disposition sur le forum interne du réseau féminin. J'ai également conduit 9 entretiens semi-directifs avec des membres du réseau, des observations participantes et non participantes.

Le réseau WIN opère en grande partie à distance, via son forum féminin. Pour comprendre comment opère le réseau, j'ai réalisé ma collecte de données en m'intéressant au mode de communication institutionnel du réseau WIN : son intranet.

### **6.1.1 Le recours à une netnographie**

Une netnographie se définit comme suit :

*« uses social science methods to present a new approach to conducting ethical and thorough ethnographic research that combines archival and online communications work, participation and observation, with new forms of digital and network data collection, analysis and research representation »* (Kozinets, 2007 ,p.1).

L'espace Intranet du réseau WIN permet au réseau de communiquer sur les thématiques qu'il aborde. Le circuit d'information se fait à double sens. En effet, les adhérent(e)s peuvent communiquer via des forums de discussion, réagir à des posts du réseau ou poster eux-mêmes des documents leur semblant en lien avec les thématiques portées par le réseau. L'espace intranet est donc nourri par ces échanges allant du réseau vers les adhérent(e)s et des adhérent(e)s vers le réseau, créant et recréant l'architecture de l'espace intranet, permettant de mettre en évidence un espace de socialisation connu sous le nom de « networked sociality » (Kozinets, 2007 ,p.23).

La collecte de données sur l'Intranet du réseau WIN s'est organisée en fonction des catégories proposées dans l'architecture de l'Intranet. Chaque catégorie est alimentée par des « Billets de blog », « Documents » et « Discussions ». Ces catégories sont organisées et mises à jour par une membre du réseau chargée de coordonner les informations qui circulent sur l'intranet.

Les billets de blog sont des publications de liens internet conduisant à des supports liés au genre dans les organisations (articles, événements, conférences externes au Groupe etc).

Chaque membre du réseau peut publier des documents, billets de blogs ou initier des discussions.

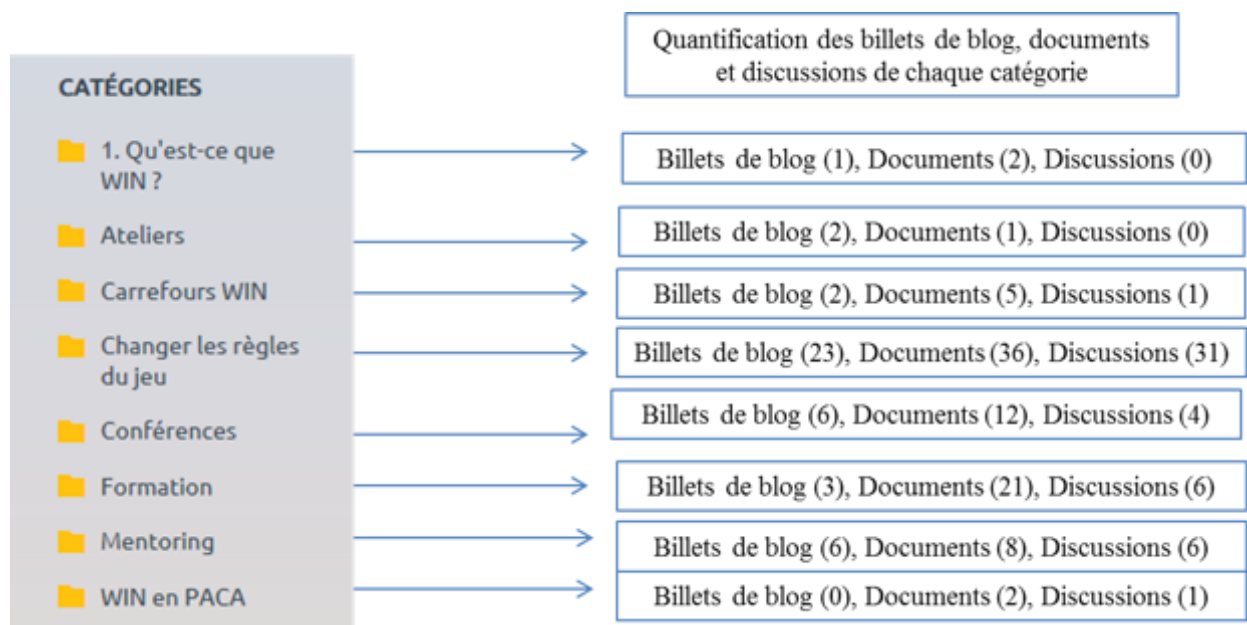
Les documents sont des publications de documents sur l’Intranet du réseau, toujours en lien avec le genre dans les organisations.

Les billets de blog ou documents peuvent susciter la réaction de plusieurs autres membres du réseau ou aucun.

Enfin, les discussions sont initiées par les membres du réseau sur une thématique du genre dans les organisations sans publication de documents ou de liens Internet. Un exemple concret peut être une discussion initiée par un(e) membre du réseau concernant une formation à laquelle il ou elle a participé.

Une discussion peut susciter la réaction de plusieurs autres membres ou aucun.

Le schéma ci-dessous quantifie les billets de blogs, documents et discussions de chaque catégorie :



**Figure 6 - Quantification du contenu de l'espace Intranet WIN**

Je me suis intéressée en particulier aux façons dont le genre était abordé dans ces catégories, c’est-à-dire s’il était abordé comme catégorisation binaire femmes/hommes ou comme construction sociale. Je me suis également intéressée aux éléments de quantification du genre et aux espaces plus narratifs qui abordent le genre.

Cette collecte de données permettait de comprendre comment opère le réseau lorsque le genre est abordé comme une variable de performance ou lorsqu’il est abordé en tant que construction sociale. En somme, il s’agissait de comprendre comment opère le réseau WIN en fonction de motifs économiques et sociaux pour l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

### 6.1.2 Entretiens

L'espace intranet m'a permis d'obtenir les coordonnées de la coordinatrice du réseau WIN. C'est auprès d'elle que j'ai pu réaliser le premier entretien et c'est suite à cet entretien que j'ai eu accès à d'autres membres du réseau. J'ai souhaité m'intéresser aux « entrepreneuses de cause » (Boni-Le Goff, 2010) en particulier, c'est-à-dire aux membres du comité de pilotage pour comprendre leur mission au sein du réseau. C'est par effet « boule de neige » que j'ai pu conduire l'ensemble des entretiens.

Afin de respecter la confidentialité des données, les prénom et fonctions exactes des participant(e)s ont été modifiés :

**Tableau 5 - Essai 1 : Entretiens avec les membres du réseau WIN**

Prénom	Fonction	Rôle dans le réseau	Sexe	Durée de l'entretien
Laure	Directrice industrielle	Coordinatrice réseau	Féminin	35 minutes
Anaïs	Directrice communication	Coordinatrice Réseau	Féminin	40 minutes
Fabienne	Directrice Développement Durable	Membre du comité de pilotage	Féminin	32 minutes
Carole	Directrice Financière	Membre du comité de pilotage	Féminin	43 minutes
Claire	Directrice Marketing	Membre du comité de pilotage	Féminin	45 minutes
Frédéric	Directeur Financier	Mentor	Masculin	66 minutes
Laurence	Directrice de magasin	Mentee	Féminin	50 minutes
Marie	Directrice Achats	Membre du comité de pilotage	Féminin	62 minutes
Christine	Directrice des ressources humaines	Membre du comité de pilotage	Féminin	45 minutes

Un guide d'entretien (annexe 2) a été élaboré pour les membres du réseau mais des questions non préparées ou attendues ont pu s'ajouter en fonction de l'interlocuteur. Tous les entretiens ont été retranscrits sur Word puis codés. Les thèmes abordés lors des entretiens des membres des comités ont été les suivants :

- Comprendre les motivations qui ont poussé chaque membre à adhérer au réseau
- Leur regard par rapport à la mixité hommes/femmes dans le Groupe
- Leur regard sur comment le réseau WIN peut promouvoir la carrière des femmes dans le Groupe.
- Discuter de la notion d'évaluation de performance des actions du réseau

### **6.1.3 Observations participantes et non participantes**

J'ai fait de l'observation participante en m'inscrivant à un atelier concernant le leadership au féminin animé par une consultante externe et un membre du réseau féminin (annexe 3).

J'ai également participé à une formation e-learning du Groupe Saint-Gobain sur le « Gender Balance Awareness », formation destinée à tout manager du Groupe et soulignant les enjeux de la mixité pour l'organisation (détail en annexe 3).

J'ai également pu visionner ou assister à 6 conférences organisées ou retransmises par le réseau WIN. Toutes ces conférences étaient communiquées dans l'espace intranet (détail des conférences en annexe 3).

Enfin, j'ai pu participer à un Carrefour Cadres de Saint-Gobain où une matinée a été dédiée à la présentation du réseau WIN. Au cours de ces observations participantes et non participantes, j'ai retranscrit toutes mes observations sur des documents au format Word que j'ai codé par la suite. Je me suis intéressée à comment les différentes définitions données au genre dans l'organisation (en tant que sexe ou construction sociale) participaient au renforcement des structures de domination ou au contraire pouvaient permettre des formes de résistance aux normes de genre.

## 6.2 Analyse des données

Toutes les données récoltées ont été retranscrites sur Word puis codées. La première étape de l'analyse consistait à dévoiler quelles étaient les limites des dispositifs de pilotage de féminisation du réseau WIN. Dans un premier temps j'ai analysé les données en faisant apparaître des codages émergents tout en étant influencées par les travaux de sociologues et féministes critiques concernant ces dispositifs. Ces travaux mettent en avant l'idée que les dispositifs de féminisation en entreprise servent une minorité de femmes de pouvoir au détriment d'une grande majorité, constituée de femmes non cadres (Eisenstein, 2009; Pochic, 2018; Roberts, 2012, 2015), servant comme technologie du néolibéralisme (Cooper, 2015b).

J'ai dans un premier temps codé le « genre » lorsqu'il est envisagé en tant que catégorisation binaire hommes/femmes. Ce premier codage a permis l'émergence d'autres codes comme ceux des « outils de contrôle et de quantification », les « classes hay », des « stéréotypes de genre » ou des « femmes cadres ». Ces premiers codages m'ont permis d'organiser un arbre de codes comme suit :

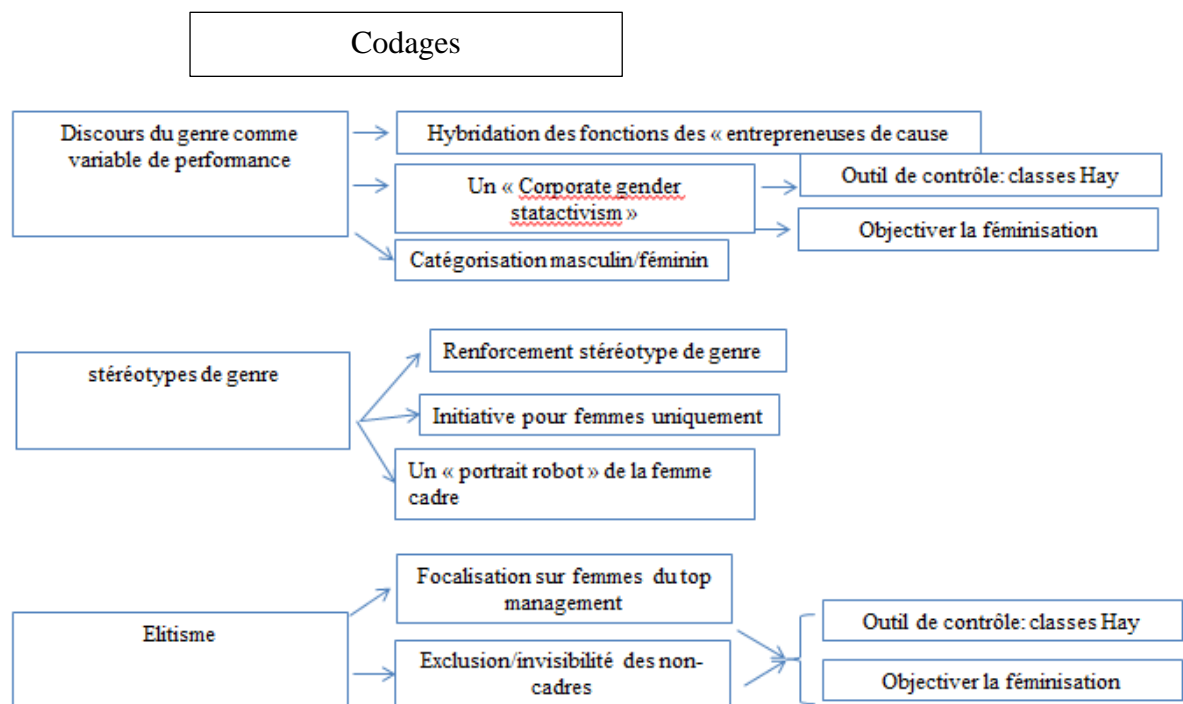
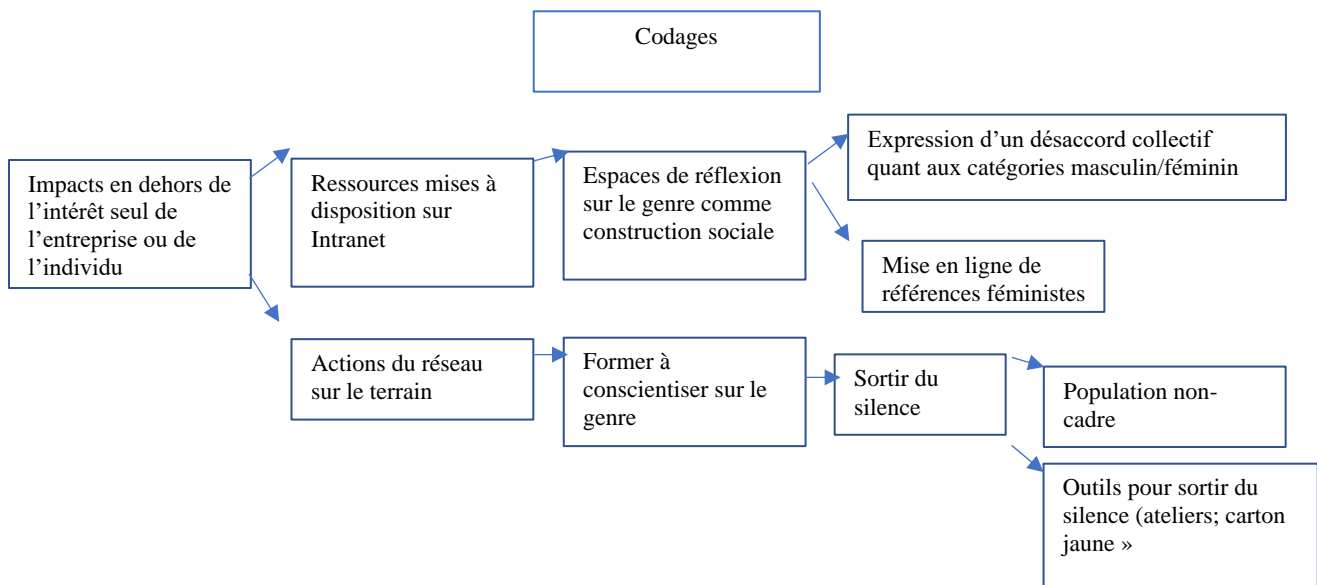


Figure 7 - Essai 1 : codage réseau WIN (1)

Me limiter à la critique n'était pas suffisant car je voyais émerger des thématiques qui permettaient de rendre compte de certaines formes de résistance à différents niveaux de l'organisation. A titre d'exemple, le terme « carton jaune » m'a particulièrement interpellé : il s'agit d'un outil imaginé par des cadres et non cadres à des postes très opérationnels de l'organisation pour permettre aux personnes de sortir du silence lorsqu'elles se sentent attaquées par des propos sexistes. Ce carton jaune permettrait à la personne visée d'exprimer son malaise et de demander de l'aide à des collègues ou supérieurs hiérarchiques.

Après cette première étape de codage, j'ai prédéterminé des codages me permettant de me focaliser sur les opportunités des dispositifs de pilotage de féminisation du réseau WIN. Mes lectures concernant le féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) m'ont permis de définir ces codages prédéterminés :



**Figure 8 - Essai 1 : codage réseau WIN (2)**

Les deux étapes de codage expliquées dans cette sous-section m'ont permis de comprendre comment opère le réseau lorsque l'égalité est pensée pour des motifs économiques et sociaux. Ces deux étapes de codage ont fait ressortir le rôle essentiel du genre au sein de ces deux motifs. Lorsque l'égalité est pensée pour des motifs économiques, le genre est essentiellement utilisé en tant que variable de performance et est réduit à la catégorisation binaire hommes/femmes. Lorsque des motifs sociaux sont mis en évidence, le genre semble être davantage mobilisé en tant que construction sociale, permettant de laisser place à des formes de résistance aux normes de genre.



## **7. Résultats**

Dans cette section, je vais d'abord aborder comment le réseau opère lorsque le genre est envisagé comme une variable de performance. Cette première façon d'envisager le genre permet une mise en visibilité d'une certaine population parmi les femmes mais court le risque de renforcer les structures de domination et les stéréotypes de genre. Puis, j'analyserai comment le réseau opère lorsque le genre est envisagé comme une construction sociale, permettant la construction d'espaces collectifs de dialogue sur le besoin d'égalité entre les femmes et les hommes pour des motifs sociaux.

### **7.1 Des dispositifs au service d'une logique économique**

#### **7.1.1 Le genre comme variable dans un « corporate gender stactivism »**

Dans la présentation institutionnelle du réseau (Annexe 1, slide 3), il est mentionné que sa Présidente est la Directrice Générale des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale. En mars 2016, j'ai pu participer à une matinée de présentation du réseau WIN, regroupant des femmes cadres du Groupe. A cette occasion, c'est la Directrice Générale des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale qui s'est chargée de présenter le réseau WIN. Au moment de la présentation, elle ne s'est pas présentée comme Présidente du réseau mais parlait au nom de ses fonctions en tant que Directrice Générale des Ressources Humaines. Ce point me semble d'intérêt car il traduit une double symbolique : elle devient l'incarnation symbolique de la direction de l'organisation et l'incarnation symbolique de son réseau féminin. Je traduis cette double symbolique comme une hybridation des fonctions.

En portant à la fois le projet organisationnel et le projet du réseau, la Directrice Générale des Ressources Humaines est une « entrepreneuse de cause » (Blanchard et al., 2013), devant faire face à la tension économique, légale et sociale dans laquelle se situent les entreprises dans leurs politiques pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les membres du comité de pilotage se retrouvent dans cette même hybridation car elles répondent à leurs devoirs managériaux tout en défendant une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. Leur militantisme est de forme « consensuelle » (Boni-Le Goff, 2010) dans le sens où elles s'alignent sur une logique qui conçoit l'égalité pour des motifs économiques.

Il est intéressant de noter que le réseau WIN s'identifie en partie comme un réseau féministe. En effet, les présentations institutionnelles du réseau WIN expliquent que ce n'est pas qu'un

« combat féministe » (Annexe 1, slide 12). Dans le même temps, lors de mes entretiens avec les membres du comité de pilotage, certaines d'entre elles se distancient du féminisme :

*« On fait attention aux mots, on ne veut pas être taxées de féministes » Membre du comité de pilotage*

*« On ne doit pas parler que des femmes dans notre projet, sinon c'est du féminisme » Membre du comité de pilotage*

Selon mes interprétations, certaines membres du réseau WIN associent le féminisme à du militantisme, un projet revendicateur faisant partie d'un passé lointain (Walby, 2011), en désaccord avec un projet organisationnel mettant en place des dispositifs pour que les femmes puissent prendre en main leur propre carrière (Gill, 2017; McRobbie, 2004; Scharff, 2016). Or, le féminisme peut prendre d'autres formes que celles de la protestation et se fonder à l'intérieur même des organisations sans que les membres qui le pratiquent ne se rendent compte qu'il s'agit de féminisme (Walby, 2011).

*« Si on argumente la nécessité d'une plus grande diversité (hommes/femmes) par la performance, c'est parce que les hommes sont sensibles à ce discours. Et on a besoin d'eux pour y arriver »*  
*Membre du comité de pilotage*

Les membres du comité de pilotage intègrent l'idée selon laquelle les hommes seraient plus sensibles au discours de l'égalité pour des motifs de performance. Elles s'alignent sur ce discours de par leur fonction mais aussi parce qu'elles ont besoin de la mobilisation des hommes des strates hiérarchiques les plus élevées.

Les personnes qui animent le réseau, dans leur fonction hybride, sont amenées à réfléchir à la mise en nombre d'une certaine catégorie de femmes, les femmes cadres de l'organisation. Cette mise en nombre va dans le sens d'une égalité pour la performance de l'entreprise. En m'inspirant des travaux de De Rosa (2014) sur le gender stactivism, je me réfère à cette mise en nombre en la qualifiant de « corporate gender stactivism ». Cette forme de stactivism permet une mise en agenda politique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes tout en servant les intérêts managériaux et l'image (Blanchard, 2018) du Groupe Saint-Gobain.

Pour De Rosa (2014), le « gender stactivism » est une mobilisation sociale permettant d'encadrer des initiatives concernant le genre tout en offrant des solutions politiques pour y parvenir. Le « gender stactivism » implique de définir dans un premier temps ce qu'il faut mesurer et à partir de quels indicateurs (genrés) (De Rosa, 2014 ,p.319).

Dans la mise en nombre opérée par le réseau WIN, que je qualifie de « corporate gender stactivism », il s'agit d'une mobilisation organisationnelle où l'enjeu est de mesurer une catégorie sous représentée parmi une population stratégique, la population cadres. Les indicateurs mis en place vont permettre de rendre compte de la sous-représentation d'un genre (selon la terminologie organisationnelle) par rapport à un autre. Dans le cadre du gender stactivism, il est important de souligner que lorsque j'évoque le genre dans ce contexte, je me réfère au genre tel qu'il est perçu dans les statistiques du Groupe Saint-Gobain : une catégorisation sexuée femmes/hommes. Le corporate gender stactivism se nourrit d'un discours qui voit le genre comme une variable de performance dans l'entreprise et qui influence les indicateurs qui seront créés.

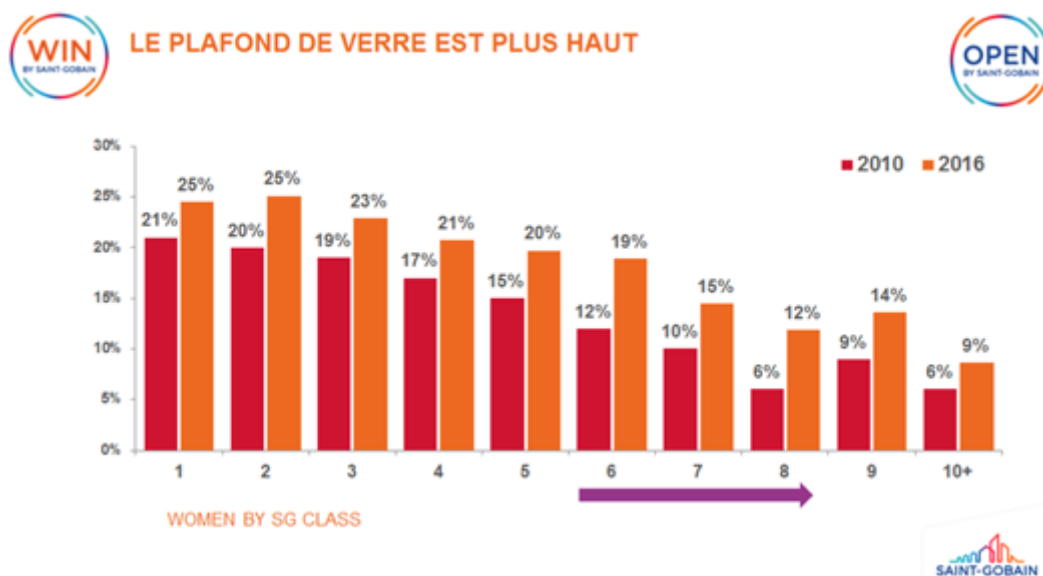
Pour le réseau WIN, ce « corporate gender stactivism » est l'un des dispositifs de pilotage de féminisation qu'il emploie et qui agit comme le reflet de la stratégie organisationnelle concernant la féminisation des postes. En effet, dans l'engagement de Pierre-André de Chalendar, c'est exclusivement la catégorie femme cadre qui acquiert une existence statistique. La progression statistique de la catégorie femme cadre dans la catégorie cadre globale et notamment parmi les cadres dirigeants, ne progresse pas suffisamment pour le Président Directeur Général. Si cet engagement s'adresse exclusivement à la population cadre, selon mes analyses, c'est parce qu'il s'inscrit dans une logique néo-libérale où le genre est perçu comme une variable à même d'influencer la performance financière de l'organisation. En effet les corrélations entre le genre et la performance financière ont surtout fait ces liens pour les populations du top management (Bernardi et al., 2002; Bernardi & Threadgill, 2011; Francoeur et al., 2008; Herring, 2009; Larkin et al., 2012). Dans cet engagement, il est indiqué que l'égalité homme-femme est un « facteur clé de croissance pour l'entreprise » devant être traité comme un « sujet stratégique par les comités exécutifs » et où il s'agit d'« adapter l'entreprise à la société et à ses marchés ».

La mise en nombre sert les intérêts du Groupe Saint-Gobain, mais lorsque le réseau WIN se saisit du « corporate gender stactivism » et publie des indicateurs dans son espace intranet, cela permet aussi de renforcer la mise en agenda politique de la féminisation des postes dans l'organisation. En effet, cette mise en nombre est rendue visible aux adhérent(e)s du réseau qui

peuvent se situer à tout niveau de l'organisation. Bien que la mise en nombre permette la sauvegarde des intérêts managériaux, elle permet aussi de rendre visible une inégalité dans le partage du pouvoir.

L'une des présentations du réseau WIN (Annexe 4, slide 5) publiée dans l'intranet du réseau fait le point sur la féminisation des postes cadres dans le Groupe. Cette présentation adopte à la fois le logo du programme OPEN et du réseau WIN, renforçant l'idée que si un réseau a été créé dans un réseau plus global, c'est qu'il existe une spécificité concernant la population des femmes cadres qu'il convient de mettre en lumière par la mise en nombre.

Dans l'entreprise, la population cadre est traduite par différentes catégories cadres nommées classes Saint-Gobain, ou classes Hay. Le réseau féminin est attentif quant au suivi de l'évolution de la part des femmes dans chaque classe Hay.



Source : Intranet réseau féminin Saint-Gobain

Pour le Groupe Saint-Gobain, les cadres appartenant aux classes Hay 6 et au-delà ont un impact stratégique sur l'organisation. Le Groupe focalise son attention sur les femmes des classes 6 à 10 où l'organisation identifie un effet « plafond de verre » (Wirth, 2001).

J'ai énoncé précédemment qu'une carrière féminine est surtout envisagée sous le prisme d'une carrière de femme cadre. Au sujet du plafond de verre (Wirth, 2001), également mis en avant dans l'engagement du PDG du Groupe Saint-Gobain, il est envisagé à partir des catégories cadres dites stratégiques pour l'organisation. C'est la difficulté d'accès aux classes Hay 6 et

plus qui constituerait le plafond de verre, soulignant les difficultés de partage de pouvoir aux postes de cadres dirigeants dans l'entreprise.

Les logiques néo-libérales et managériales impliquent la mise en place d'objectifs, indicateurs et la mise en responsabilité individuelle des cadres dirigeants (Muller, 2018). La présentation sur les plans d'action du réseau WIN (annexe 4 slides 9 et 10) exprime clairement les objectifs quantitatifs concernant la féminisation des postes cadres dans l'organisation :



#### 5 ACTIONS S'AJOUTENT AU PLAN D'ACTION (1/2)

##### 1. QUANTITATIVE TARGETS SET AND COMMUNICATED

- 25% of women in *Cadres* positions by 2020
- 25% of women in senior management (Rencontres/10+) positions by 2025
- to be cascaded by Sector and Delegation

##### 2. A LIST OF POSITIONS OPEN AS A PRIORITY TO WOMEN (VIA RECRUITMENT AND/OR PROMOTION)

- List to be established by Delegation and Sector
- CSG & Sectors to establish similar lists for senior management positions



#### 5 ACTIONS S'AJOUTENT AU PLAN D'ACTION (2/2)

##### 3. ONE CRH EACH YEAR DEDICATED TO WOMEN (OCTOBER) -> TO BE CASCADED IN SECTORS AND DELEGATIONS

##### 4. REGULAR INTERNAL COMMUNICATION (QUARTERLY BASIS) OF ACHIEVEMENTS BY ACTIVITY ON :

- % of women in management
- % of women in hiring
- % of women in SG Talents
- % of women in promotions

##### 5. TARGETS IN PERSONAL KPIS OF SECTOR PRESIDENTS AND GENERAL DELEGATES



Il s'agit d'atteindre un objectif de 25% de femmes dans la population cadres d'ici 2025 et 25% de femmes aux postes de senior management (classes Hay 10 et +) d'ici 2025. Pour atteindre ces objectifs, des états d'avancement sont communiqués tous les trimestres concernant le taux de femmes cadres à des postes de management, dans les recrutements, dans les cadres identifiés

comme talents et dans les promotions. C'est ce travail de quantification qui permet la mise en agenda politique dans l'organisation, avec des limites mais aussi des opportunités.

L'une des limites dans la façon dont opère le réseau dans sa mise en nombre du genre est que se référer uniquement à l'évolution du nombre des femmes par classe Hay revient à envisager une égalité professionnelle si les femmes réussissent à calquer leur parcours professionnel sur le modèle masculin (Pigeyre & Valette, 2004). En fait, il s'agit de penser une égalité selon un modèle hiérarchique. Dans le même temps, la mise en nombre a aussi permis de penser des plans d'actions pour réduire cette inégalité et ainsi refléter un premier niveau de résistance au discours néolibéral sur l'égalité envisagée dans une logique économique.

En effet, une décision a été prise par la Directrice chargée des Ressources Humaines et de la Transformation Digitale concernant les cadres à hauts potentiels du Groupe. La mise en nombre a permis de révéler que seules 17% des femmes en 2016 étaient identifiées comme cadres à haut potentiel (Annexe 4, slide 7).

Cette mise en nombre a permis de questionner ce que signifie être un cadre à haut potentiel :

*« Historiquement, l'un des critères pour être haut potentiel était la mobilité géographique. La décision a été prise de retirer la clause de mobilité pour permettre à un plus grand nombre d'être identifiés comme haut potentiel » Membre du comité de pilotage*

Le retrait de la clause de mobilité a démocratisé la possibilité de devenir un haut potentiel.

Il s'agit d'un exemple de plan d'action interrogeant les structures et permettant d'agir autrement que par reflet de ces structures.

Une autre limite de cette mise en nombre est de rendre invisible la majorité des femmes travaillant dans l'organisation. En effet, en 2016, selon le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, le Groupe Saint-Gobain déclare que parmi la population « femmes », 16,3% sont cadres, signifiant que 83,7% des femmes sont non cadres. Les postes des non cadres sont ni évalués dans des logiques de classes Hay, ni pris en compte dans les objectifs de féminisation des postes. Les femmes non cadres seraient alors « les grandes oubliées » (Meulders & Silvera, 2018) de la mise en nombre. Pourtant les problématiques de carrières se situent également aux niveaux les plus bas de l'organisation où les femmes rencontrent des carrières plates et leur propre plafond de verre se situe entre le passage du statut d'employée à cadre (Pochic, 2018).

Dans la section suivante, j'analyserai certains dispositifs pensés par le réseau, invitant les femmes cadres à devenir des entrepreneures de soi (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 1992).

### **7.1.2 Susciter l'entrepreneuriat de soi par une offre de formations**

Un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015) maintient l'idée qu'un individu peut se manager grâce à ses capacités entrepreneuriales (Brown, 2003; Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Rottenberg, 2014). Les dispositifs mis en place par le réseau féminin peuvent être analysés dans ce filtre théorique comme des dispositifs permettant aux femmes cadres de l'organisation de se prendre en main individuellement pour gérer leur carrière.

Les formations et ateliers proposés par le réseau font partie des dispositifs de pilotage pour assurer la féminisation des postes d'encadrement. Ces dispositifs sont rendus accessibles sur l'intranet du réseau et sont destinés aux femmes cadres de l'organisation. L'organisation peut trouver des bénéfices à investir sur des profils de femmes cadres dans une logique d'accroître la valeur ajoutée et performance individuelle des femmes ainsi que la valeur ajoutée et performance de l'organisation elle-même (Prügl, 2015). Cette logique servirait l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt individuel des femmes cadres de l'organisation pour leur propre gestion de carrière.

*« On souhaite que les femmes puissent se prendre en main, qu'elles apprennent à oser. Donc on met à disposition des formations pour qu'elles apprennent les codes sans pour autant devenir des hommes »* *Membre du comité de pilotage*

Cet extrait est intéressant dans le sens où il met en évidence une prise en main individuelle des femmes dans l'apprentissage de règles organisationnelles pour construire leurs carrières. En ce sens, les structures dominantes sont maintenues et il est demandé à une population dans une certaine position de domination de les intégrer. Un autre élément intéressant de cet extrait est celui d'une mise à disposition de formations sans pour autant que les femmes deviennent des hommes. Ce dernier point reflète le souci de maintenir une stricte catégorisation binaire entre femmes et hommes malgré l'apprentissage de codes dits masculins.

Dans les investissements faits en termes de formations et d'ateliers, il devient essentiel dans les entreprises de démontrer en quoi les femmes cadres sont différentes (par rapport aux hommes)

et ce qu'elles peuvent apporter à l'organisation. Je vais analyser comment cet exercice de différenciation court le risque d'essentialiser le genre.

Mes résultats indiquent que le réseau féminin a identifié ce que j'assimile à un « portrait-robot » de la femme cadre en entreprise. Le réseau identifié trois phases dans la carrière des femmes :

**Tableau 6 - Essai 1 : Trois phases dans la carrière des femmes**

Ambition	Le choc des cultures	L’Affirmation de soi
Femmes nées dans l'égalité Elevées dans l'égalité Eduquées pour réussir Certaines de pouvoir gagner sur tous les tableaux Age : 24-30 ans	La trentaine. Pressions personnelles Compétition professionnelle Réseaux de relation informels. Les règles du jeu changent Age : 30-39 ans	Engagement accru Ambition renouvelée Défend des perspectives alternatives Age : 40 ans et +

*Source : Intranet réseau WIN*

A partir de cette trajectoire, le réseau a mis en place des formations pour répondre aux besoins du « portrait-robot » (Annexe 5), se calquant sur la trajectoire de ce portrait. En effet, l'Annexe 5 indique que les formations sont axées en priorité sur la population au stade de « l'Ambition » et au stade de « l’Affirmation de soi ». Les formations se calquent sur la trajectoire classique identifiée pour la femme cadre, mais je n'ai pas relevé d'initiatives pour transformer cette trajectoire inscrite dans les consciences et dans la structure organisationnelle. Cette trajectoire écrite agirait en prédéterminant le parcours professionnel de la femme cadre dans l'entreprise.

Certaines des formations (annexe 5) semblent armer les femmes individuellement pour qu'elles aient des outils pour gérer leur carrière. Ainsi, la formation « Prendre la parole pour booster sa carrière » les guide pour « adopter une posture conforme » à leurs ambitions (individuelles) et affirmer leur leadership.

Ces formations insistent sur les codes masculins et féminins dans l'entreprise qu'il faudrait comprendre pour gérer sa carrière.

Dans les formations « Leadership Part 1- mastering the rules of the game », « Leadership Part 2 – Executive Presence » ou « Prendre la parole pour booster sa carrière » (Annexe 5), j'ai noté des éléments risquant d'essentialiser le genre et d'amoindrir les tentatives de « changer les règles du jeu ».

En effet, j'ai relevé les termes utilisés dans les descriptifs des formations (annexe 5) et je les ai regroupés en trois catégories. La première catégorie regroupe les termes qui risquent de



maintenir l'existence de codes dits féminins et masculins. La deuxième catégorie regroupe les termes qui font de l'internalisation des obstacles une question féminine. La troisième catégorie regroupe les termes qui abordent l'apprentissage des règles du jeu plutôt que le changement des règles du jeu :

**Tableau 7 - Essai 1 : Maintien des structures de genre par les descriptifs de formation**

Maintien des codes masculins/féminins	Les obstacles de carrière comme une question féminine	Maintien des règles du jeu
« <u>To make women's unique qualities visible and valued</u> » (Formation Leadership Part 1)	« Women's internal obstacles » (Formation Leadership Part 1)	« Understanding the rules of the game » (Formation Leadership Part 1)
« Codes féminins, codes masculins et codes de l'entreprise : faire coïncider des codes parfois opposés » (Formation prendre la parole pour booster sa carrière)	« <u>Winning the inner game</u> » (Formation Leadership Part 2)	« To understand power games within the <u>organisation</u> » (Formation Leadership Part 2)
« To adopt female strategies to get to the top » (Formation Leadership Part 2)		« Mistakes to avoid » (Formation Leadership Part 1)
« <u>Men&amp;Women: Different communication styles</u> » (Formation Leadership Part 1)		

Ce risque d'essentialisation du genre se retrouve également dans certains accords d'égalité professionnelle signés par les business unit du Groupe Saint-Gobain qui rendent la formation « Gender Balance Awareness » obligatoire pour tout manager de l'organisation. La formation prend comme l'un de ses supports le rapport McKinsey de 2008<sup>32</sup> qui suggère un bilinguisme homme/femme : il s'agit de la capacité d'un manager à comprendre et manager au mieux les membres féminins et masculins de son équipe. Les hommes et les femmes auraient des caractéristiques qui leur seraient intrinsèquement liées.

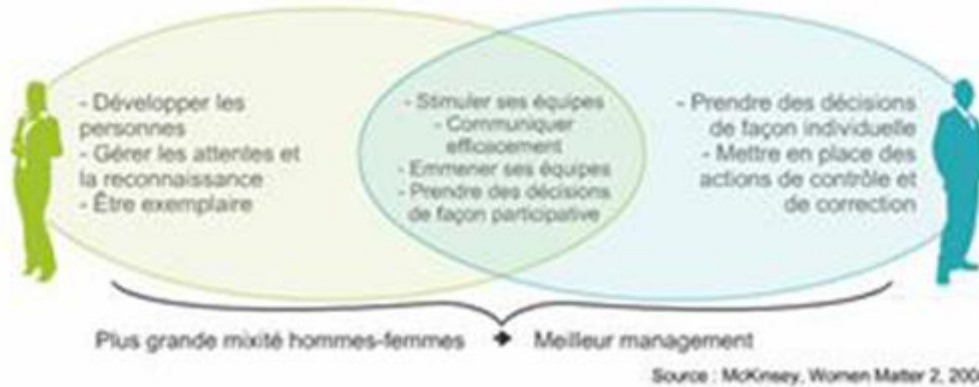
32

[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women\\_matter\\_oct2008\\_english.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2008_english.ashx)



## Un plus grand équilibre hommes-femmes peut améliorer le management et la prise de décision

### Formes de Leadership



**Figure 9 - Essai 1: Gender Balance Awareness**

Source: formation Gender Balance Awareness, Groupe Saint-Gobain

Les risques d'essentialisation du genre semblent passer par les qualités spécifiques d'un manager féminin et d'un manager masculin (Woodward, 2006). De façon contradictoire, dans la section suivante, je vais analyser comment le réseau féminin qui s'aligne sur ce discours économique offre également des opportunités pour remettre en question cet essentialisme.

Dans cette section j'ai analysé comment une partie des dispositifs vont dans le sens d'un projet néolibéral où seule une partie des femmes est rendue visible dans une perspective de performance économique. Les femmes cadres sont invitées à devenir entrepreneures d'elles-mêmes (Cooper, 2015b; Gill, 2017; McRobbie, 2004; Scharff, 2016) pour réussir à gérer leur carrière. Ces dispositifs courent le risque de maintenir des structures de genre dominantes et interrogent peu les raisons structurelles qui expliquent les inégalités entre les femmes et les hommes.

Mais cela n'empêche pas le réseau de penser des dispositifs allant au-delà de l'intérêt économique (Prügl, 2015). Penser des dispositifs pour l'entrepreneure de soi n'empêche pas de penser des dispositifs pour le collectif.

## 7.2 Des dispositifs au service d'une logique sociale

### 7.2.1 Une résistance à la logique économique par la conscientisation du genre comme construction sociale

La netnographie (Kozinets, 2007) m'a permis d'analyser comment une certaine forme de féminisme, qu'il soit nommé clairement ou pas (Walby, 2011), s'intégrait dans l'espace de socialisation qui se crée dans l'intranet du réseau WIN. Si le réseau propose des formations et ateliers qui responsabilisent individuellement les femmes cadres dans leur gestion de carrière, son espace intranet rend possible et encourage le questionnement des structures organisationnelles. Ce questionnement peut se faire du comité de pilotage du réseau féminin vers ses adhérent(e)s, des adhérent(e)s vers le comité de pilotage du réseau, mais aussi de façon latérale entre membres du réseau.

Ce flux multiple permet à une « networked sociality » (Kozinets, 2007) de conscientiser les adhérent(e)s sur les constructions sociales qui aboutissent au genre, allant ainsi plus loin que la logique dominante en entreprise qui voit le genre comme une catégorisation sexuée homme/femme. Par la même, les adhérent(e)s, par leurs propres interventions, renforcent cette conscientisation, agissant comme une forme de résistance au discours néolibéral sur le genre. De cette façon, les adhérent(e)s s'approprient les dispositifs pensés par le réseau.

Le réseau WIN a organisé une conférence qui a marqué les esprits des salarié(e)s du Groupe Saint-Gobain en France. Le réseau a invité en 2013 Françoise Héritier pour partager sa vision anthropologique des rapports entre les hommes et les femmes. L'intervention de Françoise Héritier fut filmée en 2013 et reste accessible sur l'espace intranet depuis. J'ai pu moi-même la visualiser dans l'espace dédié.

Extrait dans le forum du réseau :

*« Décès de Françoise Héritier – Grande tristesse partagée :*

*Françoise Héritier s'exprimait ces derniers jours dans les médias pour présenter son dernier livre « Au gré des jours », inspiré de son expérience de scientifique et de femme.*

***Ses propos étaient toujours lumineux, intelligents et sensibles.***

*Nous avons également eu la très grande chance de recevoir Françoise Héritier pour une conférence WIN en 2013, dont on peut recevoir la captation vidéo [ici](#).*

***A écouter et à lire pour lui rendre hommage et diffuser sa pensée !** » Membre du comité de pilotage*

Diffuser sa pensée : dans cette vidéo, Françoise Héritier apporte sa vision sur les raisons anthropologiques qui ont conduit à la construction sociale du féminin et du masculin. Dans la vidéo, Françoise Héritier exprime une profonde critique quant au rapport « Women matter » publié par le major McKinsey en 2008<sup>33</sup> sur le leadership dit féminin sur lequel le Groupe Saint-Gobain s'est appuyé en partie pour sa formation « Gender Balance Awareness ».

Selon elle, le rapport insistait sur des comportements dits masculins ou féminins qui couraient le risque d'essentialiser le genre plutôt que de provoquer une lutte plus profonde pour l'égalité entre les hommes et les femmes. Par cette invitation et par la diffusion de la vidéo, le réseau WIN a permis à ses adhérent(e)s de questionner le genre comme variable de performance et de voir le genre comme une construction sociale.

L'extrait ci-dessous est celui d'un post d'une femme cadre ayant assisté à la conférence de Françoise Héritier et qui exprime avoir assimilé l'idée selon laquelle les codes masculins et féminins sont une construction sociale (Héritier, 1996, 2002) :

Extrait de témoignage dans le forum du réseau :

*« La première chose que j'ai retenue, c'est que nous sommes égaux par nature (ce n'est peut-être pas le bon terme), et que nous devenons différents par acquisitions. C'est la culture, la société, ces représentations humaines, qui nous façonnent hommes et femmes. Il n'y a pas en réalité de comportements masculins ou féminins, nous les apprenons et nous nous conformons à l'idée que nous en avons. C'est quelque chose d'essentiel à savoir pour moi, pour élever mes 2 filles, pour élever mon fils.*

*Au-delà de l'éducation, peut-on faire quelque chose de concret de cela ? Je ne sais pas, je suis intéressée si quelqu'un a un avis.*

*La deuxième chose, c'est plutôt une question : j'ai remarqué que souvent, les hommes nous concèdent une place dans leur monde pour qu'on leur apporte ce en quoi on leur paraît différentes : ce sont justement ces qualités ou savoir-faire « féminins ». Sommes-nous condamnées à ces comportements ? Y-a-t-il une autre voie ? Faut-il finalement entretenir cette croyance ?*

*Adhérente 1, novembre 2017*

---

33

[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women\\_matter\\_oct2008\\_english.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2008_english.ashx)

Alors que les formations servent la femme cadre individuellement pour sa progression et sa gestion de carrière de façon entrepreneuriale, les conférences réunissent une certaine forme de collectif. Le témoignage sur le forum m'intéresse particulièrement car l'enseignement du genre comme construction sociale dépasse dans cet exemple les frontières de l'entreprise. En effet, l'adhérente qui livre son témoignage explique que cet enseignement est essentiel pour elle, pour élever ses « 2 filles », pour élever son « fils ». Cette adhérente s'approprie l'un des dispositifs pensés par le réseau WIN, une appropriation qui dépasse peut-être les attentes organisationnelles lorsqu'elle explique utiliser ce nouveau savoir pour l'éducation de ses enfants. La logique des conférences va donc au-delà de l'intérêt individuel de progression de carrière ou de l'intérêt de l'entreprise à assurer la promotion des femmes pour atteindre une meilleure valeur ajoutée ou performance.

Ces espaces de réflexion permettant aux hommes et femmes de l'organisation de conscientiser le genre comme une construction sociale.

### **7.2.2 Laisser libre cours à une expression individuelle et collective d'une résistance aux dispositifs organisationnels**

L'espace intranet du réseau féminin permet aux hommes et femmes de l'entreprise de s'exprimer individuellement, mais aussi d'exposer leurs opinions aux yeux du collectif et aux yeux du comité de pilotage du réseau. Les femmes cadres étant de plus en plus « conscientisées » sur les questions de construction et d'inégalité de genre (Pochic, 2018), leurs voix, via leurs écrits, sont d'abord individuelles, mais par leur nombre sur l'espace intranet, peuvent devenir collectives. Ces écrits dévoilent l'une des façons dont les adhérent(e)s s'approprient les dispositifs pour rendre compte de leur désaccord avec certaines formations. C'est donc un espace de liberté qui se crée, permettant de revoir, avec le temps, le contenu des formations et messages véhiculés.

Les messages mis en avant dans certaines formations destinées aux femmes à l'étape de l'Ambition peuvent agir comme des prophéties auto-réalisatrices (Butler, 1988; Espeland & Sauder, 2008).

Dans la formation *Early Career Development Program* (Annexe 5), destinée aux jeunes femmes manager, le descriptif de la formation est le suivant :

*«A wake-up session for young women in the early stages of their careers; the goal is to alert them to the realities of how organizations work and help them see the crucial interdependence of competencies, visibility and influential networks”*

Cette formation part de l’objectif bienveillant d’alerter et de former individuellement les femmes cadres du parcours qui peut les attendre dans l’organisation du fait qu’elles sont femmes. Je n’ai pas identifié de formation similaire pour les hommes approchant la trentaine dans le catalogue du Groupe Saint-Gobain. La femme cadre demeure alors une catégorie à part avec une trajectoire qui lui serait propre. Cette formation peut agir de façon performative par les mots employés (Butler, 1988, 1997). Ces mots, précédant les choix que vont faire les femmes à l’approche de la trentaine, viennent imposer et confirmer leur « portrait-robot ».

Agir en entrepreneur de soi c’est se saisir des dispositifs mis en place pour pouvoir gérer sa carrière. Agir en entrepreneur de soi c’est peut-être aussi s’approprier les dispositifs pour exprimer son désaccord de façon individuelle ou collective lorsque le contenu d’une formation peut agir en prophétie auto-réalisatrice, renforçant ainsi des stéréotypes de genre. Exprimer ce désaccord est possible à condition que les adhérent(e)s aient conscientisé la construction sociale des stéréotypes de genre.

Dans le forum interne du réseau, certaines femmes cadres ont réagi au message véhiculé par cette formation. Dans les échanges identifiés, j’ai noté que certaines femmes dans l’organisation remettent en cause cette idée d’un « équilibre de la trentaine » comme étant une question purement féminine.

Extraits de témoignages dans le forum du réseau :

*Extrait 1 : « J’aimerais pouvoir vous poser une question suite à la lecture du profil requis pour la formation « Programme pour jeunes femmes managers – poser les bases d’une carrière réussie », proposée dans le catalogue de formation Saint-Gobain. Le profil souhaité est « Jeunes femmes en début de carrière (3-7 ans d’expérience professionnelle). **C’est ce qui suit qui m’a troublé : « Le fait d’investir sur de jeunes femmes, avant qu’elles n’entrent dans les questions d’équilibre de la trentaine apporte un bénéfice pour les femmes et l’organisation, que ce soit en termes de valeur ajoutée ou de performance ».***

***Que veut dire équilibre de la trentaine ? Les femmes ont-elles moins de valeur ajoutée, moins de performance après la trentaine ? Une femme ne pourrait-elle pas devenir jeune manager après 30 ans ? Une mère ne pourrait-elle pas devenir jeune manager ? Ou peut-être il y a-t-il une formation vieille femme jeune manager que je n’ai pas vue ?***

*Peut-être est-ce juste un quiproquo aussi. »*

*Adhérente 2, juin 2017*

*Extrait 2 : « (...) Il me paraît donc justifié de combattre ces à priori d'équilibre de la trentaine obligatoire pour toutes. Cet équilibre ou tournant n'est dû qu'à la volonté (ou contrainte par l'homme qui gagne plus d'argent, mais c'est un autre débat) de certaines femmes de lever le pied après la naissance d'un enfant, ou autre. **Toutes les femmes ne se reconnaissent pas là-dedans, et c'est pourquoi il faut les aider à combattre ce tournant forcé que les sociétés ont tendance à implicitement imposer** »*

*Adhérente 3, juin 2017*

*Extrait 3 : « Ah, l'équilibre de la trentaine. Cela me rappelle une conversation il y a un an et demi, j'avais alors 34 ans, et pas encore d'enfant. Mobilité, évolution ? Inutile d'aborder ces sujets. Vous êtes dans l'âge de la maternité, et resterez en poste au moins 6 ans.*

*Propos choquants ou vérité statistique ? Difficile de savoir. **Cet équilibre de la trentaine est-il une vérité ou bien une projection sur les femmes ? Je vous conseille sur ces sujets la lecture du livre d'Elisabeth Badinter « Le conflit : la femme, la mère ». Très intéressant de comprendre les pressions sociales, variant en fonction des époques (...)***

*Pour ma part, entre temps jeune maman, je militerais volontiers pour un **congé paternité obligatoire, de même durée que le congé maternité, permettant de vraiment répartir les rôles dès le début et d'obtenir une vraie parité entre hommes et femmes**, et ce pour toutes les classes sociales (ces sujets étant encore moins discutés dans les milieux les plus défavorisés où les faibles salaires ne sont pas un atout pour les revendications « féministes »).*

*Relation à l'enfant, entretien de la maison, handicap dans la carrière...*

***Pour que cette question de « l'équilibre de la trentaine », s'il existe, ne soit plus qu'une question de femme...mais de parents ».***

*Adhérente 4, juin 2017*

Par ce dernier extrait, il semble que parfois, un féminisme plus affirmé se fonde dans l'espace intranet du réseau. L'adhérente qui s'exprime prend une référence féministe en évoquant Elisabeth Badinter et propose une parentalité qui soit partagée dès la prise de congés maternité/paternité.

Ces réactions indiquent dans un premier temps que toutes les femmes ne se reconnaissent pas dans certaines formations et qu'au lieu de traiter du sujet de l'équilibre de la trentaine comme une question de femmes, il serait souhaitable de l'envisager plus globalement sous l'angle de la parentalité. D'autre part, ces réactions démontrent le souhait des adhérentes d'attaquer ce type de sujet sous un autre angle : au lieu de proposer une formation agissant comme prophétie auto-réalisatrice d'une problématique dite féminine, il s'agirait de proposer des mesures pour éviter ce type de sentiment de déséquilibre pour les femmes et les hommes. En somme, de questionner les structures établies.

Ces réactions ont permis au comité de pilotage du réseau de prendre note de ce désaccord :  
« *Merci pour ces réflexions intéressantes qui nous montrent également la difficulté de s'exprimer de manière suffisamment complète sur le sujet. **Je trouve également qu'il y a une maladresse dans le titre et femmes jeunes managers serait tout à fait adapté. Je crois que, concernant cette formation, le sujet qui est touché du doigt concerne le « tournant » de la trentaine. En effet, les statistiques montrent en général, pas spécifiquement dans le Groupe SG, que les carrières des femmes se décorrèlent de celles de leurs homologues masculins dans la tranche d'âge de la maternité. Ou autrement dit, que le rythme des carrières des femmes peut être différent de celui des hommes. Je crois que l'objectif de la formation est louable même s'il est maladroit. Nous allons prendre en compte cette remarque pour voir comment amender le descriptif*** ».

*Membre du comité de pilotage, juillet 2017*

Conscientiser au genre comme construction sociale permet de résister au discours néolibéral sur le genre par l'expression d'un désaccord d'abord individuel qui peut devenir collectif. Cette résistance est possible parce que le réseau WIN met à disposition un espace dans lequel l'expression du genre comme construction sociale est rendue possible. Cet espace est nourri à la fois à l'initiative du comité de pilotage du réseau et à l'initiative de ses adhérent(e)s.

Dans le même temps, le réseau WIN se retrouve face à une tension lorsqu'il s'agit de penser des dispositifs pour des motifs économiques et sociaux. En effet, répondre simultanément à ces motifs c'est courir le risque de faire émerger des dispositifs dont le message est contradictoire et parfois dénoncé par les adhérent(e)s du réseau.



### **7.2.3 Résister au féminisme néolibéral par des dispositifs agissant sur le « dirty floor »**

Les femmes non cadres et cadres travaillant en dehors du siège social du réseau Saint-Gobain connaissaient peu le réseau avant que le réseau ne se développe en dehors du siège social. Celles occupant des postes en dehors des bureaux ont peu accès à un ordinateur et donc à l'intranet du réseau qui affiche les initiatives mises en place. Aussi, les possibilités de déplacement sont réduites pour ces femmes qui auraient besoin de poser une demi-journée ou une journée entière si elles habitent en province et souhaitent assister à une conférence ou un atelier ayant lieu au siège social. Enfin, les profils «managers » recherchés pour intégrer les formations destinées aux femmes excluent les femmes non cadres. Les possibilités d'intégrer ce type de programme sont donc réduites pour les femmes non cadres travaillant en dehors du siège social, c'est-à-dire la majorité de la « catégorie femme ».

Le réseau WIN a modifié son mode de fonctionnement. Alors que le réseau était très centralisé au niveau du siège social dans les quartiers de la Défense, il se développe de plus en plus par des initiatives locales en région, notamment en PACA ou en Bourgogne pour être plus accessible aux membres de l'organisation et agir sur des populations à la fois cadres et non cadres. En modifiant son fonctionnement, le réseau vise à démocratiser les débats sur l'égalité entre les femmes et les hommes et à démocratiser la conscientisation du genre comme construction sociale aux niveaux les plus bas de l'organisation.

Les « femmes de pouvoir » (Pochic, 2018) ont leurs propres histoires et leurs propres parcours dans l'organisation ; ces parcours n'ont pas toujours été simples et sans obstacles. L'une des membres du comité de pilotage du réseau que j'ai rencontrée était directrice des ressources humaines dans la branche distribution du Groupe Saint-Gobain. Cette branche a la particularité d'être à la fois très masculine et par les employés qui y travaillent et par sa clientèle, en majorité des artisans du bâtiment. Les stéréotypes de genre étant les plus violents aux niveaux hiérarchiques les plus bas (Pochic, 2018), il était une évidence pour cette membre du réseau de démocratiser le sujet de l'égalité entre les hommes et les femmes en dehors du siège social et de l'adresser aux cadres et non cadres dans la région dans laquelle elle travaille. Au moment de la collecte de données, cette initiative avait à peine un an mais il me semble important d'en analyser les objectifs même si je manque de recul aujourd'hui pour en faire une analyse plus profonde.

Les actions du réseau en région se veulent plus transversales. L'objectif du réseau se définit comme suit :

Sensibiliser les hommes et les femmes de la région cadres et non cadres sur le sujet de l'égalité professionnelle femmes/hommes, et plus largement sur l'équilibre vie professionnelle- vie privée.

*Présentation Réseau en Région, Groupe Saint-Gobain, juillet 2018*

Le réseau en région se constitue d'un comité de pilotage mais également de 35 ambassadeurs en charge de déployer les idées du réseau chez les cadres et non cadres en usines et magasins. Le réseau a également choisi de travailler en partenariat avec Les Entreprises pour la Cité, <sup>34</sup>un réseau d'entreprises investi dans l'innovation sociale, avec des intervenants qui ont animé une partie des réunions de préparation de déploiement et expliqué aux ambassadeurs ce qu'est le sexisme ou ce que sont les stéréotypes de genre. Le profil des ambassadeurs est bien différent des profils que nous pouvons retrouver dans les réseaux féminins composés de femmes de pouvoir à des postes de top management et ayant fait des études supérieures dans les écoles de commerces ou ingénieurs (Blanchard et al., 2013). Les ambassadeurs sont des cadres et non cadres, femmes et hommes, en majorité de la branche distribution du bâtiment, occupant des fonctions tels que chefs d'agence (magasin), responsables approvisionnement, moniteurs/monitrices des ventes (formateurs/formatrices) ... Il s'agit donc de profils très opérationnels vivant les stéréotypes de genre présents au niveau du « dirty floor » (Pochic, 2018).

Ces ambassadeurs sont formés dans un premier temps par le réseau WIN en région et par les Entreprises pour la Cité à comprendre les enjeux économiques liés à l'égalité. Dans un deuxième temps, ils/elles sont formé(e)s à prendre conscience de ce que sont les stéréotypes de genre. L'objectif est de les former à comprendre le genre comme une construction sociale pour permettre aux ambassadeurs de prendre le relai et former par la suite les collaborateurs en magasin ou usine. Ce processus concilie les motifs économiques et sociaux pour une égalité entre les femmes et les hommes. Il permet aussi une logique de pair à pair (Prügl, 2015) allant au-delà de l'intérêt seul de l'entreprise ou de l'individu.

---

<sup>34</sup> <http://www.reseau-lepc.fr/les-entreprises-pour-la-cite/vision>

*« Nos ambassadeurs ont pensé à la distribution de cartons jaunes dans les dépôts pour faire comprendre qu'il y a un malaise. Dans la distribution, ça va vite ces choses-là »*

*Membre du comité de pilotage*

Ce carton jaune est un premier exemple de conscientisation pensé par les ambassadeurs dans le cas où une personne constate un comportement sexiste d'un collaborateur à un autre, d'un client à un collaborateur, ou d'un collaborateur à un client. Bien que cette démarche se réalise sous la forme d'un jeu, elle pourrait néanmoins être un début pour éveiller les consciences à la fois des collaborateurs et des clients. Elle pourrait permettre à une personne visée par une remarque sexiste d'agir autrement que par le silence. En ce sens, le réseau peut rendre responsables les collaborateurs en interne mais également les clients de l'entreprise.

Cette conscientisation est une étape clé pour approcher le « dirty floor » (Pochic, 2018) et permettre dans un deuxième temps à celui-ci de revendiquer une existence dans les politiques de féminisation de l'entreprise (Meulders & Silvera, 2018). Cette forme que prend le réseau féminin en passant localement par les régions est une opportunité pour démocratiser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'organisation.

## **8. Discussion et Conclusion**

Le réseau WIN envisage l'égalité à la fois sous un angle économique et social. Dans le réseau WIN, une partie des dispositifs va dans le sens d'un projet néolibéral. J'ai qualifié l'un de ces dispositifs de quantification sous le terme de « corporate gender stactivism ». Cette forme de quantification permet une mise en agenda politique de l'égalité professionnelle des femmes et hommes cadres de l'organisation, avec en toile de fond, un discours du genre perçu comme une variable de performance. Cette quantification va dans les sens des analyses de Pochic (2018) mettant la lumière sur une « égalité élitiste » qui servirait une minorité de femmes.

Le réseau WIN s'inscrivant dans une démarche à la fois économique et sociale vis-à-vis de l'égalité, il est intéressant d'envisager des possibilités de démocratisation du « corporate gender stactivism ». En effet, les résultats de cet article montrent que le réseau porte un intérêt vis-à-vis des non cadres dans un effort de conscientisation du genre comme construction sociale. Il s'agirait donc de faire exister statistiquement les non cadres de l'organisation pour rendre compte des inégalités professionnelles qui existent aux niveaux les plus bas de l'organisation.

Le « corporate gender stactivism » pourrait aller plus loin en permettant la mise en visibilité de parcours professionnels qui ne se calqueraient pas sur une congruence entre la responsabilité, la complexité du poste et la position hiérarchique (Acker, 1987, 1991).

En effet, si je reviens aux classes Hay présentées par le réseau, Acker (1987,1991) démontre que l'évaluation des postes dans les logiques de classe Hay se fait par l'interprétation de documents qui décrivent des postes sur la base d'une logique organisationnelle qui suppose une congruence entre la responsabilité, la complexité du poste et la position hiérarchique. Comme la complexité et la responsabilité se définissent par des idéaux masculins de tâches professionnelles et managériales, les cadres (hommes et femmes) non managers et souvent experts n'ont aucune chance d'être évalués au même niveau qu'un manager.

*« Every time that job evaluation is used, that structure is created and reinforced » (Acker, 1990 ,p.148)*

Il s'agirait donc pour les organisations de s'ouvrir à la possibilité d'envisager l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes autrement que d'un point de vue hiérarchique.

D'autres dispositifs, comme celui des formations, mis à disposition par le réseau féminin reflètent une logique qui voudrait que les femmes agissent en entrepreneures d'elles-mêmes afin de construire leur propre chemin dans l'organisation (Gill, 2017; McRobbie, 2004; Scharff, 2016). Ces dispositifs assoient une vision purement néolibérale de l'égalité comme analysée dans la littérature critique (Eisenstein, 2009 ; Fraser, 2011 ; Kantola & Squires, 2012 ; Pochic, 2018 ; Roberts, 2012, 2015). En effet, ces dispositifs servent les intérêts individuels d'une population de femmes cadres, sans remettre en question les structures organisationnelles au cœur des inégalités, et renforçant les stéréotypes de genre. Ces dispositifs montrent que ce n'est pas uniquement les dispositifs de quantification qui se servent du genre comme variable de performance. Des dispositifs dont le but est la transmission de connaissances par la formation sont eux aussi à même de servir une logique néolibérale de l'égalité. C'est l'une des facettes du féminisme néo-libéralisant tel que pensé par Prügl (2015).

Dans le même temps, d'autres dispositifs proposés par le réseau WIN permettent de nuancer les critiques qui ont été émises concernant le « *bâtard néolibéral du féminisme* » (Fraser, 2011), « *managerial feminism* » (Eisenstein, 2009), « *market feminism* »(Kantola & Squires, 2012), « *transnational business feminism* » (Roberts, 2012, 2015), ou « *féminisme de marché* » (Pochic, 2018).

Dans un féminisme néo-libéralisant (Prügl, 2015), l'entreprise peut penser l'égalité autrement que pour l'intérêt individuel et économique. En effet, le réseau WIN ouvre des espaces de réflexion collectifs sur le genre comme construction sociale et non uniquement en tant que variable de performance. Ces espaces permettent aussi de s'interroger sur les structures organisationnelles conduisant aux inégalités. L'espace intranet témoigne de la façon dont les adhérent(e)s s'approprient les dispositifs. Cette appropriation leur permet de remettre en question certains dispositifs mis en place par le réseau lui-même, dépassant ainsi les attentes organisationnelles.

Alors que le réseau était très centralisé et s'adressait en particulier à une population cadre de la région parisienne, le réseau s'étend et agit localement en région. De cette façon, le réseau pourrait permettre à long terme d'inclure les femmes et hommes non cadres dans les stratégies de féminisation de l'organisation. Cette nouvelle démarche pourrait permettre de remettre en question la logique dominante dans les organisations qui consiste à dire que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes se doit d'être envisagée par le haut de la pyramide, imaginant que par effet de cascade et sur le long terme, les inégalités se rectifieront aux niveaux des strates inférieures (Pochic, 2018). Un travail sur les strates inférieures va de pair avec le travail réalisé au niveau de la gouvernance des entreprises. Ce travail pourrait être une opportunité pour penser des dispositifs permettant de démocratiser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Le fonctionnement du réseau par région semble déléguer à des cadres et non cadres opérationnels (les ambassadeurs) une partie de la communication sur l'importance de l'égalité entre les femmes et les hommes. Comme expliqué dans les résultats, cette communication passe à la fois par des motifs économiques et sociaux. Le cas du réseau WIN permet donc de contribuer à la littérature qui s'est intéressée aux réseaux féminins (Blanchard et al., 2013; Boni-Le Goff, 2010; Ibarra, 1993; Ibarra et al., 2013) en montrant que les réseaux peuvent démocratiser leur fonctionnement, agir sur les non-cadres et s'éloigner de l'image d'une « cause de riches » (Boni-Le Goff, 2010).

Le cas du réseau WIN permet de rendre compte qu'il est difficile de penser des dispositifs lorsqu'il faut répondre à des motifs économiques et sociaux pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Répondre simultanément à ces objectifs c'est courir le risque de faire émerger des contradictions entre divers dispositifs mis en place par le réseau. Or, dans le cadre d'une entreprise du SBF 120, il ne s'agit pas de rejeter le discours basé sur une logique de « business

cas ». Il s'agirait plutôt de réarticuler l'équilibre entre une logique de « business case » et une logique qui se fonde sur la justice sociale afin de stimuler le débat organisationnel (Tomlinson & Schwabenland, 2009).

Les dispositifs de pilotage pensés sous l'angle économique sont largement diffusés dans l'organisation. En effet, la présentation des classes Hay indiquant la part des femmes et hommes à chaque niveau de classe est diffusée au Groupe puis retravaillée au niveau de chaque pôle d'activité et de chaque business unit. Les dirigeant(e)s de chaque pôle d'activité sont même objectivé(e)s sur la part des femmes aux niveaux des classes Hay les plus stratégiques. Toute cette information quantifiée est communiquée auprès des cadres du middle et top management. La formation comme celle du « Gender Balance Awareness » est obligatoire pour chaque manager du Groupe. Ces dispositifs contribuent à une conscientisation de l'égalité pour des motifs économiques et forment les managers à un management masculin et un management masculin, avec le risque de renforcer les stéréotypes de genre.

Les dispositifs de pilotage pensés sous l'angle social ne sont pas aussi largement diffusés dans l'organisation. Pour que les cadres du middle management et du top management puissent bénéficier de la conscientisation du genre comme construction sociale, encore faut-il qu'ils s'inscrivent auprès du réseau WIN pour avoir accès au forum.

Pour s'inscrire à un réseau, il faut d'abord y voir un intérêt personnel (Ibarra, 1993). Comme présenté dans les résultats, la majorité des classes Hay dites stratégiques sont occupées par des hommes. Si ces hommes sont à ces postes, c'est qu'en principe, ils ont bénéficié des réseaux informels accompagnant les évolutions stratégiques de mobilité et de carrière (Anderson-Gough et al., 2005; Dambrin & Lambert, 2008, 2012; Ely et al., 2011; Ibarra, 1993). Le réseau WIN s'appuie sur ces hommes dans le cadre de la diffusion de dispositifs pensés sous l'angle économique. Qu'en est-il de la diffusion de la conscientisation du genre comme construction sociale par et pour ces cadres ? Il me semble que cette diffusion reste limitée et mériterait d'être mise davantage en évidence pour qu'elle devienne plus centrale et moins périphérique.

## 9. Bibliographie

- Acker, J. (1987). Sex bias in job evaluation: A comparable worth issue. *Ingredients for women's employment policy*, 183-196.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1991). *Doing comparable worth*: Temple University Press.

- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Bender, A., & Pigeys, F. (2016). Job evaluation and gender pay equity: a French example. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 267-279.
- Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616.
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*.
- Blackmore, J. (2006). Deconstructing diversity discourses in the field of educational management and leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(2), 181-199.
- Blanchard, S. (2018). Le benchmarking au service de l'égalité ? Sociogenèse du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 39-61. doi:10.3917/gap.184.0039
- Blanchard, S., Boni-Le Goff, I., & Rabier, M. (2013). Une cause de riches ? *Sociétés contemporaines*, 89(1), 101. doi:10.3917/soco.089.0101
- Boni-Le Goff, I. (2010). «Au nom de la diversité»: Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*(2), 83-95.
- Boussard, V. (2008). Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance. In: Paris, Belin.
- Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the End of Liberal Democracy. *Theory & Event*, 7(1), 37-59.
- Bruna, M. (2013). Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis1. *Management international/International Management/Gestìon Internacional*, 17(4), 14-33.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2014). 9. Des femmes et des réseaux: mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité. *Regards croisés sur l'économie*(2), 166-182.
- Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*(5), 28-45.
- Bruno, I. (2015). Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les «données probantes». *Revue française de socio-Economie*(2), 213-227.
- Bruno, I., Didier, E., & Prévieux, J. (2015). *Statactivism: Comment lutter avec des nombres*: Zones.
- Bruno, I., Didier, E., & Vitale, T. (2014). Statactivism: Forms of action between disclosure and affirmation.
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal*, 40(4), 519-531.
- Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*: Psychology Press.
- Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 47-64.
- Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m) other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 14-24.
- Coron, C., & Pigeys, F. (2018). Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes: un accord négocié et une ambition managériale. *@ GRH*(3), 9-33.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506. doi:10.1108/09513570810872897
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16. doi:10.1016/j.cpa.2011.06.006
- De Rosa, E. (2014). Gender Statactivism and NGOs: Development and Use of Gender Sensitive-Data for Mobilizations and Women's Rights. *PARTECIPAZIONE E CONFLITTO*, 7(2), 314-347.

- Dillard, J., & Reynolds, M. (2008). Green owl and the corn maiden. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 556-579.
- Eisenstein, H. (2009). *Feminism seduced: How Global Elites use Women's Labor and Ideas to Exploit the World*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- Espeland, W., & Sauder, M. (2008). Rankings and diversity. *S. Cal. Rev. L. & Soc. Just.*, 18, 587.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics*, 81(1), 83-95.
- Fraser, N. (2011). Féminisme, capitalisme et ruses de l'histoire. *Cahiers du genre*(1), 165-192.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange networks and community politics*: Sage Publications.
- Gill, R. (2016). Post-postfeminism?: New feminist visibilities in postfeminist times. *Feminist media studies*, 16(4), 610-630.
- Gill, R. (2017). The affective, cultural and psychic life of postfeminism: A postfeminist sensibility 10 years on. *European Journal of Cultural Studies*, 20(6), 606-626.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36.
- Héritier, F. (1996). Masculin/Féminin. La pensée de la différence. *Paris, Odile Jacob*, 8, 26.
- Héritier, F. (2002). *Masculin/féminin II: Dissoudre la hiérarchie*: Odile Jacob.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hilgartner, S., & Bosk, C. L. (1988). The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American journal of sociology*, 94(1), 53-78.
- Hines, R. D. (1992). Accounting: filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 313-341.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management review*, 18(1), 56-87.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Kantola, J., & Squires, J. (2012). From state feminism to market feminism? *International Political Science Review*, 33(4), 382-400.
- Kozinets, R. V. (2007). Netnography. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-2.
- Larkin, M. B., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2012). Board gender diversity, corporate reputation and market performance. *International Journal of Banking and Finance*, 9(1), 1.
- Lazega, E. (1992). Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires. *Revue française de sociologie*, 559-589.
- Lazega, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie*, 293-320.
- Lehman, C. R. (2019). Reflecting on now more than ever: Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Marsden, P. V. (1988). Homogeneity in confiding relations. *Social networks*, 10(1), 57-76.
- Marx, U. (2018). Accounting for equality: Gender budgeting and moderate feminism *Gender, Work & Organization, Special Issue Article*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1111/gwao.12307>
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American journal of sociology*, 82(6), 1212-1241.
- McRobbie, A. (2004). Post-feminism and popular culture. *Feminist media studies*, 4(3), 255-264.
- McRobbie, A. (2009). *The aftermath of feminism: Gender, culture and social change*: Sage.
- Meulders, D., & Silvera, R. (2018). Introduction. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)*. (pp. 25-29). Paris: La Découverte.
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.



- Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université. *Revue française de gestion*(4), 173-189.
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes*, Margaret Maruani (dir). (pp. 42-52). Paris: La Découverte.
- Prügl, E. (2015). Neoliberalising feminism. *New Political Economy*, 20(4), 614-631.
- Rabier, M. (2009). Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006. *La négociation collective en 2008*, 423-460.
- Roberts, A. (2012). Financial crisis, financial firms... and financial Feminism? The rise of 'transnational business feminism' and the necessity of Marxist-Feminist IPE. *Socialist Studies/Études Socialistes*, 8(2).
- Roberts, A. (2015). The Political Economy of "Transnational Business Feminism" PROBLEMATIZING THE CORPORATE-LED GENDER EQUALITY AGENDA. *International Feminist Journal of Politics*, 17(2), 209-231.
- Rottenberg, C. (2014). The rise of neoliberal feminism. *Cultural studies*, 28(3), 418-437.
- Scharff, C. (2016). *Repudiating feminism: Young women in a neoliberal world*: Routledge.
- Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*: Melbourne Univ. Publishing.
- Tafjel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2009). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101-121. doi:10.1177/1350508409350237
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190. doi:10.1108/aaaj-05-2014-1711
- Walby, S. (2011). *The future of feminism*: Polity.
- Williams, K., & O'Reilly III, C. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) *Research in Organisational Behaviour* Vol. 20. Jai Pres, Connecticut.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*: International Labour Organization (ILO).
- Woodward, R., & Winter, P. (2006). Gender and the limits to diversity in the contemporary British Army. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 45-67.

## 10. Annexes

### 10.1 Annexe 1 : Qu'est-ce que WIN ?



Slide 1



#### UN PEU D'HISTOIRE

##### POURQUOI ?

L'idée de lancer un réseau féminin en France était dans l'esprit de quelques femmes (réseau USA lancé en 2006) avec pour objectif de :

- Encourager les carrières des femmes dans le Groupe
- Connecter les femmes entre elles
- Être un réservoir à idées de la diversité H/F pour SG

##### FIN 2010, CLAIRE PEDINI DÉCIDE DE CRÉER WIN EN FRANCE

En juillet 2011, concrétisation du projet avec 12 femmes du Top Management  
Et en décembre 2012, lancement du réseau à Chantilly avec 110 femmes, avant le Carrefour



Slide 2



#### LE STEERING COMMITTEE WIN SE RÉUNIT TOUS LES DEUX MOIS

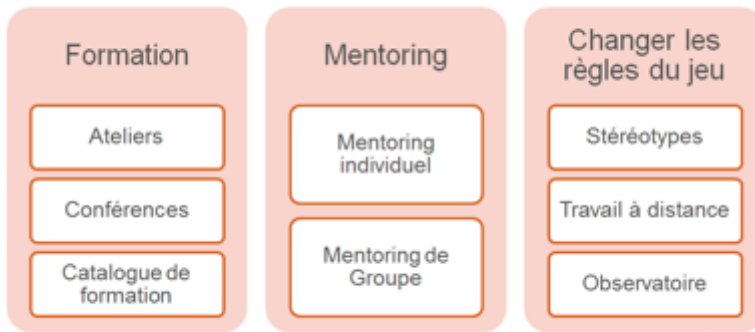
<b>Présidente</b>	Claire PEDINI
<b>Coordinatrice</b>	Nathalie RUAT
<b>Steering Committee</b>	Florence PASSERON Agnès DELTENRE Catherine LANGLAIS Jacqueline LEROUX Isabelle HOEPFNER Florence TRIOU Armelle CHUPIN Nayla VALENTE Bernadette CHARLEUX Valérie DAB



Slide 3



## WIN A LANCÉ 3 GROUPES DE RÉFLEXION



Slide 4



## LES DIFFÉRENCES D'ÉVOLUTION DES FEMMES ET DES HOMMES DÉPEND DES SECTEURS ET COMMENCE TÔT

### En France

**55%** des étudiants de l'enseignement supérieur sont des étudiantes

Les filles sont en moyenne plus diplômées...

**30%** des filles sorties du système éducatif sont diplômées de du DEUG au doctorat, contre 22 % des garçons et

... Mais moins attirées par les filières et formations scientifiques

**42%** des terminales Scientifiques sont des filles, mais elles ne représentaient que

**29%** d'ingénieures diplômées depuis 2014 même si **40%** des docteurs en sciences sont des femmes !



Source : rapport 2017 "Filles et garçons sur le chemin de l'égalité" ministère de l'éducation nationale



Slide 5



## LA SOCIÉTÉ CONTINUE D'ÉVOLUER

### PRÈS DE LA MOITIÉ DE LA POPULATION ACTIVE FRANÇAISE EST COMPOSÉE DE FEMMES

- Mais elles n'ont pas suivi les mêmes filières d'études...
- Elles n'exercent pas les mêmes métiers...

### AURIONS NOUS DES... STÉRÉOTYPES ?

« Une représentation toute faite, des croyances largement partagées sur ce que peuvent faire ou pas les filles et les garçons, les femmes et les hommes »

Les femmes n'auraient pas le sens de l'orientation ?

Les hommes ne seraient pas multitâches ?



Slide 6



## QUELS IMPACTS DANS LES ORIENTATIONS PROFESSIONNELLES ?

Il n'y a pas de métiers d'hommes ou de métiers de femmes, tout simplement car il n'y a pas de qualités intrinsèques exclusives aux hommes ou aux femmes, mais des attentes issues de constructions sociales

Et pourtant dans l'entreprise ?

96% des secrétaires de Direction sont des... femmes



95% des cadres du BTP sont des... hommes



Slide 7



## PRENDRE CONSCIENCE DES STÉRÉOTYPES QUI NOUS ENTOURENT

Le champ sémantique est différent... la posture diffère... l'environnement n'est pas le même



Slide 8



## IL A PU NOUS ARRIVER ÉGALEMENT DE VÉHICULER DES STÉRÉOTYPES...



Source : guide des solutions de Saint-Gobain pour les établissements hôteliers  
<http://www.construction.saint-gobain.fr/ato/hotels>



Slide 9



## ET NE PAS OUBLIER QU'ILS SONT SOURCE DE DÉSÉQUILIBRE

Les stéréotypes ont un **double impact négatif** :

- Souvent intériorisés, ils sont sources d'autocensure
- Ils influencent les décisions en légitimant un traitement différent

On peut schématiser la gradation progressive d'un stéréotype à un comportement discriminatoire de la manière suivante :

- Catégorisation, puis stéréotypes et préjugés
- Stigmatisation et stéréotypes discriminatoires, puis actes et comportements discriminatoires

Source : défenseur des droits

**Mais plus généralement, les stéréotypes limitent le champ des possibles (plafond et parois de verre)**



Slide 10

Slide 11



## HEUREUSEMENT DE NOMBREUX EXEMPLES TORDENT LE COU À CERTAINS STÉRÉOTYPES !



Christine Lagarde  
DG du FMI



Isabelle Kocher  
DG Engie



Claire Pedini  
DGA Saint-Gobain



Mercedes Erra  
Présidente Exécutive  
d'Havas



Anne-Sophie Pic  
Seule Chef  
femme 3 étoiles



Françoise Barré-Sinoussi  
Prix Nobel de Médecine

Le "plafond de verre", cet obstacle invisible qui empêche les femmes de progresser aussi haut qu'un homme n'est pas invincible !



## CONCLUSION

WIN n'est pas qu'un combat féministe, c'est une question d'équilibre

- Faire évoluer nos comportements
- Être toutes et tous acteurs
- Prendre conscience des limitations qu'imposent les stéréotypes

Slide 12



## 10.2 Annexe 2 : Guide d'entretiens

- Pourriez-vous me parler de votre carrière dans le Groupe ?
- Quel regard portez-vous sur la mixité hommes/femmes dans le Groupe ?
- Comment êtes-vous devenu membre du réseau et pour quelles raisons ?

-Quelle est votre mission dans le réseau ?

-Quelles sont pour vous les façons dont le réseau WIN peut promouvoir la carrière des femmes dans le Groupe ?

-Comment est évaluée la performance des actions du réseau ?

-Comment envisagez-vous la suite du réseau ?

### 10.3 Annexe 3 : Observations participantes et non participantes

#### Observations non participantes :

Conférence	Intervenant	Fonction	Date	Durée	Participation
Etre une femme dirigeante, c'est pas si facile	Catherine Blondel	Conseillère dirigeant chez Vis-à-vis ; directrice scientifique Ecole des Femmes à l'Institut Ecole Normale Supérieure	27 novembre 2014	69 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Femme et officier : Diriger dans un univers masculin	Béatrice Gerhards	Lieutenant-colonel à l'armée de terre	2 décembre 2013	94 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
A chacun son chemin vers la réussite ?	Armelle Carminati	Directrice Générale Monde du Capital Humain et de la diversité, Présidente du comité diversité du MEDEF	15 avril 2013	65 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
« Le Plafond de verre », les enjeux de l'accès des femmes aux COMEX/CODIR	Najat Vallaud-Belkacem	Ministre des droits des femmes	9 avril 2013	Extrait : 19 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Les rapports entre les femmes et les hommes vus par une anthropologue	Françoise Héritier	Anthropologue, ethnologue, et militante féministe	4 février 2013	105 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin
Egalité professionnelle : où en sommes-nous ?	Brigitte Grésy	Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle	30 juin 2015	80 minutes	Retransmission vidéo sur l'intranet du réseau féminin

### Observations participantes :

Participation à un atelier concernant le leadership au féminin animé par une consultante externe et un membre du réseau féminin ; formation e-learning du Groupe Saint-Gobain concernant le « Gender Balance Awareness » :

Atelier/Forma tion	Organisateur	Durée	Date	Format	Intervenants	Thème
Formation e- learning	GROUPE SAINT- GOBAIN	3h	10 juin 2015	E-learning	Consultants externes et hauts cadres dirigeants	Corporate Gender Balance Awareness
Atelier :Le Leadership au féminin	Réseau féminin	2h30	21 mai 2015	2h30 à l'heure du déjeuner.	Elena Fourès, consultante externe	Leadership au féminin
Carrefour Cadres	Réseau Féminin/Gro upe Saint- Gobain	4h	9 mars 2016	Matinée présentation	Membres du réseau WIN	Présentation du réseau



## 10.4 Annexe 4 : Présentation Objectifs



**WIN**  
BY SAINT-GOBAIN

### INTRODUCTION

**Claire PEDINI**  
Directrice Générale Adjointe, chargée  
des Ressources Humaines

SAINT-GOBAIN

Slide 1



**WIN**  
BY SAINT-GOBAIN

### LE COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

SE RÉUNIT **UNE FOIS PAR MOIS** DURANT 3 HEURES  
PRÉSIDÉ PAR PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR  
ET COMPOSÉ :

- Des Présidents de secteurs (B. Bazin, P. Dupin, L. Guillot et K. Malo)
- De C. Imauven, C. Pedini, JF. Phelizon, G. Texier et A. Vignial
- Et de M. Magot

SAINT-GOBAIN

Slide 2



**AGENDA**

1. Où en sommes nous ?

**OPEN**  
BY SAINT-GOBAIN

SAINT-GOBAIN

Slide 3





## LES PILIERS DU PROGRAMME OPEN



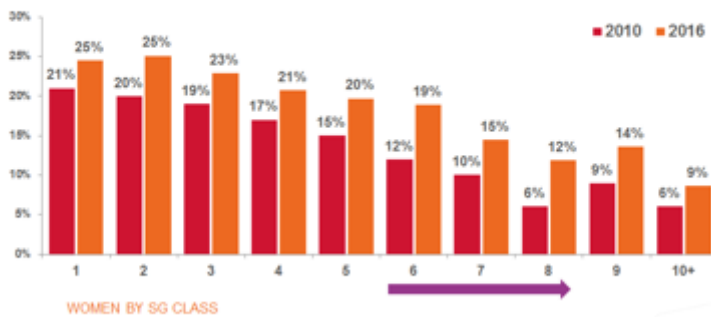
- ENRICHIR NOTRE POLITIQUE DE **MOBILITÉ**
- **POUSUIVRE LA DIVERSIFICATION DE NOS ÉQUIPES**
- CONFIRMER **L'ENGAGEMENT DE NOS SALARIÉS**
- DÉVELOPPER NOS **TALENTS**



Slide 4



## LE PLAFOND DE VERRE EST PLUS HAUT



Slide 5



## DES PROGRÈS À POURSUIVRE



### Women in management (cadres)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
16,9%	17,5%	18,4%	19,0%	20%	20,9%	21,4%	22,0%

### Women among hires

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
19,7%	22,3%	24,6%	24,8%	25,2%	27,2%	28,7%	27,5%

### Women among hires 6+

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
10,1%	17,2%	26,7%	22,8%	26,7%	20,2%	34,7%	26,4%

NB: % women among 6+: 16 %



Slide 6

*Women at les Rencontres*

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
5%	7%	8%	8%	10%	12%	13%	11%

*Women among Cadres Haut Potentiel (CHP)*

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
6%	11%	10%	14%	16%	17%	15%	17%



Slide 7



Slide 8

**WIN** 5 ACTIONS S'AJOUTENT AU PLAN D'ACTION (1/2)

**1. QUANTITATIVE TARGETS SET AND COMMUNICATED**

- 25% of women in *Cadres* positions by 2020
- 25% of women in senior management (*Rencontres/10+*) positions by 2025
- to be cascaded by Sector and Delegation

**2. A LIST OF POSITIONS OPEN AS A PRIORITY TO WOMEN (VIA RECRUITMENT AND/OR PROMOTION)**

- List to be established by Delegation and Sector
- CSG & Sectors to establish similar lists for senior management positions



Slide 9



## 5 ACTIONS S'AJOUTENT AU PLAN D'ACTION (2/2)

3. ONE CRH EACH YEAR DEDICATED TO WOMEN (OCTOBER)  
-> TO BE CASCADED IN SECTORS AND DELEGATIONS
4. REGULAR INTERNAL COMMUNICATION (QUARTERLY BASIS)  
OF ACHIEVEMENTS BY ACTIVITY ON :
  - % of women in management
  - % of women in hiring
  - % of women in SG Talents
  - % of women in promotions
5. TARGETS IN PERSONAL KPIS OF SECTOR PRESIDENTS AND  
GENERAL DELEGATES



Slide 10

## 10.5 Annexe 5 : Formations proposées par le réseau

DIVERSITY  
GENDER  
BALANCE

### EARLY CAREER PROGRAM HOW TO BUILD A SUCCESSFUL CAREER

A wake-up session for young women in the early stages of their careers. The goal is to alert them to the realities of how organisations work and help them see the crucial interdependence of competencies, visibility and influential networks.

#### OBJECTIVES

- The programme will help young professionals prepare for the challenges and choices of the thirties, a time when most women are trying to reconcile the pull of family and the pressures of accelerating careers, and especially:
  - clarify their priorities
  - prepare for career progression by identifying the issues and choices of the early thirties
  - manage their professional image over time
  - learn to build an influential network

#### PARTICIPANTS

Women with 3-8 years of professional experience. Investing in young women, before the intense balancing act of the 30s, delivers value, improves retention and enhances performance throughout a women's career.

#### PROGRAMME

- Understanding how organizations/companies work
- Differences to take into account
- The key factors for a successful career:
  - Personal and professional development: building a career that lasts
  - How to manage career phases
  - Marketing yourself: managing your image strategically
  - Building and maintaining a network

**Teaching techniques:** presentation of concepts, group exercises, sharing of experiences

#### TRAINER

Diafora: External Gender Diversity Expert

#### Organisation

- 1 day
- Face-to-face session
- Intercompanies training
- Group of 16 women and max 4 participants from Saint-Gobain
- Feed-back form

This English speaking session is open for women of any nationality (French as well) who, on top of the benefits of this training want to take this opportunity to practice their English in an open and safe environment. Any subgroups work can be done in French.

[▶ Dates & Costs](#)

## DIVERSITY GENDER BALANCE

# LEADERSHIP - PART 1 MASTERING THE RULES OF THE GAME

A fast-moving and very practical training that helps aspiring women build power and credibility. Special attention is paid to the legitimization of leadership and understanding the differences between men's and women's management styles.

### OBJECTIVES

- To learn the hidden rules of the game and how to make women's unique qualities visible and valued.
- Enhance one's visibility, influence and impact.

### PARTICIPANTS

Women managers with confirmed leadership potential and management experience who seek greater influence, visibility and impact. (min 14 years of professional experience).

### PROGRAMME

- Understanding the Rules of the Game
  - Strengths, weaknesses, opportunities and barriers
  - Evaluating your own personal qualities
  - Women's internal obstacles
- Leadership & Impact
  - Men & Women: Different communication style
  - Effective communication – influence and impact
  - Saying “no”, setting limits & making requests
- Maximizing Impact
  - Managing Perceptions
  - Mistakes to avoid

**Teaching techniques:** presentation of concepts, group exercises, sharing of experiences

#### Organisation

- 2 days, residential
  - Face-to-face session
  - Intercompanies training
  - Group of 16 women and max 4 participants from Saint-Gobain
  - Feed-back form
- This training is delivered in English.  
Any subgroups work can be done in French.

### TRAINER

Diafora: External Gender Diversity Expert

## LEADERSHIP - PART 2 EXECUTIVE PRESENCE

This course focuses on individual ambitions and challenges within a smaller group and helps participants gain new skills thereby improving their influencing, political adeptness and negotiation effectiveness in difficult contexts. They learn to assert their “executive presence” in their words and behavior.

### 🎯 OBJECTIVES

- To understand power games within organizations.
- To adopt “female” strategies to get to the top.
- To develop “executive presence”
- Business coaching clinic

### 👥 PARTICIPANTS

Women with 3-8 years of professional experience. Investing in young women, before the intense balancing act of the 30s, delivers value, improves retention and enhances performance throughout a women’s career.

### 📅 PROGRAMME

- Decoding Gender rituals
  - Internal & External obstacles,
  - Winning the inner game
- Strategic Leadership
  - Vision, Mission, strategy
- Mastering Critical Situations
  - Balanced Leadership
  - The critical skill of politics
- What is “executive presence & Influence”?
- Executive Challenges, Business Clinic

**Teaching techniques:** presentation of concepts, group exercises, sharing of experiences

### 🎤 TRAINER

Diafora: External Gender Diversity Expert

### 📖 Prerequisites

- Leadership, Part 1 – Mastering the Rules of the Game
- Minimum 6-12 months after Leadership, Part 1

### ⚙️ Organisation

- 2 days, residential
- Face-to-face session
- Intercompanies training
- Group of 12-14 women and max 3 participants from Saint-Gobain
- feed-back form

This training is delivered in English.  
Any subgroups work can be done in French.

▶ **Dates & Costs**

## DIVERSITÉ MIXITÉ

# PRENDRE LA PAROLE POUR BOOSTER SA CARRIÈRE

Des techniques simples et efficaces pour prendre la parole en toute situation et ainsi être plus visible au moment des people reviews de l'entreprise.

### 🎯 OBJECTIFS

- Acquérir des outils pour adopter une posture conforme à ses ambitions et affirmer son leadership. Travailler sur les ressorts psychologiques et les techniques de la prise de parole pour mieux mettre en valeur ses réussites et ses objectifs

### 👥 PARTICIPANTS

Collaborateurs et collaboratrices souhaitant faire progresser leur carrière.

### 📅 PROGRAMME

Comprendre et éliminer les appréhensions

- Codes féminins, codes masculins et codes de l'entreprise : faire coïncider des codes parfois opposés
- Savoir exprimer ses ambitions, son potentiel, son leadership.

Exercices : travail sur la dimension sensorielle et motrice du langage

- Posture, geste articulatoire, flux verbal, regard
- Aisance du discours
- Exercice d'improvisation

Mises en situation

- Prise de parole préparée, mise en valeur de ses compétences, de ses réussites, de ses ambitions
- Emploi du « je » face à la caméra
- Débriefing

### ⚙️ Organisation

- 1 jour
- Stage en présentiel
- 10 participants
- **Évaluation** : Réussite de l'exercice de présentation, questionnaire de satisfaction
- Feuille de présence
- **Inscription** : votre RH dans OPEN Training

### 🎤 INTERVENANT(S)

Isabelle GERMAIN (LNN Formation, département formation du journal indépendant et paritaire Les Nouvelles NEWS)

## **Chapitre 4 : When counting counts: understanding a “gendered accountability” in an inventory control process**

**Autrice : Nathalie Clavijo**

**Essai présenté le 9 juillet 2018 au colloque doctoral de IPA (Interdisciplinary Perspectives in Accounting), Edinburgh, Ecosse**

**Essai présenté le 13 avril 2018 au MASOP (Management Accounting as a Social and Organisational Practice) workshop à Copenhague, Danemark**

**Essai présenté le 1<sup>er</sup> juillet 2017 au colloque doctoral de CPA (Critical Perspectives in Accounting), Québec, Canada**

### Abstract

*This paper aims at contributing to research in gender and accounting by analysing how a management accounting process acts as a gendered and gendering device. I focus my attention on the management of inventory in a male dominated organisation that I call DIST, a leading actor in the building distribution sector. Through an ethnographical approach in one of DIST's stores, I explore how the gendered dimensions of the inventory control process can create inequalities at work between a highly feminized occupation, cashiers, and the other (masculine) occupations at DIST. Analysing the process by which these inequalities are created can unlock how masculine domination works as a form of symbolic violence (Krais & William Marston, 2000). To do so, I mobilise both Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) and Cockburn's work on physical power (Cockburn, 1981).*

*Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) portrays the organisational context in which I carried out the field work; in this context, a very strict categorisation of feminine and masculine habitus sexually divided labour roles.*

*Cockburn's work permits to understand the inequalities that emerge from the process of physical power (Cockburn, 1981, 2009) in the management of inventory control.*

*The results show why cashiers are excluded from the inventory control process and are rendered invisible by the accounting technologies that monitor the process. The results also show how, at the same time, cashiers are made accountable for customers' theft in stores, one category of inventory variance.*

*In this paper, I introduce the idea of a gendered accountability that acts as symbolic violence (Bourdieu, 1990, 2001) and maintains patriarchal gender relations (Cockburn, 1981) in an accounting process. A gendered accountability creates inequalities in terms of access to the*



*formal inventory control process and management control tools that permit workers to justify for inventory differences.*

*Key words: gender; gendered accountability; masculine domination; physical power; inventory control*

## **When counting counts: understanding a “gendered accountability” in an inventory control process**

### **1. Introduction**

Gender research in accounting has focused upon structural factors such as position, rank and role (Parker & Broadbent, 2008) that bring to light the role of accounting and the profession in perpetuating inequalities on gendered lines (Haynes, 2017).

Research has given a privileged attention to the structural factors that explain gender inequalities in qualified accounting professions (Anderson-Gough et al., 2005; Belghiti-Mahut, Dambrin, & Lambert, 2008; Broadbent & Kirkham, 2008; Dambrin & Lambert, 2012; Haynes, 2008b, 2008c, 2012, 2017; Lupu, 2012; Parker & Broadbent, 2008), in clerical positions (Cooper & Taylor, 2000; Czarniawska, 2008; Joyce & Walker, 2015; Kirkham & Loft, 1993; Komori & Broadbent, 2008; Walker, 2003c) and in the household (Komori, 2007; Komori & Humphrey, 2000; Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998b; Walker, 2003d; Walker & Carnegie, 2007b).

Being an accountant is not considered and valued the same way by society whether one is qualified or non-qualified. Research has shown how gender takes part in constructing this hierarchy through the meaning of the profession. Gender is at the centre of the social construction of accountants as professionals (the masculine chartered professional) and clerks as commercial functionaries (the feminine bookkeeper and employee) (Kirkham, 1992; Kirkham & Loft, 1993; Loft, 1992; Walker, 2003c). In qualified accounting professions, women’s marginalisation seems to have evolved over time from horizontal segregation (the rejection of women outside the profession) to vertical segregation (the confinement of women to subordinate tasks within the profession) (Dambrin & Lambert, 2006 ,p.103). While Dambrin and Lambert (2006) investigated horizontal segregation as the rejection of women outside the profession, Joyce and Walker (2015) bring a complementary approach by looking at horizontal segregation within non-qualified accounting sub-fields. Joyce and Walker (2015) deploy the concepts of essentialism to explain the horizontal segregation and allocation of men and women in the insolvency practice in the United Kingdom. They explain that physical essentialism and the assumption of male strength and men’s presumed ability to deal with hazardous situations explain why the sub-field of insolvency practice has been traditionally gendered male (Joyce & Walker, 2015).

The idea of male strength as investigated by Joyce and Walker (2015) plays a significant role in this paper. I focus on cashiers who work in a male dominated environment, the building distribution industry. Cashiers work in the stores of a company that I will call DIST, which functions according to a cash and carry model<sup>35</sup>. Cashiers are responsible for hosting customers, scanning products and cashing out customers but are also responsible for a store's accounting. Cashiers resonate with Cooper and Taylor's (2000) description of the 1990's book-keeper who is "likely to be a young woman (...), working in a repetitive, deskilled job, with relatively low pay and little prospects for promotion"(Cooper & Taylor, 2000 ,p.574). Gender takes a central role if one wants to explain why cashiers are a stores' only highly feminised team. Indeed, the building distribution industry acts as a reflexion of the building industry as a whole where the idea of physical strength historically overshadowed women's roles. Women were given administrative and accounting functions which were perceived as unproductive as they did not "get their hands dirty" in construction sites (Gallioz, 2006, 2007, 2009). In the meantime, men were given roles in sales and logistics teams which were associated to productive labour. In this paper, male physical strength did not play a role in the horizontal segregation within accounting occupations as described by Joyce and Walker (2015), but within distinct occupations (sales, logistics, accounting) in a male-dominated building distribution store.

Research has given prominent attention to accounting professionals and few studies have centred their attention on non-qualified accounting occupations. This paper aims at giving "a space to the many workers in the accounting industry who have to date been rendered practically invisible by the academic accounting literature"(Cooper & Taylor, 2000 ,p.575).

Gender and accounting research has provided significant contributions in understanding accounting as a gendered and gendering institution (Haynes, 2017). Yet, this field of research is concerned about being considered as a sub-discipline where research has remained underdeveloped (Broadbent & Kirkham, 2008; Haynes, 2008a; Lehman, 2012, 2019).

Broadbent and Kirkham (2008) questioned the lack of greater advancement of the gender and accounting agenda and regretted that gender research had not significantly developed in over a decade. In my opinion, Parker and Broadbent (2008) bring a recommendation to this field of

---

<sup>35</sup> Wholesale trade carried out on a self-service basis for professionals, communities or associations.

research. They explain that research in gender and accounting has focused on positions, ranks and roles. Parker and Broadbent (2008) call for greater investigation within management and accounting processes to push forward the gendered implications in accounting:

*“we need to know much more about the gender dimensions of managers’ and accountants’ involvement in strategic planning and decisions. Given the possibility of identifying and changing the feminine-masculine construction of the strategic management process, accounting’s role therefore becomes a candidate for reconstitution” (Parker & Broadbent, 2008 ,p.627).*

Another related question to be addressed by management and accounting researchers includes:

*“ how accounting information and reporting contributes to the gendered construction of strategy implementation and control, and thus what change may be even desirable or possible, for example to control report design and communication ” (Parker & Broadbent, 2008 ,p.627).*

Parker and Broadbent (2008)’s call allows space to investigate the fabrication of inequalities by management accounting processes that structure organisational practices.

This paper focuses on the gendered dimensions of a management accounting process (Parker & Broadbent, 2008), and more specifically the management of inventory control at DIST.

I carried a five-month ethnography in one of DIST’s stores where I focused on the organisation’s inventory control process and analysed the gendered norms that exclude cashiers from such process. And yet, at the same time, during the ethnography, I observed how cashiers are held accountable for a store’s unfavourable annual physical inventory result<sup>36</sup> (fiscal inventory). Unlike their colleagues who work in male dominated occupations (sales and logistics teams), cashiers cannot rely on management control tools to monitor, anticipate or explain their actions and decisions over inventory.

Management accounting introduced the concepts of responsibility and calculation to create a responsible and calculable individual. The individual’s actions become then visible and calculable in relation to accounting rules and norms (Miller, 2001; Miller & O’Leary, 1994). When something or someone is not or cannot be calculated, accounting and control practices

---

<sup>36</sup> An annual physical inventory is mandated by financial accounting rules in France to place an accurate value on inventory. All company stores physically count their inventory to place an accurate value on inventory. In this paper, I will refer to this event as the fiscal inventory.

can create invisibilities (Miller, 2001). Adding a gender dimension to this analysis can reveal how a management accounting process can be gendered and create invisibilities.

The research question in this paper is the following: how is gender involved in cashiers' exclusion from the management of inventory control while making them accountable for a store's fiscal inventory result?

To answer this research question, I first mobilise Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu 1990, 2001) to reveal the concealed power issues that organise cashiers' exclusion from the management of inventory control. Bourdieu (1990, 2001) examined masculine domination as an extreme form of symbolic violence where thoughts, perceptions and symbols help maintain such domination. However, his work relies less on studies that examine the processes that construct male domination.

Kornberger et al.(2010) explain that:

*“the status quo of male domination is maintained and perpetuated through ostensibly mundane, everyday organizational practices” (Kornberger et al., 2010 ,p.777)*

Organisational practices and/or processes are presented as gender neutral when they maintain a gendered order in which various forms of masculinity prevail (Acker, 1992; Ely & Meyerson, 2000).

In order to examine the gendered nature and gendering effects of such organizational processes, I turn onto Cockburn's work on physical power (Cockburn, 1981). Cockburn (1981) examines how the very idea of (masculine) physicality acts upon organisational processes and how these processes act upon (masculine) physicality. These processes help maintain patriarchal domination at work.

Bourdieu (2002) points out that to understand masculine domination, it is important to understand the hierarchisation of the feminine and masculine in, for example, spatial divisions between female and male spaces, or in in the form of differentiated instruments known as masculine or feminine (Bourdieu, 2002 ,p.227). The inventory control process can be one of the instruments that reveal the processes through which male domination is maintained.

Analysing physical power (Cockburn,1981) in the inventory control process can unlock how masculine domination works as a form of symbolic violence (Krais & William Marston, 2000) that maintains patriarchal gender relations (Cockburn, 1981).

Mobilizing Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) and Cockburn's work on physical power (Cockburn, 1981) enable me to introduce the idea of a gendered accountability in the management of inventory control. A gendered accountability is an accountability that is built upon societal and gendered norms, creating inequalities in terms of access to a formal organisational process and accounting technologies that monitor the process. In this case, a gendered accountability creates inequalities in terms of access to the formal inventory control process and management control tools that permit workers to justify for inventory differences.

The next section is dedicated to how accounting research has mobilised Bourdieu's concept of symbolic violence to reveal systems of domination. The section that follows is a more in depth explanation of how I articulate Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) and Cockburn's work on physical power (Cockburn, 1981) . Then, I bring information regarding the case context and explain the methodology used in this paper. Following the empirical results analysis, I end with a discussion and concluding remarks.

## **2. The use of symbolic violence in accounting research**

The first aim of this section is to define symbolic violence (Bourdieu, 1990,2001) and the ways in which accounting research has gotten hold of this concept to analyse how dominant groups can exercise power over other groups through accounting. The second aim is to investigate how symbolic violence helps understand the power relations within practices of accountability. I focus on Killian's (2015) work on Ireland's Magdalen Laundries where she explores how the absence of accounting and accountability created the conditions for symbolic violence that prevented women who were placed inside the laundries from taking their place in Irish society. I explain that analysing gender as a central dimension can help our understanding of how practices of accountability are constructed.

### **2.1 Revealing systems of domination**

When conducting research in accounting, Malsch and al.(2011) state that:

*“mobilising ideas from Bourdieu has allowed researchers to develop a better understanding of accounting as a field of practices that participate in processes of domination” (Malsch et al., 2011 ,p.211).*

Ideas from Bourdieu have been mobilized to show how accounting technologies can be deeply implicated in systems of domination and can have the power to regulate the social space (Malsch et al., 2011). Powerful examples could be accounting and finance technologies which influence practices associated with administering education in Latin America (Neu, Ocampo Gomez, Graham, & Heincke, 2006), or accounting technologies' involvement in persuading the Ghanaian government to privatize water services (Shiraz Rahaman et al., 2007). Pierre Bourdieu's work gives a framework to analyse how such domination is exercised.

The literature that has mobilised works from Bourdieu and the implication of accounting in systems of domination also suggests that accounting exerts symbolic violence by establishing a language that favours dominant representations, creating power asymmetries and devices perceived as objective (Farjaudon & Morales, 2013).

Bourdieu defines symbolic violence as any power that manages to impose meanings as legitimate by concealing the power issues that underlie them (Bourdieu, 1977a, p. 18). Symbolic violence does not take the form of physical violence or ideological indoctrination as its form is more subtle (Tremblay et al., 2016). Symbolic violence comes to be when the dominated incorporate the forms of classification and the principles of hierarchy which are adjusted to the rankings and hierarchies produced continuously by social institutions (education, labour market etc.) (Bourdieu, 1977a). From these adjustments can be understood the legitimacy that the dominated attribute to their relations with the dominant, and to the inequalities of their condition. As such, symbolic violence allows the institutionalization of power exercised by a dominant group.

A very powerful quote from Pierre Bourdieu states that symbolic violence imposes on the dominated acts of recognition/submission:

*“When the dominated apply to what dominates them, schemes that are the product of domination, or to put it in another way, when their thoughts and perceptions are structured in accordance with the very structures of relation of domination that is imposed on them, their acts of cognition are, inevitably, acts of recognition, submission” (Bourdieu, 2001, p. 13).*

Symbolic violence is exercised with the implicit consent of the dominated as the dominated only possess the categories of thought of the dominant. Thus, the dominated conspire and commit isolated treasons against themselves (Everett, 2002). Accounting seems to serve as a medium to exercise such symbolic violence.

## **2.2 The use of symbolic violence to investigate accountability**

Bourdieu's work on symbolic violence is also of interest when exploring accountability in the field of accounting. In accounting, being accountable for a particular event or action is to hold certain expectations about what one should be able and obliged to explain, justify, and take responsibility for (Cooper & Owen, 2007; Messner, 2009; Roberts, 1991, 2009).

Killian (2015) uses Bourdieu's work on the economy of symbolic goods in the context of Ireland's Magdalen Laundries (from the foundation of the Irish state in the 1920s up to the closure of the last institution in the 1990s) that were repressively ran by the Irish religious orders. Killian (2015) shows an extreme case that is characterised by the absence of accounting technologies and accountability. According to Killian (2015), such absence created the conditions for symbolic violence that prevented the ability of the women who were placed inside the laundries from taking their place in Irish society. When the Laundries were first created in the 18<sup>th</sup> century, their aim was to "increase the social, cultural and economic capital of the women who spent time there" (Killian, 2015, p.22) before being reintegrated into society.

Killian (2015) explains that during the foundation of the Irish state in the 1920s, the country was an emerging nation with a conservative state that wanted to suppress all signs of moral weakness. The women who entered the Laundries posed for one reason or another a problem to society and represented signs of what was seen as moral weakness. At first, essentially young mothers entered the Laundries and in the 1960's, the Laundries were also opened to women charged with petty crimes. These women were given a "choice" of being either incarcerated in prisons or going to the laundries. For Killian (2015), this so-called choice was imposed on women charged with petty crime as symbolic violence because the Laundries were presented as an alternative to prison but women were uninformed about their future condition in the Laundries and possible reintegration into society.

From the 1920s to the 1990s, the women who were put on laundries were perceived as a "gift", as free exchange of offered services from the state to the religious orders with state payments that were given on an ex gratia or donation basis. The Laundries used the state payments for their own functioning but the women working in the Laundries did not receive any salary for their work, or very little pocket money.



Killian (2015) shows how in systems where the calculative prevails, the absence of price (wages) rendered invisible women's labour:

*"Their work was rendered invisible to the system simply by removing the financial, because the systems themselves were so myopic in their interpretation of what they should record and account for"*(Killian, 2015 ,p.30).

Killian (2015) studies how this idea of a "donation" and the absence of accounting, for instance through the absence of annual reports, completely blurred the lines of accountability regarding the welfare, education or release of the women at the laundries. Indeed, it seems that the state declined its responsibility over these women's lives in the Laundries and their future in society. For Killian (2015), the social silence surrounding the Laundries made possible the avoidance of accounting for "aspects of the Irish society that were troubling to the national identity" (Killian, 2015, p.18). No records were kept regarding the situations that led women to enter the Laundries as a way to preserve the conservative state's image. While the country developed economically culturally and socially through the twentieth century, the women in the Laundries were not able to take their place in society:

*"Young mothers were identified as children or penitents; their names, roles, permitted relationships and personal choices were dictated on arrival by systems that were both harsh in their implementation and obscure in the limits of their authority. The strangeness of this new field disoriented and effectively imprisoned thousands of women whose habitus left them completely unprepared to challenge a power that seemed self-evident"* (Killian, 2015, p.19).

Examples of the system's harshness are stated in Killian's study: letters were censored, visitors prohibited, new names and a serial number were given to the women. In such system, women felt isolated from society and the Laundries did not even "account to" the concerned women. For Killian (2015), these women's social and economic capital was decimated, which can explain why so many women became so dependent on the Laundries and spent their lives inside of them as they were deprived from the necessary capital to construct a future life outside the Laundries.

The accounting literature explored other institutions where women were given the opportunity to leave their domestic lives to move into public life such as in the women of Hull House in Chicago (Oakes & Young, 2008). This case showed examples of how accountability can go beyond hierarchical relations that function on purely calculative measures (McKernan & McPhail, 2012). Accountability proved to be an ongoing internal dialogue between parties

that went beyond the report of actions taken or goals met, becoming a “process of articulating choices made and justifying or explaining the reasons for these choices” (Oakes & Young, 2008 ,p.786). In another case studied in the accounting literature such as the one of the “fallen” women of the Scottish Magdalen Institution (Evans & Pierpoint, 2015), accountability could take the form of reports that were more narrative and relied less on measures to serve the image of the institutions, discharging the director’s accountability and finding employment for the inmates after their release (Evans & Pierpoint, 2015).

These studies resonate with other accounting literature that investigates how accountability can take less calculative and more qualitative dimensions (Bryer, 2011; Roberts, 1991) becoming a counter-practice to the dominant numeric evaluation practices (Kamuf, 2007). Accountability can thus take the form of talking, listening and asking questions (Roberts, 2009 ,p.967).

However, in the case of the Irish Laundries, these more alternative ways of providing an account (Kamuf, 2007; Roberts, 1991) were not even possible:

*“This informality was not accidental. The lack of enquiry and response, the decades-long parliamentary silences all point to the deliberate framing of the role of the Laundries so as to avoid any demands for accountability of any kind to the state, to the women, or to wider society” (Killian, 2015 ,p.30)*

Killian (2015) uses Bourdieu’s work to “provide a way of thinking about a process of domination that was upheld by a stark absence of accounting and accountability” (Killian, 2015 ,p.19), exploring the “potentially devastating impact” of such absence in the context of welfare. For Killian (2015), the absence of accounting and accountability acts as symbolic violence on the women at the laundries for whom no one accounted for and for whom the chances of reintegrating society were jeopardized.

Killian’s (2015) work shows evidence of symbolic violence (Bourdieu 1990,2001) when it comes to concealing the power issues that prevented the women in the Laundries from taking their place in society. However, Killian (2015) does not further investigate the non-concealed violence that was imposed upon these women in the laundries through their work and living conditions.

Killian (2015), Evan and Pierpoint (2015) and Oakes and Young (2008) have investigated accountability in institutions designed for women without taking gender as a central dimension in their analysis. Gender can become central to further understand accountability in organisations and to investigate the blurred lines between symbolic violence (Bourdieu, 1990,2001) and less concealed forms of violence.

In order to explore such gendered dimension and to introduce the idea of a gendered accountability, I mobilise the works on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) and physical power (Cockburn, 1981).

### **3. Articulating masculine domination and physical power**

In this section, I will explain how masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) is, according to Bourdieu, an extreme form of symbolic violence and how Cockburn's (1981) work on physical power can help understand the processes that organise such patriarchal domination in accounting. I will then explain how masculine domination (Bourdieu 1990, 2001) and physical power (Cockburn, 1981) help me conceptualise a gendered accountability.

For Bourdieu (1990,2001) masculine domination is an extreme form of symbolic violence as the masculine order imposes itself as a mode of evidence.

*“The strength of the masculine order is seen in the fact that it dispenses with justification: the androcentric vision imposes itself as neutral and has no need to spell itself out in discourses aimed at legitimating it. The social order functions as an immense symbolic machine tending to ratify the masculine domination on which it is founded: it is the sexual division of labour, a very strict distribution of the activities assigned to each sex, of their place, time and instruments” (Bourdieu, 2001).*

Masculine domination “operates in face-to face interactions, thus constructing and reproducing domination in direct interactions between people” (Krais & William Marston, 2000 , p.58). Krais and Williams (2000) explain how gender studies contain an abundance of observations on acts of symbolic violence, such as in the academic field:

*“from the constant thematization of the female sex, through discussion of the compatibility of career and family, to the disregard of women’s oral and written scientific contributions and the forgetting of their academic titles”(Krais & William Marston, 2000 , p.59).*

For Krais and Williams (2000), these observations can be understood in their multitude and force when they are understood as symbolic violence. Thus, the concept of masculine domination can unlock how symbolic violence works when researchers focus on specific materials and observations.

*“From this perspective, banal, everyday acts of face-to-face interaction lose their harmlessness; they converge into a steady stream of symbolically violent acts that push women*

*back and back again in the prevailing division of labour between the sexes, without this violence being recognized as such” (Krais & William Marston, 2000 ,p.59).*

To be in line with Bourdieu’s work regarding masculine domination, it is necessary to explore habitus (Bourdieu, 1990). The analysis of habitus seems necessary to me in order to understand the gendered norms that exclude cashiers from the inventory control process.

In examining how Pierre Bourdieu’s work has been built upon in accounting research, Malsch et al. (2011) define habitus as:

*“formed and produced through long processes of inculcation during a lifetime, including socialization and formal education that predispose agents to act and react in certain ways in particular situations according to the amount of capital they possess. Habitus is therefore a structuring structure, in that it organizes practices and the perception of practices, and a structured structure, in that the principle that organizes the perception of the world is itself the product of an internalization of the social world” (Malsch et al, 2011, p. 198).*

Thus, habitus becomes central in understanding how individuals embody an occupation. Haynes (2008b) extends on Bourdieu’s theory of social reproduction (Bourdieu, 1984) to explain some of the complexities of embodied professional socialization and learning to embody the self in the accounting profession. The body is a form of physical capital which possesses power, status, and distinctive symbolic forms (Haynes, 2008b). Haynes (2008b) argues that bodies develop in gendered ways that favour particular forms of physical capital. In line with Bourdieu, Haynes (2008b) emphasizes that habitus is central to the construction of physical capital:

*“The image of the desirable, legitimate body in accounting is gendered, in that categories and practices operate as material forces which help to shape and form women’s and men’s bodies in ways that reinforce particular images of femininity and masculinity” (Haynes, 2008b, p.343).*

Bourdieu does not give an account of gendered orientations of the body in his theory of social reproduction, and Haynes (2008b) introduces the concept of gendered physical capital to examine the relationship between the body and the gendered aspects of the self for women in accounting firms. However, in his later work on masculine domination, Bourdieu develops the idea of a feminine and masculine habitus (Bourdieu, 1990, 2001), central to the construction of physical capital. Thus, a gendered habitus is itself socially constructed and is central to the construction of gendered bodies that construct gendered physical capital (Haynes, 2008b).

This idea of physicality has also been explored in order to understand how class or gender inequalities are produced as work processes are carried out in organisations (Acker, 1990, 2006, 2009; Cockburn, 1981, 1987, 2009). By studying the history of the labour processes in the letterpress industry, Cockburn (1981) introduced the idea of “physical power”, meaning corporal effectivity, in the sense of bodily strength and capability, and technical effectivity, in the sense of familiarity and control over machinery and tools. “Physical power” describes a process that involves “accumulation of bodily capabilities, the definition of tasks to match them and the selective design of tools and machines (meaning technological processes and productive machinery)” (Cockburn, 1981 ,p.137).

According to Cockburn (1981,1987), men’s appropriation of muscle, capability, tools and machinery is a process that can explain women’s subordination and how females are constituted as women in roles that imply so-called “feminine skills of patience and caring, intuition and dexterity” (Cockburn, 1987 ,p.170)

Cockburn (1981) conceptualised physical power through the use of machinery in the letterpress industry. Her work can be used in order to investigate the gendered disparities that exist in the management of inventory control between cashiers and the other (male dominated) occupations.

The research question of this paper is: how is gender involved in cashiers’ exclusion from the management of inventory control while making them accountable for a store’s fiscal inventory result?

To answer this question, masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001) helps reveal the concealed power issues (symbolic violence) that exclude cashiers from the management of inventory control. Physical power (Cockburn, 1981) allows to understand this exclusion as a process where physicality determines which tasks are accounted for in the inventory control process. Not being in line with a (masculine) physicality is to be excluded from the process.

Masculine domination (Bourdieu 1990,2001) and physical power (Cockburn, 1981) allow understanding the gendered division of tasks regarding inventory control. This gendered division of tasks has implications in terms of an occupation’s accountability over inventory control. To understand these gendered implications, I propose the concept of a gendered accountability.

A gendered accountability is an accountability that is built upon societal and gendered norms, creating inequalities in terms of access to a formal organizational process and accounting technologies that monitor the process.

Bringing to the front the concept of a gendered accountability can blur the lines between symbolic violence and less concealed forms of violence in an organisational context. Indeed, the power issues that condition a gendered accountability can be concealed (Bourdieu, 1990,2001) but the consequences of such gendered accountability on certain occupations can reveal more exposed forms of violence.

#### **4. Case Context**

##### **4.1 The Building Distribution Industry**

This field study was conducted in a French organization specialized in the building distribution sector. The organization, DIST, owns 61 stores across France. The company works on a business to business model and acts as a retailer for craftsmen/women in the building industry. According to the figures published in 2015 by the Confederation of Cratsmen/women and Small Business Enterprises (CAPEB : Confédération de l'Artisanat et des Petits Entreprises du Bâtiment), this industry counts 11,5% of women of which 78% occupied accounting and administrative positions. Concerning the craftsmen, 90% are men and 10% are women.<sup>39</sup>As such, the great majority of DIST's customers are men. Sociological research in the building industry explains the division of labour between men and women through essentialist gender ideals (Gallioz, 2006, 2007, 2009). The masculine idealisation of physical strength played a significant role in placing men on construction sites where their work was perceived as productive because it required physical strength and produced a final materialised output (Gallioz, 2006). Women's bodies were not perceived as being in line with masculine physical strength. Their roles in the industry were overshadowed: women were given accounting and administrative roles, more in line with essentialist gender stereotypes of an idealised feminine worker who is organised and meticulous (Gallioz, 2007). While men's work was at the heart of construction sites, women's work was placed in the shadows of construction sites.

---

<sup>39</sup> <http://www.ca.peb.fr/www/ca.peb/medi a///cc2016 -bat-150dpi -pdf-qualite-moyenne.pdf>

In order to understand the figures published by the CAPEB, one has to put to the front the essentialist gender stereotypes that explain the division of labour between men and women. Appendix 1 shows that the roles attributed to men and women in the building industry are mirrored in the roles attributed to men and women in DIST's stores. Indeed, women represent 95,4% of the total cashiers' population and 13,3% of the sales force population. If one looks at the data into more detail, 66% of the women working in stores are in the cashiers' team and 25% in the sales force. Comparatively, 62% of men work in the sales force, 33% as logistics staff and 1% in the cashiers' team. While cashier positions are highly feminized, sales force positions are highly masculine.

The stores at DIST are divided into two divisions:

- The services divisions are accountable for controlling cash, goods and stock.
- The sales divisions is accountable for generating turnover but also for controlling stock through regular inventory counting.

**Tablea 8 - Essay 2 : Divisions' responsibilities**

<u>Services</u>	<u>Sales</u>
Cashiers team: control cash, control goods on conveyor belts and trolleys	Generate turnover, control stock through regular inventory
In store pick up team: control goods and stock through regular inventory check	
Receiving area: control goods and stock through regular inventory	

The common point between the services and the sales divisions is stock control. The staff at DIST all control stock in order to avoid substantial inventory differences. Every employee working in one of DIST's stores is accountable for inventory differences which are the difference between theoretical and actual stock value or quantities in DIST's stores. In this paper, I will be focusing on the inventory control process that is designed in order to minimize inventory differences.

#### **4.2 Understanding Inventory differences at DIST**

In the building distribution industry, one of the financial indicators that managers (in stores and at headquarters) follow thoroughly is the gross margin. Appendix 2 shows one of DIST's

stores profit and loss account. This is the store where the ethnography was carried out. The line “R30 – Résultat brut d’exploitation” is the French translation for gross operating income. Management accountants at headquarters analyse the margin progression on a weekly basis. In Appendix 2, the gross margin is under the line “Marge Négoce” in French (5118 k€). It is composed of two elements:

- The first is “MBI négoce” (5265 k€) which is the gross margin coming from either goods sold in store or delivered to customers
- The second is “démarque” (-147k€), the French translation for inventory differences value, the difference between theoretical inventory and actual inventory.

Thus, the gross margin is calculated as the difference between “MBI négoce” and “démarque”. If inventory differences are not controlled, then the impact on the gross margin could be significant.

Management accountants analytically break down inventory into several movements in order to identify the possible causes for inventory difference. Appendix 3 reveals the 14 different movements which make up the total inventory differences amount and that appear in the Profit and Loss Account. Of these inventory movements, four of them (PLC, PLS, RCP, TRX) are easy to account for as they are made upon decisions of managers for the store’s proper functioning. For instance, if a store manager wants to use a specific glue for works in the store, he or she will use the TRX movement to make the stock movement. If a store manager is remodelling an aisle, perhaps some material will be necessary and the PLS movement will be used in that case. These four stock movements appear on the profit and loss account of Appendix 2 under the line “Autres éléments de marge”. Store managers do not have objectives on these specific movements.

However, for the other ten inventory movements, stores are given objectives which are translated as a percentage of the value of inventory difference over turnover. These inventory movements reflect potential malfunctioning in a store. The profit and loss account in Appendix 2 reveals that the store did not meet its 0,8% target that one can see under the “Démarque physique” line. The store reached a percentage of inventory difference of 0,9% of the store’s total turnover. The difference might seem very small but not reaching the target has two consequences: first, as explained earlier, there is an impact on the gross margin, and second, at the time of the data collection, part of a stores employees’ collective bonus scheme relied on the completion of this target; therefore, not reaching the target meant less collective bonus.



The inventory control process is designed around the idea of inventory counting: Appendix 4 reveals the inventory control process from January to December of each year. Inventories are all planned according to an Inventory Management Tool (Appendix 5) which is designed and controlled by DIST's management accountants. The Inventory Management Tool (Appendix 5) indicates the store employees if a line of stock still has to be counted ("Reste à faire") or if it has already been counted ("OK"). The in-store pick up, receiving area and sales managers are held accountable for using the Inventory Management Tool (Appendix 5) in order to ensure an efficient stock control. Cashiers staff do not control stock through regular inventory and are not required to use the Inventory Management Tool (Appendix 5).

The store's sales force, in-store pick up and reception staff have counting objectives throughout the year: at least 10% of the store's stock has to be counted every month. The only occupation in-store that does not have counting objectives is the cashiers' team.

Performance committees take place every trimester to secure stock control as much as possible in order to avoid unforeseen results in the annual fiscal inventory. Management accountants, store directors, sales and logistics managers gather during these meetings, making strategic decisions to secure stock as much as possible. As inventory control is only considered through the idea of inventory counting, it is only the people who count that assist to the performance committees. All occupations are represented in these meetings except for the cashiers' teams because they do not do inventory counting. As a consequence, inventory control action plans are discussed with all managers except the cashiers' manager.

Finally, the annual fiscal inventory takes place every November with an aim to provide a fair picture of the organization's stock and actual inventory differences value at a given time in the year. During a fiscal inventory, all of a store's stock is counted to provide that fair value. Fiscal inventories take place on a Saturday when the store closes at 12 pm. All of a store's employees work that day to count the stock, cashiers included. The smallest stores might end their fiscal inventory at 5 pm and the biggest might stay until very late at night. As long as the counting is not done, the store director cannot validate the Fiscal Inventory. During the month of December, stores can correct counting errors that might have occurred during the fiscal inventory (INR movements).

After the annual fiscal inventory, store directors gather all store managers (sales, logistics and cashiers) to present the results of the fiscal inventory. At this specific moment, the cashiers' manager takes part in the process. The cashiers' manager is shown (like all the other managers)

the variance analysis (inventory differences) of each store sector, the impact on the profit and loss account, and the impact on their collective bonus scheme. At this specific moment, cashiers' accountability on the management of stock control seems to be integrated within the process. The rest of the year, their accountability seems to be outside of the process. The implications of this grey area will be discussed in the findings section.

## **5. Methodology**

### **5.1 Researcher's status**

In order to understand my position towards the object of research, it is important to give some history about my past role in the organization. Prior to being a PhD candidate, I was a full-time management accountant from November 2009 to March 2016 at DIST. I was responsible for following the performance of 9 stores in France. One of my roles was to go to stores every trimester to carry out Performance Committees. During these 6 years, I saw the participation of Cashier managers at Performance Committees on very rare occasions. In fact, after talking with other management accountants at DIST in March 2017, it appears that only 5 Cashier managers out of 61 participate to these committees all across France.

Given my prior position in the organization, I participated in the past to the design and implementation of the dashboards in stores. I was familiar with how inventory dashboards (Appendix 5) were used and understood by store managers; yet, I never exchanged with non-managers about how dashboards were used and understood. From this experience, I knew these Inventory Dashboards were necessary to management accountants at DIST for their monthly reporting. Inventory Dashboards were afterwards translated into key performance indicators regarding inventory differences for DIST's top management.

As a result, prior to entering the field study, I knew who was directly concerned with Inventory Dashboards. As a management accountant, I had observed that Cashier managers were not present during Performance Committees. However, during the Fiscal inventory, I was with them many times and saw their active role .

In my previous experience as a management accountant, I had two missions during the annual fiscal inventory. First, I would audit the store in terms of preparation of the inventory. I would check if every step of the procedure had been respected. I remember that on one line of that procedure, I had to check if all credit notes had been cleared before the fiscal inventory started and if all the administrative work had been done to make sure the fiscal inventory

would run smoothly. To check that line of the procedure, I would talk with the cashiers' manager and "check my list".

Once my auditing was done, I would help counting stock where needed. I remember that during my first year of fiscal inventory at DIST, a store director placed me next to a cashier in the electricity aisle in case I had questions in terms of how to count stock.

The next year, I was pregnant. My gendered physical capital (Haynes, 2008b) at that moment was not in line with what was expected from a management accountant. The same store director did not want me to feel tired or expose my body to dirt. She placed me with part of the cashiers' team that was responsible for entering stock quantities on a computer and making administrative checks throughout the whole day.

Therefore, in my previous experience, I had seen cashiers carrying out counting and administrative work during the fiscal inventory. They would be asked to count wherever there was staff shortage, just like in my case.

The only space where counting could not be done by anyone was in the outside area where forklifts were needed to count part of the stock. The only people who could do all of the counting in the outside area were the employees who had a forklift licence <sup>40</sup>.

In my previous role, I saw that cashiers played a role in terms of stock control but without investigating it further. I would stick to what dashboards would show me and would continue nourishing dashboards with quantifiable data. This quantifiable data came from the activity of those who count stock during the whole year and not only during the fiscal inventory. I participated to cashiers' exclusion from performance committees but my growing identity as a feminist researcher gave me the necessary theoretical frameworks to understand the gendered implications behind this exclusion.

During the ethnography, I tried to keep aware of my role as being a woman who had been a management accountant and who was observing how gender interacts in a management control process. I did use subjectivity as part of the research methodology, using my own living experiences as a woman and as a former management accountant in order to carry on the research process:

*"If the researcher locates herself reflexively within her research, or even positions herself as a subject for reflexive intellectual enquiry as in auto/ethnographical research, the emotional sensibilities of the author can be used creatively and analytically to enhance the research process and outcome"* (Haynes, 2008a , p. 548)

---

<sup>40</sup> Essentially employees from the pick-up and receiving teams

I am also aware that these different identities (Haynes, 2008c) that I carried with me as a woman, former management accountant and growing feminist researcher had an influence in the way I interpret the data I collected. I believe that being aware of these identities could be a way of giving an account of long-established and unquestioned structures of domination (Dambrin & Lambert, 2012).

I believe that this tension among my different identities during the ethnography is the very source of what helped emerge the idea of a gendered accountability. Indeed, I observed a management accounting process that I had taken for granted in the past. During the ethnography, I had the freedom of questioning this process with a gender lens. I needed answers to understand why and how I had participated in making cashiers invisible. My answer to this question is a gendered accountability.

## **5.2 Data collected**

### **5.2.1 Ethnography modalities**

From November 2016 to late March 2017, I carried an ethnography in one of DIST's stores in the Parisian suburbs. While questionnaires or interviews can objectivize gendered differences in social activities, ethnography gives the opportunity to explain how these differences are socially constructed through the interactions of social activities. It is one of the tools of investigation capable of capturing gender while it is being displayed and to give accounts of the complexities of this mechanism (Avanza et al., 2015; West & Zimmerman, 2016).

The store was chosen conjointly with the Human Resources Director, based on geographical location and social climate. Indeed, as stores open at 6:30 am, the store had to be as close as possible to my home. Also, the Human Resources Director preferred to select a store where the social climate was favourable. Having an observant would have created an unfavourable social climate in stores where social movements have taken place or where trade unions are powerful.

As I had been a management accountant at DIST before starting my research, the people working in the store knew me through this role. I told my new colleagues that I was not a management accountant anymore and specified that I was now a student and who was interested in how cashiers and salespeople interact in stores.

I gave no information to my new colleagues regarding my interest for gender at any time. When the ethnography started, I still strongly carried my identity as a former management

accountant at DIST. I struggled between my identity as a former management accountant and my growing identity as a feminist and researcher (Haynes, 2008c). I felt as if I did not truly belong to any of these identities. I belonged to the three at the same time. Telling my new colleagues that my research focused on gender meant that I would expose myself to questions that I was not ready or did not want to answer yet.

I also knew the company culture and its relation to gender issues. One had to learn to accept sexist comments without questioning them because this was part of the building industry's culture. The division of labour between men and women was taken for granted as women were "more meticulous", "organised", "rigorous", "diplomatic", but too "fragile" to do maintenance work. Men had "physical strength", were "assertive" in commercial relations, but would never be able to do "multi-tasking" nor accept the feeling of being "trapped" in the spaces dedicated to cashiers' work.

I strongly felt that I did not have to say anything regarding my interest for gender because I wanted to be part of the game and wanted to carry on my observations with the least possible questions.

I arrived at the store when the staff was preparing for the annual Fiscal Inventory. I engaged into the role of a participant as observer (Berg & Lune, 2004; Hammersley & Atkinson, 2007). I participated in bagging products and organizing shelves with the salesforce. There were two objectives in "getting my hands dirty": being accepted by the staff and starting to have informal conversations with the salesforce. The day of the Fiscal Inventory, I participated to the counting of stock in areas where there was staff shortage. I was also able to observe salesforce, logistics and cashiers' task during that day and to have informal conversations with them during lunch time and breaks.

After the Fiscal Inventory, I observed the flow of activities and interactions in the salesforce's and cashiers' working areas. In the salesforce area, I was more of a complete observer (Berg & Lune, 2004; Hammersley & Atkinson, 2007). Indeed, I had no knowledge regarding the merchandise and whenever a customer would ask me a question, I would immediately ask a salesperson's help.

When my observations were at the cashiers' welcome area, my role was more participative and I rapidly became a host. As I did not have the authorisation to cash out customers, I could only greet them and help scanning membership cards so that they could have access to the store. When my observations were at the cashier desks, I could only observe the interactions between cashiers and customers.

Being a woman, customers assumed I was part of the cashiers' staff. The powerful effect of ethnography is that when I made my observations at the welcome or cashiers' area, I was reminded of my dominated position. I had to respect prohibitions and roles which were often stereotyped (Avanza et al., 2015). I would like to refer to Pamela Fishman who talked about "interactional shitwork": obeying the rules, to the constraints of being a woman, even partially, in order to collect the data (Pamela Fishman cited by Reinharz & Davidman, 1992) .

For instance, a customer asked me one morning to register a credit note. I had absolutely no idea about how to do this and all the cashiers were busy so I made him wait. His reaction was to tell me how useless I was. My reaction was that I did not respond and smiled, a mode of defence my colleagues would adopt in similar situations. This provoked a lot of anger in me but I knew I could not respond. Outside my field work, I would have responded to such remark. At the same time this anger was a feeling that made me realise that I had a dominant position towards the cashiers I was observing. Indeed, when I would observe cashiers not respond and adopt strategies of silence to protect themselves from customers' comments, I wanted to tell them to say something and react. But who was I to tell them what to do? Who was I to know which reactions were appropriate?

### **5.2.2 Ethnography data collection**

During the ethnography, I would arrive at the store at 6:30 am in the morning, put on my DIST jacket and go directly to the cashiers' area. I always carried a small notepad and a pen in my pocket where I would write my observations. If I perceived that an expression or metaphor from a participant was important, I would write them down on that notepad.

I was part of a team of 7 cashiers and during the first weeks of the ethnography, I asked them many questions about their daily activity.

They showed me and explained the procedures regarding hosting, their administrative work and accounting work. I would observe them in their daily routine and more particularly in their interaction with customers. I wanted to feel useful sometimes during my observations because I did not want to feel like a burden to them, like a body that was just standing there and taking space while they had to do their job. After two weeks of pure observation, I started picking up the phone, welcoming customers, making credit notes and help with bank reconciliation. The hosting role took me most of the time because the cashiers' team was

experiencing a lot of staff shortage so the best way I could help them was through this role so they could concentrate on cashing-out customers.

Figure 10 below is a picture of the hosting area at the entrance of the store where I carried the ethnography. Cashiers welcome customers in this area, scan their membership card and open the entrance. In this same area, cashiers carry out their administrative tasks (such as credit notes) and answer phone calls. While doing this hosting and administrative work, cashiers could use a scan-desk (circled in red) to cash-out customers. This space was very strategic to me in terms of data collection regarding stock control. This space was very small and yet very rich space as I could observe and participate to cashiers' tasks in terms of stock control: credit notes, hosting, trolley testing and trolley controls.



**Figure 10 - Essay 2 : Welcome area**

During breaks and lunch, I would have coffee with the team and we would talk about the job in the store and about our private lives.

After lunch, I would stop my observations at the cashiers' area as the flow of customers was at its peak before noon. I would turn to the sales team or logistics team and stay with them

for an hour. My goal was to understand their daily work and interactions with customers. Some afternoons, I would help them with inventory counting.

Being with different teams in the store also nourished my understanding in terms of how the different teams in the store interacted with each other.

After each day of observation, I used a smartphone to record observations I had not been able to write on my notepad and to record the way I felt. The observations were all typed on a word document on a daily basis.

As part of the ethnography, I also collected the following data:

**Table 9 - Essay 2 : Data Collection**

	Title	Time	Participants
Meetings	Fiscal Inventory Results	154 minutes	Store director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 Cashiers' manager and myself
	Company's strategy	119 minutes	Store director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 Cashiers' manager and myself
	Company's strategy	180 minutes	Store director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 Cashiers' manager and myself
	Store's first month results	92 minutes	Store director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 Cashiers' manager and myself
	Departments	Document Content	Objective
Documents	Human Resources department	Employees' name, sex, job title, and store location	Analyse what jobs are exercised by women or men
		Store managers' job description	All store managers have the same job description; the aim was to explore what differs from my observations regarding inventory control
	Management control department	Store's 2016 profit and loss account	Understand the design of inventory control tools
		Store's 2016 Fiscal Inventory Results	
Store's Inventory Dashboard			
Store's Inventory Management Tool			
	Who?	Time	Objective
Interviews	2 management accountants (former colleagues)	80 minutes, recorded and transcribed	Understanding who is involved in performance committees and how dashboards are used in performance committees
	Human Resources Manager	20 minutes, recorded and transcribed	Understanding how the organization trains its employees in inventory control
	DIST's founder	60 minutes, recorded and transcribed	Understanding how job roles were thought of at DIST

### 5.3 Data Analysis

My observations during the field work oriented me very quickly towards Bourdieu's work on masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001). My interpretations of the data collected show that DIST functions according to strict categorizations of the masculine and the feminine, reflecting a masculine and feminine habitus. This strict categorization sexually divided labour between women and men. My own view of gender relies more on Lehman's (1992) definition of gender as being a socially constructed role. I look at what is masculine and feminine more as a continuum rather than strict categorizations. However, given the organizational context in which I carried the ethnography, I kept these strict categorizations in my own data analysis. In his work on masculine domination, Bourdieu seems himself to maintain such categorizations (Krais, 1999).



Bourdieu's work on masculine domination helped me categorize the "feminine" and "masculine" work while keeping in mind how this categorization, that seems to be taken for granted, participates to the construction of the concealed power issues of symbolic violence (Bourdieu, 1990, 2001).

As I was analysing a formal organizational process through the management of inventory control, I needed to go beyond the role of habitus in the strict division of labour.

During a formal exchange I had the chance to have with two academic scholars, Ackers' work on inequality regimes (Acker, 2006, 2009) was brought up to help me analyse the gendered involvements in the management of inventory control. Acker (2006,2009) herself referred to Cockburn (1981,1987) to develop her work on inequality regimes. I turned myself to Cockburn's work on physical power (Cockburn 1981,1987) which was of very strong interest as she shows has a physical essentialised attribute maintains patriarchal relations at work. In her work, man's physicality is one of the main sources that explains men's appropriation of machinery and of their embodiment of valued work. In the building industry, physicality is also at the core of what is considered as productive (masculine) work and unproductive (feminine work) .

The interest of physical power (Cockburn, 1981) is that it adds a processual take on habitus (Bourdieu, 1990,2001) which echoed what I was observing in the field.

The inventory control process is one that is managed through time. It is possible for cashiers to have access to the process at a specific time (the annual fiscal inventory) and be excluded from the process during other strategic moments (performance committees).

The inventory control process provides quantifiable variance analysis measures (inventory differences), quantifiable objectives to teams, performance measurements and defines the scope of accountability of each team. Cashiers are invisible in these quantifiable terms defined in the process. Yet, cashiers, as all the other occupations in a store, are accountable for ensuring stock control. Their accountability becomes part of the process at a specific time (the annual fiscal inventory meeting). They are even held accountable for a store's unfavourable results at that specific moment through face-to-face interactions that show non-concealed forms of violence. It is then interesting to analyse the steps of the process that exclude cashiers and deprive them from accounting tools that would help them justify for their monitoring, anticipation and explanations over stock control.

This analysis is what helped emerge the idea of a gendered accountability.

Below are are the codes that made emerge the idea of a gendered accountability:

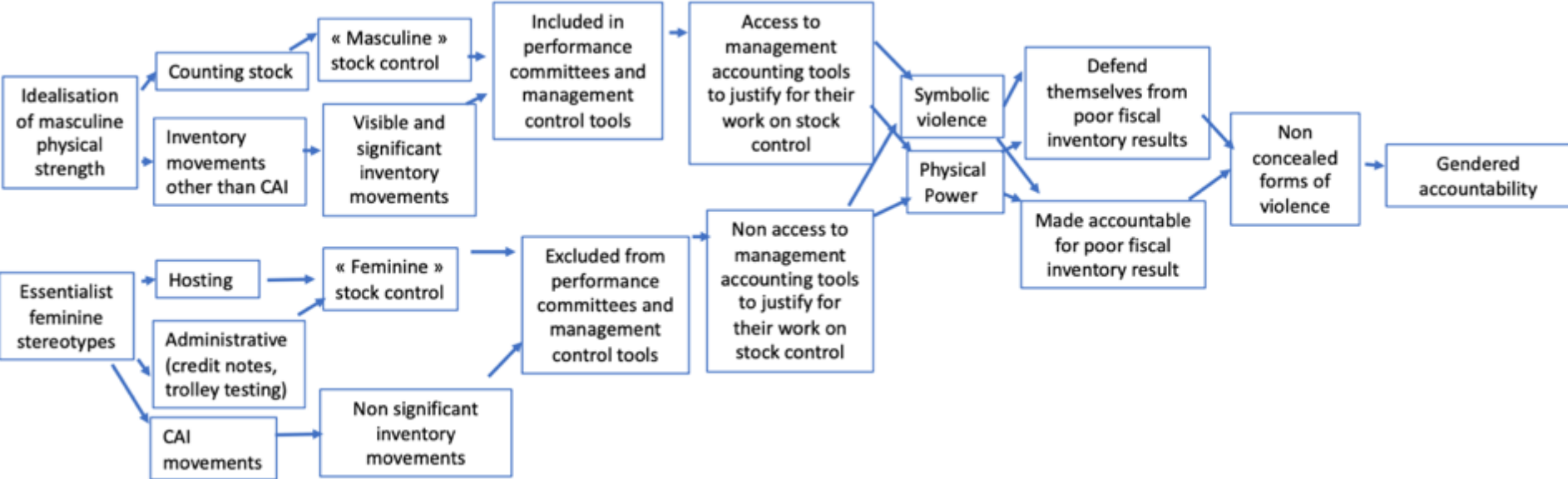


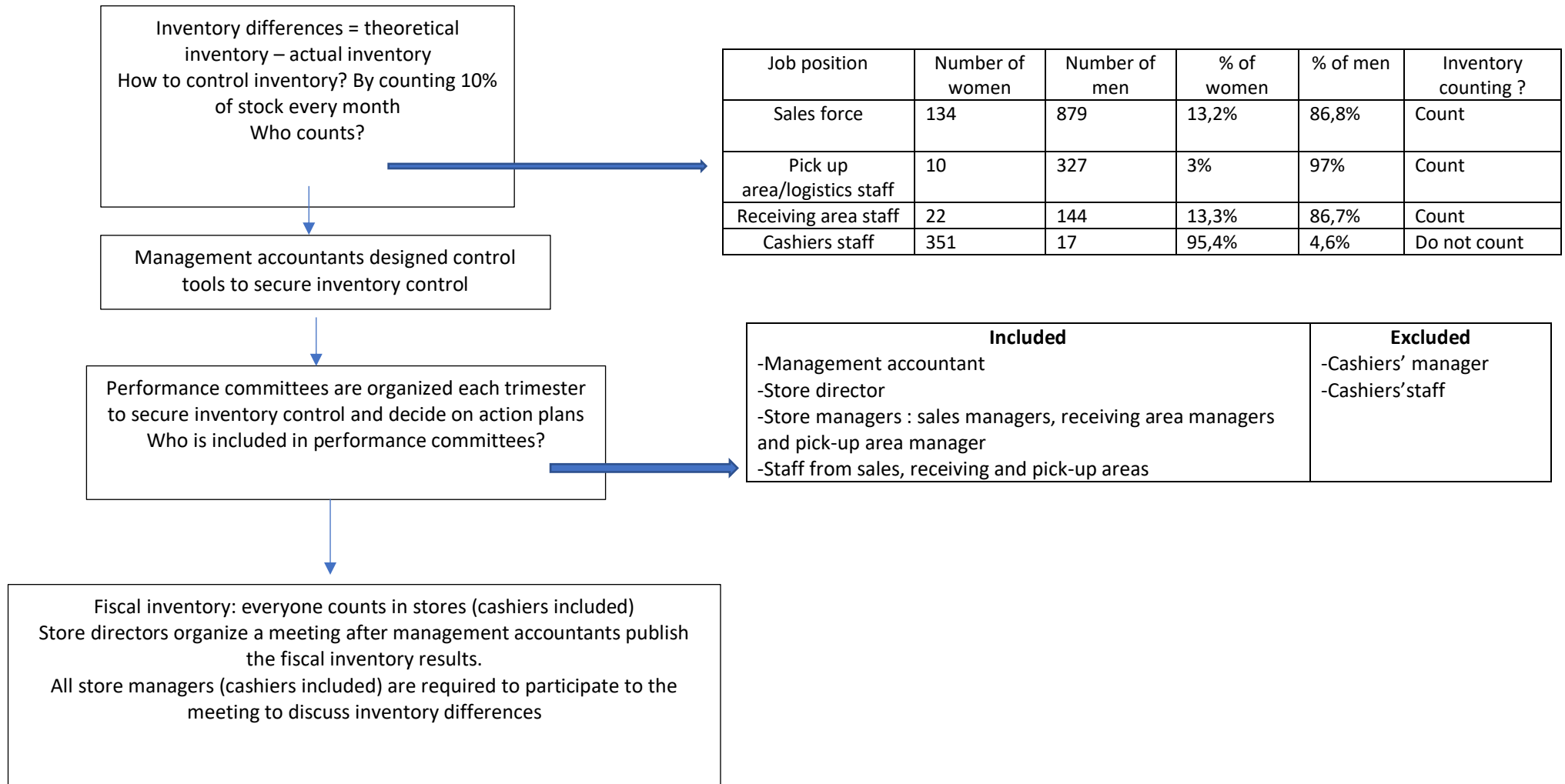
Figure 11 - Essay 2 : coding

## **6. Findings**

### **6.1 How the idealisation of masculine physical strength excluded cashiers from the inventory control process**

When I was a “native”, I took cashiers’ exclusion from performance committees for granted: as they were not involved in the process of counting, why would their presence be necessary? As a researcher, I was very critical to myself for taking this exclusion for granted in the past. I asked myself during my field work what was at the source of cashiers’ exclusion from performance committees. I made myself a simple diagram about the inventory control process at DIST:

**Figure 12 - Essay 2 : Inventory control process**



Given this diagram, one can easily take for granted cashiers' exclusion from performance committees which are meant to secure the inventory control process. Each step of the process is fed back and forth (the arrows in the diagram) by the idea of counting: if cashiers do not count inventory each month, why would they be included since the entire process is meant to control inventory counting? Cashiers count stock only on one occasion, the annual fiscal inventory. On this occasion, everyone at DIST, headquarters included, gives a hand to count stock.

When taking a closer look at the diagram, it becomes very clear that the only excluded occupation is also the only one that is highly feminized. On the contrary, the other occupations are highly masculinized and included in the process. A majority of men are then at the centre of action plans regarding inventory control when a majority of women are outside of the management process. At DIST, the way to calculate an inventory difference is by counting the stock in store. As such, management accountants' control tools dealing with inventory (Appendix 5 and 6) are conceived around the idea of regular stock control through inventory counting.

*"In our dashboards we look at what the sales guys count basically. But everyone is involved one way or another in inventory differences. If I'm a customer and leave with a hammer without paying at the cashier machine, well, who's responsible? The guys or the girls?"*

*Management Accountant 1*

Three interesting ideas arise from this quote. Regarding inventory differences, the management accountant mentions that dashboards only take into consideration the staff that does the counting, although everyone in a store is potentially concerned. As such, the masculine universe seems to impose itself (Bourdieu 1990, 2001) in the way to account for inventory differences.

Then, it is interesting to highlight that sales roles are attributed to "guys" and cashier roles to "girls". During my ethnography at DIST, I also witnessed that when managers would talk about cashiers, they would refer to them as "the girls", although two men work in the cashiers' team. In French, there is a strict rule in grammar whereby the masculine form takes precedence over the feminine form to talk about mixed groups. Cashiers positions are so related to women in the collective imaginary that this rule is constantly broken at DIST's store. Or, I could also argue, that women outnumber the men in the cashiers' population to such an extent that following this grammatical rule becomes senseless.

Also, the management accountant's comment highlights cashiers' responsibility over inventory differences. In his example where he mentions theft, he says that it could be either the sales teams' responsibility but also cashiers' responsibility if they are unable to see a potential thief leaving the store. The management accountant seems to be referring to shared responsibilities.

How does it come that the most feminized occupation in the store is also the only one that does not take part in the process of inventory management? And that, when a management accountant suggests this occupation has a responsibility in keeping low certain types of inventory differences?

As mentioned in the case context session, the sexual division of labour at DIST seems to mirror that of the building industry. The source of this sexual division of labour seems to be physical strength (Gallioz, 2006) that placed men in "productive" positions, where they get their hands dirty and are at the heart of sales negotiations with customers. At DIST, the salesforce is responsible for generating revenue and also for making sure that stock is as secure as possible in each aisle through inventory counting.

Men were also placed in occupations where the organisation seems to believe that physical strength is needed to receive merchandise from suppliers (receiving area staff) and prepare and load customer order (pick-up area staff). In these occupations, the staff is also responsible for maintaining the stock in their working areas as secure as possible through inventory counting. In order to handle heavy merchandise in the process of inventory counting, male dominated occupations have been given and have taken possession of machinery that permits inventory counting.

For example, inside a store, the salesforce will use stackers in order to correctly place the merchandise in the aisles while doing inventory counting.

Another example would be in the receiving area where heavy merchandise is placed at altitude. If inventory has to be counted, because of the altitude, the only way to do so is by bringing down the merchandise with a forklift.



**Figure 13 - Essay 2: Male possession of machinery: stacker and forklift**

On the other hand, cashiers are the only occupation in a store that do not do any inventory counting to secure stock. Cashiers' roles have been thought about so as to match stereotypes of hosting, accounting and administrative work (Loft, 1992; Walker, 2003a). In the organisational imaginary, such tasks do not require physical strength or at least do not match the idealised form of masculine physical strength that would be necessary for the maintenance work associated with inventory counting. Inventory counting has never been included in their job description as women's gendered physical capital (Haynes, 2008b) is not considered to be in accordance with this task.

*“We have girls who go from being cashiers to saleswomen. But then they realize that there is a lot of material handling going on and it's not that easy” (Human Resources Manager)*

*“Since there are no women at the in store pick up area, whenever I would go there to help when there is staff shortage, they (the men and customers at the in store pick up area) had two different reactions. Some refused that I carry building materials, and others wanted me to carry building materials. One day, a customer said to me: it will do you good to carry these bags! I said ok, you know what? you are going to have to wait for one of my colleagues. Because yes, I want to help, but I won't carry 10 bags of 35 kg each. But I can push the cart for you if you want” (Store Director)*

*“When I was integrated as a store director, I had spent some time, a little bit of time on the Paris15 store. This store is a store in which Peter, the former director, was doing a lot of difficult material handling, pulling wooden pallets from a sloped sidewalk to the store. And I said to Peter, in this store, I should not say this, but you must necessarily put a man as a director; unless you have a woman who is strong and does weightlifting or something like that,*

*you can't pretext to put a woman at that store for the sake of parity. Paris 15 is a store where you have to put a man. The goal is not to hurt people.*

*In all other stores, in my opinion, you can put a man or a woman as a director, it does not matter" (Store Director)*

These three extracts were formulated by three women: a human resources manager and two store directors. Physical strength seems to be a natural given to men whereas it is regarded as a lack for women. Physical strength is itself a socially constructed idea and yet symbolic violence (Bourdieu, 1990, 2001) acts on some women who seem to have integrated the idea that they are physically weaker than men. As a consequence, certain women will tend to prevent situations where physical strength is at stake. The fact that these quotes come from women who have management positions is of interest in this case as they symbolically carry the social construct that women are weaker than men. As managers, they could prevent to other women the access to certain working activities because of this idealisation of physical strength.

While male dominated occupations have taken possession of machinery to count heavy merchandise, cashiers have been disqualified from the use of such machinery. The type of machinery that they have under possession is the checkout desks where financial transactions are made.

Physical power is at the source of who has the "muscle", "capability", "tools" and "machinery" (Cockburn, 1981, p.170) to do inventory counting and to constitute women in cashiers' roles. Physical power (Cockburn, 1981) has also implication in terms of the management accounting tool that is used to control inventory differences. The inventory management tool (Appendix 5) is only built around the idea of inventory counting. The inventory lists are organized according to each sales sector: MACON, MENUISIER, ELECTRICIEN, PLOMBIER, CARRELEUR, PEINTRE, OUTILLAGE<sup>41</sup> (OUTILLAGE is the only sector that does not refer to a specific craft/occupation as all building tools are sold in this sector). As mentioned before, the French language has feminine and masculine words. The sale sectors all refer to the masculine versions of occupations in the building industry. I was able to have an hour interview with DIST's founder. What he explained was that at the time his team and he were thinking about DIST's merchandising, they did not want to name the sales sectors according to building activities: Masonry, Carpentry, Electricity, Plumbing, Tiling, and Painting. The

---

<sup>41</sup> Translated to English: Builder, Carpenter, Electrician, Plumber, Tiler, Painter, Tools



goal was to be as close to craftsmen as possible so they could feel at home and identify to the stores; therefore, the sectors were named after occupations, adopting their masculine French versions. As such, the inventory lists themselves bring back to the male idealized concept of physical strength in the building industry (Gallioz, 2006, 2007, 2009).

Cashiers' roles over stock control is thus completely overshadowed in the inventory management tool.

As such, the masculine universe (Bourdieu, 1990, 2001) imposes itself on the inventory management tool (Appendix 5) through the process of physical power (Cockburn, 1981, 2009). The way these accounting technologies were conceived is the outcome of an idealization of men's bodily capabilities and the definition of tasks to match them (Cockburn, 1981 ,p.137). The masculine dominated occupation in stores thus have possession over the accounting technologies designed for the management of inventory control while the only feminised occupation from the store does not have possession over these technologies.

## **6.2 What it takes to count**

At DIST, women do not seem to embody the gendered physical capital (Haynes, 2008) that is necessary for material handling. As one of the store directors was saying, unless a woman does weightlift, no woman could be able to do the handling at the Paris 15 store. I spent a day with a woman, Julie, who started her career as seamstress. When the workshop where she worked closed, she applied for a position as a cashier because she needed to "quickly find a job to feed the family". She spent 15 years as a cashier at DIST and later became a saleswoman in the painting and tiles sector. She mentioned she suffered from back problems prior to becoming a saleswoman. Her back problems started when she was a cashier as well. In her new sales role, filling shelves or controlling stock were not physical problems for her. She asked DIST managers to provide her with a machine, a paint pot lifter called Liftopt, which would help her lift the 15 litters to 45 litters paint pots.



**Figure 14 - Essay 2: Lifting in painting sector**

She also mentioned that once she obtained this machine, the men working in her team also started using it as they also suffered from back problems.

I asked one of her male colleagues why he had not asked for the Liftop before Julie's request if he was suffering from back problems. He told me that he did not know such machine existed, and after years of working with his other colleagues without the Liftop, he got used to living with his back problems. He told me the Liftop considerably smoothed his back pain. I found his answer of interest; indeed, one could interpret that physical strength, considered as being part of men's gendered physical capital (Haynes, 2008b), implies that physical strength is a masculine given. DIST's management did not offer the possibility to have a liftop for these men, and the men working in this sector did not ask the management team for a liftop.

Julie mentioned that she wanted to prove herself and others that she was capable of being a "full" sales person, implying customer advice and inventory control. However, due to her back problems (and she specified that this was not due to the fact that she is a woman), she could not carry the paint pots on her own while her male colleagues did so. After she asked managers for the Liftop, not only was she able to fully carry on her tasks as a sales person, but her male colleagues also adopted the machine in their exercise of inventory control.

While the organization considers that women do not have the necessary gendered physical capital (Haynes, 2008) to "fully" embody a sales person, Julie got around this idea by altering the way inventory control is carried out in the painting sector.

During the ethnography, I spent most of my time with women who were cashiers. Interestingly, the women who held this position did not seem to fear the physical strength necessary to carry building material. Two of the women cashiers I met wanted to evolve as sales persons during the year to come. Becoming a sales person, as the human resources mentions, implies material handling:

*“When I was working in the food markets, I would pull heavy wooden pallets every morning, during winter, spring, summer and autumn. I did that for 10 years. So no, I’m not afraid”*  
(Cashier Supervisor)

*“You know, after 17 years as a cashier and standing up all the time, and controlling carts, my back already feels horrible now”* (Cashier Supervisor)

The first quote illustrates that women’s personal and professional experience can help them develop physical strength, but one that might be ignored by the organization. The second quote shows that standing up and bending to control carts every day also requires physical strength and endurance; yet, such strength is not idealized as masculine in the organization. The ethnography gave me the opportunity to feel what impact inventory counting can have on one’s body. I wanted to understand the physical implications during inventory control:

*Thursday, November 24<sup>th</sup> 2016*  
*DIST’s Store, Paris, France*

*I arrive at the store at 8:30 am.*

*I told Jessica I could help a sector lagging behind in its bagging preparation for the fiscal inventory. So, I spend my day in the electricity department. Standing up all day in the cashiers’ area was starting to tire me but today is not going to be less tiring!*

*I see Philip, the elder of the sector, and salute him. Philip is always very serious and speaks very little. I have the impression that he wonders what I’m doing here today so I explain that I’m going to help them in the bagging process<sup>42</sup>. Tom, the electricity’s sector manager passes me a pen, post-its and bags to start the work. I remember well that I have to start from the bottom of the ray to the top of the ray from left to right. I count products such as switches and electrical outlets and bag them in packs of 10. At the end of the first row, I already have my hands full of dust and my back is starting to be painful. The dust makes me even sneeze and I hear John, one of the sellers, make fun of me. He hands me a cart and explains that it is his technique not to “break his back”. His technique is to sit on the cart to be at the height of the*

---

<sup>42</sup> Bagging means counting products and bagging them in series of 5 to 50 products.

*row he is counting. It definitely helps me. But when I start to climb on the "giraffe"<sup>43</sup>, it's less funny. I tell myself: do not look down, do not drop the pen and do not miss a step of the "giraffe" when you're going down! I realize that you have to be sure of your movements, of your body so as not to hurt yourself during the counting process when you are at the highest rows.*

*Since I was methodically bagging and putting a post-it at each location, the pace of my work was visible to all. I spent a whole day bagging and in fact I had barely counted an aisle. Some sales men came to see me teasing me: "You're still here?!" It made me smile.*

*John told me: "With time, you'll become faster".*

*As the day goes by and as I continue counting, John comes by and says: "you're already faster". (...) 5:15 pm is approaching and I could not completely finish the aisle. I tell Tom that I have to leave but that I will come back tomorrow morning to finish. When leaving the store, I say goodbye to Philip. He tells me: "It's not easy, huh. Thank you very much", and a smile ... I feel exhausted but I'm happy when I leave. I got a smile. I wash my hands before leaving the store. They are full of dust. The sink becomes completely grey as I wash my hands".*

The next day, my body felt extremely sore. John's trick to sooth my back pains was helpful and demonstrated that whether one is a woman or a man, the pain will arise and one will find ways of countering it. Embodying an occupation is not a natural given but can be developed "with time". My hands going from white to dark grey had an impact on my understanding of inventory counting. The next day, I realized that the people who had dark grey hands were the ones who work in the sales, reception or pick up areas. At the end of each day spent observing the cashiers' team, I would wash my hands. Of course, they were dirty because a store is always dusty with the building materials. But it was not the same dark grey dust that would come out of my hands. I was "getting my hands dirty".

During the ethnography, what I observed was that heavy machinery was used to carry heavy material. The people working in the sales teams told me that in the end, it was not the heavy material that was a problem. The backpain issues came mostly from lighter material, such as the one that I counted in the electricity aisle. For this material, one cannot use any machinery. The issue is not physical strength but physical resistance or in other words, finding ways to remain in an uncomfortable position for long hours, counting and recounting stock. I also

---

<sup>43</sup> The word "giraffe" is used in the building industry when talking about a ladder. A "giraffe" is much more stable than a regular ladder

experienced physical resistance when I did my observations at the cashiers' area by standing up all day.

My conversation with women cashiers and ex-cashiers helped me understand that their own view regarding physical strength was different to the organisation's view. Their experience in current or previous roles helped them gain the reflexivity to not fear roles that are meant to require physical strength. Yet, the organisation seems to remain stuck with this idealisation of physical strength, creating the necessary conditions to exclude cashiers from the inventory control process.

Accounting is supposed to give a "full", "objective", "quantified" and "rational" picture (Hines, 1992) of an activity; however, the stereotypes of physicality are so at stake that DIST's inventory control process fails to cover the "full" picture of its activity. The results that will be presented below show that inventory control cannot be only thought of through the idea of counting and that it involves other activities, which are not idealized as masculine. These activities bring to light gendered accountabilities regarding inventory control at DIST.

### **6.3 Creating a non-significant occupation**

In performance committees, management controllers and store managers analyse which type of stock contributes the most to inventory differences and through which inventory movement. Table 10 below shows the possible movements which can explain an inventory difference. The movements which have the highest impacts are the CAS, PLS, INV and VOL.

**Table 10 - Essay 2 : Inventory Movements**

Sur Type	Mvt	Translation in English	Description in French	Démarque Montant (PMP)	% of total inventory difference
Démarque connue	CAI	Cashiers' error	ERREUR FACTURATION CAISSE	-286	0,2%
	CAS	Broken merchandise	CASSE MARCHANDISE	-18 989	11,5%
	ETQ	labeling error	ERREUR ETIQUETAGE	272	-0,2%
	EXP	exhibitions taken out of stock	SORTIE EXPOSITION	-2 252	1,4%
	FER	outdated stock	ARTICLE PERIME	-1 950	1,2%
	FLC	central picking	PRELEVEMENT CENTRALE	-459	0,3%
	FLR	remodeling picking	PRELEVEMENT REMODELING	-3 653	2,2%
	FLS	in-store picking: (sample distribution for customers)	PRELEVEMENT SUR STOCK	-24 814	15,0%
	RCP	post-inventory correction at reception	CORRECTION RECEPTION POST-INVENTAIR	3 758	-2,3%
TRX	picking for in store works	PRELEVEMENT TRAVAUX	-2 189	1,3%	
Démarque inconnue	INC	unknown	INCONNU	-1 907	1,2%
	INR	Post fiscal inventory movement: after the fiscal inventory, stores use this movement for corrections until the end of the fiscal year	Mouvement INR	3 023	-1,8%
	INV	inventory movement	MOUVEMENT INVENTAIRE	-97 122	58,8%
	VOL	theft	VOL MARCHANDISE	-18 448	11,2%
				-165 041	100,0%

The INV movement accounts for 58,8% of the store's total inventory differences amount. In general, the INV movement covers the "unknown" reasons for an inventory difference. As the INV movement covers 58.8% of all inventory movements, there seems to be an issue for the store in clearly identifying the reasons for an inventory difference.

There are several reasons why a staff member will register an inventory difference in the INV movement:

- The VOL (theft) movement will only be used if there is direct proof in the store that a product was stolen (examples: empty box found, over-night robbery). If a customer steals a product and the staff has no proof over this event, then the inventory movement that will be used is INV.

Even if the staff is certain that a material was stolen, they would not be able to register the inventory movement under the VOL tag without proof.

From my conversations with the store's staff, I understood that theft had become a plague. An unknown percentage of theft is included in the INV movement.

*"We're being robbed all the time. We can't continue working like this" (Cashier Manager)*

- The INC movement covers unknown inventory differences and only accounts for 1.2% of the total inventory differences amount. I questioned the staff about the use of this movement:

*"We don't know why this movement exists. I think there's only one of our guys using it. We never really know why there is an inventory difference. There is just too much going on. So, we all use the INV movement" (Salesman)*

-The CAI (cashiers' error) movement covers 0.2% of the total inventory differences amount. Yet, as I will show further in my findings, it is possible that this movement is being underestimated. As a consequence, what should be in CAI falls into the INV movement.

If one takes a closer look at the figures in appendix 3, one can see that inventory differences with the CAI movement amounted for 286 euros in 2016, representing 0,2% of the store's total inventory differences result. The CAI movement is the French abbreviation for CAISSE, meaning cashier in English. A CAI movement occurs when a cashier makes an invoicing error. Imagine a cashier scanning 2 hammers instead of 3: 2 hammers will appear in a craftsman's invoice instead of 3. What would be the consequences? First, in terms of turnover, the cashier will have invoiced less cash than what he/she should have. Second, there will be an unfavourable inventory difference in the TOOLS<sup>44</sup> sales area of -1 hammer since only 2 hammers were scanned when in reality 3 left the store. The fact that the CAI movement only amounts for 286 euros in 2016 cannot be interpreted as sign that cashiers exercise a permanent and almost perfect control of the stock that circulates on conveyor's belts and customers' trolleys:

*Tuesday, February 7<sup>th</sup> 2016  
DIST's Store, Paris, France*

*I arrive at 7:30 this morning. I see Ana giving me a big smile. She tells me that today she is going to be trolley testing the entire team. She shows me the excel sheet she created to calculate the cash discrepancies of each team member with the related articles. The Excel sheet makes it possible to see which articles are the least efficiently scanned at the cash register, thus generating inventory differences. She told me that today, to make the exercise more complex, she asked the sales man to prepare a multi-sector shopping trolley. Each cashier will scan the articles on a computer test session. She will write down all the errors and then debrief everyone to correct these errors. At noon, the trolley test begins. The sales man arrives with the trolley and Ana starts the test first on her own. She will be the only one knowing the value that should theoretically be cashed. Once she finishes her test, she sees that she made a big mistake in scanning. She counted one batch of twelve tape meters instead of twelve separate tape meters. This error will be repeated by other members of the team.*

*When Myriam passes, Ana tells me that it shows she is new in the team because she underestimates the trolley by 100 euros. So, I start imagining all the potential scanning errors*

---

<sup>44</sup> Hammers are sold in the TOOLS sales area at DIST.

*that might occur in one day. I also realize that these potential errors will never be quantified as CAI movements but as INV movements”.*

Indeed, cashiers mentioned that a CAI movement is only possible if the error is identified almost immediately when invoicing a customer. An example could be the following: a customer has a heater named A on his/her trolley. The cashier has a problem scanning the heater and manually types the reference on the computer. However, the cashier makes an error in the reference and types heater B which costs 100 euros less than heater A. The customer leaves the store with heater A but paid the price of heater B. If, at about the same time, a salesperson is controlling inventory on heaters and finds that there is a difference of +1 unit of heater B and -1 unit of heater A, then inventory searches are going to start. And if the salesperson communicates almost immediately with the cashier about this issue, then the two employees will eventually understand the reason for this inventory difference. An inventory difference of 100 euros will then be identified under the CAI movement. However, due to the flow of customers and activities, it is very rare that this chain of events occurs. As a result, the inventory differences under the CAI movement are potentially undervalued. As inventory controls are generally done ex-post and that tracing back an error to a cashier's manipulation is tedious, a potential CAI movement will be tagged under the generic INV<sup>3</sup> movement. CAI movements remain almost invisible and unquantifiable to management accountants.

*Tuesday, February 7<sup>th</sup> 2016  
DIST's Store, Paris, France*

*(...) When I was trained as a management accountant at DIST, I remember asking my boss what fell under the CAI category. I remember her saying: “don't bother with that, it's not significant”. Not significant. I actually believed for years that the CAI movement was not significant. Indeed, it was non-significant because of the value it showed, but reality is more complex. And now that I am doing this research, I understand how wrong I was for taking for granted this inventory movement as being “non significant”. I remember myself training newcomers who would ask me what this CAI movement was about. And I would just say: “don't bother with that; it's not significant”. I ask Ana what she is going to do with the results she now has on her Excel sheet. She says she is going to put them in a binder as she does every month. She opens the binder and I see all the testing she has done over the last year. I ask her if she is going to show the results to anyone except for the cashiers' team. She says: “no, it's just for us, so we can improve ourselves”.*



During the interview I had with two management accountants, I asked them:

*Paris, March 8<sup>th</sup> 2016*

*Me: What about the CAI movement? Can you tell me more about it?*

*Management Accountant 2: What about it? At national level, it's probably less than 1k€.*

*Management Accountant 1: It's really difficult to track an inventory movement with the CAI tag. It's like the VOL movement: you need proof. Except it's even harder with CAI because of customer flow.*

I could not get more information regarding this inventory movement from them. They just confirmed the CAI movement was perceived as non-significant and difficult to track. The CAI movement carries in itself what Pierre Bourdieu calls symbolic power, as power as to constitute the given by enunciation (Bourdieu, 1977b). CAI's perceived non-significance is perpetuated in the inventory control dashboards that are analysed in performance committees. CAI's symbolic power hides the complexity of identifying an inventory error, a complexity that is in the hands of DIST's cashiers. CAI could be interpreted as an additional justification for not including cashiers in performance committees. The CAI movement is not perceived as being significant enough to become part of a management control process and thus participates to cashiers' exclusion from the process.

CAI can be interpreted as a gendered inventory movement whereby cashiers' work complexity is rendered invisible. As it appears in Appendix 3, the only two inventory movements that are named after a work team are the CAI (cashiers) and RCP<sup>45</sup> (reception in French, meaning receiving) movements. RCP movements are post inventory corrections done at the reception area. RCP movements are errors when receiving merchandise from suppliers: it mainly concerns a difference between what is received by the reception team and what is billed by the supplier. RCP movements are controlled by DIST's accounting department at the headquarters which warns the reception team when an RCP movement has to be registered. On the contrary, as mentioned earlier, CAI movements which refer to the cashiers' team are difficult to control and constantly referred to as non-significant.

CAI's symbolic power could play a role to the extent of giving the impression that even the cashiers as a team is non-significant regarding inventory control. Indeed, my observation during the trolley testing was a means of pro-actively preventing CAI errors. CAI's symbolic power plays a role to the extent that Ana herself did not grasp the value of her work. She organized all the testing, calculated all the discrepancies on her excel sheet and then archived

---

<sup>45</sup> The RCP movement can also be interpreted as a gendered inventory movement. The men working in the receiving area carry with them the physical capital of strength and resistance to variations of weather conditions. However, this gendered movement will not be developed in this paper to in order to focus on the cashiers population

her work in a binder that no one except for the cashiers' team was going to open. As cashiers are not invited to performance committees, she could not assess how valuable her work could be during the inventory control analysis carried in such committees.

However, Ana insisted that trolley testing had to keep being carried out in the store in order to prevent CAI errors. From her point of view, such exercise was important in order to prevent inventory differences for which her team could be held accountable. It seems important to highlight that Ana saw the importance of this work from her occupation's point of view. Yet, as the CAI errors are very difficult to quantify and only accounted for 286 euros in 2016, it would be difficult for Ana to keep a record of cashiers' improvements during the year. If Ana were included in performance committees, perhaps the management accountant and she could find a way of keeping such record.

The CAI movement seems to be a gendered inventory movement that acts as symbolic violence by rendering the only feminized occupation in the store as non-significant. This non-significance is confirmed through the inventory control dashboards and from my experience as an ex-management accountant at DIST, in the way management accountants are trained. The CAI movement acts as symbolic violence by being an unquestioned justification for not including cashiers in the inventory control process.

#### **6.4 How cashiers are held accountable for customer theft in stores**

The previous sections have shown how physical power (Cockburn,1981) and symbolic power (Bourdieu, 1977b) have created the conditions under which cashiers are excluded from the formal inventory control process. Cashiers are excluded from the process where gender essentialisation plays a central role. Cashiers, like all staff in a store, are accountable for stock control. However, the way cashiers control stock is difficult to quantify and at times impossible to quantify. While being excluded from the inventory control process, after the fiscal inventory, cashiers are going to be held accountable for a store's poor performance.

After the fiscal inventory, the store director, Jessica, gathered all store managers, including the cashiers' manager to discuss the results of the fiscal inventory. While sales managers are going to try to deny their responsibility over the store's poor results, it seems like Sofia (the cashiers' manager) and her team are going to be held accountable for such poor performance.

**Post Fiscal Inventory meeting (Extracts)**

**Thursday, December 8th 2016**

**Meeting participants:**

*Jessica : Store Director*

*George : Sales manager*

*Patrick : Sales manager*

*Sofia : Cashiers' manager*

*Paul : Reception Manager*

*Lucas : In store pick up manager*

**Context :** *After the fiscal inventory, Jessica gathers all the store managers to discuss the results. The store's and the company's result were bad this year. Jessica told me about a "catastrophic" result for the store; the worse historically.*

*Jessica : We asked management accountants to include more inventory movements in the future so we can track better our inventory differences. We tend to put everything under the INV movement so it becomes an unknown cause for an inventory movement. That's why the rate is so high. Because the management accounting team asked us to concentrate on the S<sup>46</sup> and A<sup>47</sup> products, our results are better in the S and A and so of course, our results worsened in the D<sup>48</sup> category. That's the problem: the bad results are not concentrated within the stock with high rotation only. That is why I asked you before the fiscal inventory to look at all your product categories, especially those that are expensive. Our strategy with Paul is to control better our inventory next year. You will get your lists of S products.*

*Patrick : the rule given by management accountants was to only count the S products, nothing else ; they did not want us doing anything else !*

*Jessica : given the results, they and we have to learn from our mistakes. We need a strategy for the first three trimesters and a different one for the last trimester because that's when the fiscal inventory happens. But we are not going to talk about that now. Think about what you can do with your teams, we'll talk with the management accountants and move on.*

*George : A big part of our bad result is due to theft in our store. It concerns products with low values so we are talking about products that are not mentioned in their S list. How did they come up with that list?*

*Jessica : We'll look at all of that later on with our management accountant so we can work better next year. .*

*Patrick : we're talking about small products that are easy to put in one's pocket. .*

*Jessica : When Peter<sup>49</sup> called me to talk about our results, I told him I did not want to take back products with small values without an invoice anymore. There is this guy who brought us back 7000 euros in small products without making any turnover for us!*

*Anyway, regarding credit notes, Sofia, credit notes have to be controlled. If it's small products from craftsmen we know well and see every day, it's not a problem. If it's customers we never see ; we have to ask for an invoice, whether they're happy or not. I'm waiting for Peter' reponse but he didn't say no either. Theys till from our store, from other stores and I don't want to do credit notes without an invoice.*

*George : there is a problem at our customer reception. Some customers take a picture of their boss's entrance card on their phone, scan it and enter the store. That should not happen.*

---

<sup>46</sup> Products that tend to be stolen

<sup>47</sup> Productis with high levels of stock rotation

<sup>48</sup> Products with low levels of stock rotation

<sup>49</sup> DIST's CFO

*Jessica : You have to hide a bit that card reader. The client I was talking about actually had a picture of his boss's entrance card on his phone.*

*Sofia : when you're at the cashiers' desk, you already have a customer you have to look after, so it's difficult to control the entrance*

*Sofia is interrupted*

*George : what is not working in your system is that normally, a customer enters the store, a cashier says hello, the customer scans his card, the cashier opens the door and the customer enters the sales area. What is happening now is that he enters the store, scans his card, and it is when he is at the barrier that the cashier turns around and says hello while opening the barrier.*

*Jessica : ever since we integrated that cashiers' desk at the customer reception area, we created more of a problem than a solution. You have to work on your customer reception strategy.*

*Sofia : But, you saw it, yesterday we were only two...*

*Sofia is interrupted*

*Jessica : even when you are enough, no one is really at the customer reception area. The one who is at the customer reception is also always the one at the cashiers' desk. .*

*George : One solution could be not to open the cashiers' desk at the customer reception area.*

*Sofia : that's what I did this morning, but look...*

*Sofia is interrupted*

*George : that cashiers' desk must only be opened in case of strong necessity*

*Sofia : I agree with you...*

*Sofia is interrupted*

*George : it's the priority*

*Sofia : look this morning, you told me there were a lot of customers and we were only three cashiers....*

*Sofia is interrupted*

*Jessica : Your customer reception strategy must change. Our customers are unhappy. We created a problem with that cashiers' desk at the customer reception area*

*George : the customer comes in, drops his products and says he wants a credit note. No one questions him about the reasons for such return: if it is an error, construction surplus etc. For me, when there is a product return, there is customer dissatisfaction. 90% of the time, you type that is a construction surplus when sometimes it is not because you don't question the customer. It distorts statistics.*

*So that's why you have bright guys who take a picture of the entrance card, scan it, return a product they never bought, they stole. And then with that money they buy other products.*

#### **6.4.1 When male dominated occupations can use accounting technologies to avoid taking responsibility**

This extract can be divided in two parts. In the first part, the sales managers explained that the reason for their poor results regarding the Fiscal Inventory were due to the Inventory Management Tool (appendix 5). According to them, the management control department took the decisions regarding which stock had to be counted in priority. The Inventory Management Tool reflected the stock that had to be prioritized.

After the meeting, I had coffee with two sales managers in order to understand more their point of view regarding management controllers' impact on the store's results. According to the

sales managers, if the staff did not respect the order of priority, then they would receive calls and reminders from management accountants. The results of the Fiscal Inventory showed that the stock with the most unfavourable inventory differences were not on the management accountants' lists. Therefore, the stock with the poorest results had not been controlled thoroughly throughout the year, leading to considerable inventory differences. The sales managers did not want to take the full responsibility over these results.

However, by reading again the store director's first intervention in this extract, I find interesting elements:

*Jessica : (...)That's why the rate is so high. Because the management accounting team asked us to concentrate on the S<sup>50</sup> and A<sup>51</sup> products, our results are better in the S and A and so of course, our results worsened in the D<sup>52</sup> category. That's the problem: the bad results are not concentrated within the stock with high rotation only. That is why I asked you before the fiscal inventory to look at all your product categories, especially those that are expensive. Our strategy with Patrick is to control better our inventory next year. You will get your lists of S products.*

First, this extract gives insight into how the Inventory Management Tool (Appendix 5) acts as symbolic power (Bourdieu, 1977b). If the Inventory Management Tool gives a list of products that has to be controlled thoroughly through the year, then the results on these categories of products will be favourable. As these lists were controlled during performance committees, the result on these categories was already enunciated by the Inventory Management Tool (Appendix 5) itself. On the contrary, the lists of products that are not mentioned will have unfavourable results. Yet, this extract also shows that the store director had anticipated this enunciation and asked the sales managers to look at all their product categories. According to my interpretation, the sales managers take the Inventory Management Tool's (Appendix 5) symbolic power as a justification or an excuse to not take full responsibility over the unfavourable results.

If the sales managers are able to use the inventory management tool as a justification or excuse to not take full responsibility over the unfavourable results, it is because physical power (Cockburn, 1981, 2009) gives them the possibility to rely on an accounting technology.

#### **6.4.2 Cashiers' illusion of being part of the game**

In the second part of the meeting extract, one of the sales managers' reactions completely breaks with the idea of inventory control through counting. Jessica and George highlight Sofia's responsibility over the inventory results. As Sofia is the cashiers' manager, she was

---

<sup>50</sup> Products that tend to be stolen

<sup>51</sup> Products with high levels of stock rotation

<sup>52</sup> Products with low levels of stock rotation

never included in performance committees where the decisions regarding inventory control take place.

*Thursday, December 8th 2016  
DIST's Store, Paris, France*

*The meeting ends and everyone goes out. Sofia is slow to put away her things. We are the two of us in the room. I don't know what to say to her but I want to tell her something. I ask her if she has plans for Christmas. She doesn't seem very well. She says that this has not been a good year for her. She talks to me about her kids. She tries to do her best as a mother and as a manager but it is difficult. She says she would like her husband to take her role for a week, just a week so he can understand why she is so irritable sometimes. She says this meeting was "le coup de grâce"<sup>53</sup>. I ask her if she had been kept informed of the inventory control process during the year. She says yes, once a month, the store director gives feedback regarding inventory.<sup>54</sup> She says that Jessica tells them if the counting is being done thoroughly or not. But Sofia tells me that apart from this information, she doesn't know much more. She tells me she is just going to close the cashier desk at the customer reception area and that's it".*

According to the job description I was provided by the Human Resources department, all store managers (cashiers' managers included) are accountable for inventory control. The job description then makes believe cashiers' managers that they are "part of the game" regarding inventory control.

I also observed that every time she wanted to defend herself and her team, she was constantly interrupted either by the store director or the sales manager. Interrupting women is itself an act of symbolic violence (Krais, 1993; Tremblay et al., 2016) as women become used to this situation and have to deal with the unfairness of such act. I do realize that the store director is a woman and one could question the gendered approach to this interruption. I ask myself if the store director would have interrupted a man as much, but I do not have the answer to this question. What I do analyse is that the store director integrated the male dominated accounting

---

<sup>53</sup> "Le coup de grâce" in French is an expression referring to an event that acts as a knockout in one's day, life etc.

<sup>54</sup> Every month, the store director gathers all store managers to discuss about the store's performance. Inventory control is discussed very briefly during these meetings. The only information that is provided is the percentage of stock that has been counted and the percentage of inventory differences over the total turnover on a year to date basis.

representations (just like I had) regarding inventory control and did not include the cashiers' manager in the inventory control process.

Sofia received very broad information regarding inventory control during the year. During the meeting, her responsibility as a cashiers' manager is brought to light. Sofia's responsibility over inventory control does not take the form of inventory counting but takes another gendered approach: hosting and administering.

Giving women this nature of roles in companies is part of what confirms masculine domination (Bourdieu, 1990, 2001); meanwhile, men can exercise roles that are considered to be productive in the building distribution industry (Gallioz, 2007). This way, physical power (Cockburn, 1981, 2009) defines the female as a woman who is placed in labour positions that require "feminine skills of patience and caring, intuition and dexterity" (Cockburn, 1987 ,p.170).

Sofia's gendered physical capital (Haynes, 2008b) seems to assign her to the gendered tasks of hosting and administering when it comes to inventory control. She is told through her job description that she is "part of the game" regarding the management of inventory but only in gendered tasks that are both peripheral to the formal process and made invisible by accounting technologies.

#### **6.4.3 When hosting, guarding, and controlling credit notes spotlight cashiers' accountability over theft**

The critics formulated by George and Jessica emphasize cashiers' gendered accountability towards customers' theft in the store. George and Jessica mention that cashiers are not doing their hosting job correctly at the customer reception area. They also emphasized that preventing suspicious customers from entering the store cannot be done with the cashiers' team organization of hosting and cashing out at the same time.

DIST's return of goods policy states that cashiers can accept returned goods without an invoice. When a cashier accepts a returned good, a credit note is computerized in the store's software base. During my conversations with the cashiers, they told me that some customers saw the system's failure and would return goods they had not bought in any of DIST's stores. Cashiers do not have the possibility of visualizing customers' purchases in all of DIST's stores. They can only look at the purchases done in the store they work in.

Thursday, December 8th 2016  
DIST's Store, Paris, France

*“It is 6:15 in the morning when I get to the store today. It is not only cold but it is raining. I hate those mornings; I feel so dull. Ana is waiting for me at the store entrance while she finishes her cigarette. Customers are already lining up to enter the store. The parking is full of craftsmen's trucks. Ana is smiling. She looks in great shape.*

*We enter the store. I notice she got here even earlier because the computer is already set up. When the store opens, I stand next to her. We stand at the welcome area. She tells me that because of staff shortage, a cash machine was annexed to the customer reception. This way, a cashier can welcome customers while cashing out another one. Only professional craftsmen can enter the store. They have a membership card that they scan. Ana looks at the information written in the computer when the card is scanned and pushes a button that opens the door to customers. The phone is already ringing. Ana picks up the phone and the smile on her face is still there. While she is on the phone, she keeps greeting customers and pushing the entrance button. The customer at the entrance tells me he needs to return a product. I tell him I cannot help him unfortunately but Ana will soon hang up and take over. I wish I could help Ana somehow but I can't. When Ana is done, she takes over and manages the customer's return. She calls a salesman to verify if the product is ok and types the credit note into the system. Amir comes to the welcome area and asks Ana if she received customer Da Silva's bank transfer. Ana says she will only start looking at transfers at 10 am. She is finishing entering the credit note into the system. Nathalie is at another cash machine (not in the welcoming area). Four customers are already in-line there. Ana looks at me, while still finishing the credit note process, and tells me she is going to open the cash machine at the customer reception area. It is customer satisfaction first. But I see she randomly entered into the computer that the customer was returning his product because of construction surplus. My old management controller instincts come back to me and I want to tell her that it is not correct to do that; one should question the customer; it's part of the procedure. But I can't tell her anything because it's not my role anymore. I see that she is doing a lot of thing at the same time so how could anyone blame her? She starts cashing out 2 customers but more are coming. The flow of customers entering the store is incredible. It is only 6:45 now and I already feel like an hour has gone by. Ana is now handling the phone, the entrance button and the cashier machine. Myriam is sick today so there is no other solution. I cannot just stand there and watch. So I tell Ana that I will handle the entrance button...”*



As an ex-management accountant, I had observed that Ana had not done the customer questioning that is required when returning a product. I knew the questioning was part of the procedure; if I had not worked in the organization in the past, I would not have seen this “error” in the procedure because no one ever explained it to me during the ethnography. As a researcher, I understood why she would not go through that step as she had to respond to so many demands at the same time. I asked myself: what would it change regarding theft if cashiers respected the process? Well, nothing. A customer could give any excuse.

DIST’s strategic decisions regarding return policies has an impact on cashiers’ roles. Cashiers have to control customers’ entrance while responding to their daily work at the same time in order to prevent inventory differences. At the time of the field work, cashiers did not have access to accounting technologies such as dashboards or an information system that could help them identify potential thieves. The organisation seems to implement a strategy that acts as a burden to cashiers by making them accountable for welcoming customers while making sure they are not thieves; what is more, the organisation does not provide them with accounting technologies that can help them in the gendered accountability that is assigned to them. This gendered burden put on cashiers brings to light organisational processes that reinforce inequality at work.

During the fiscal inventory meeting, the cashiers’ underperformance regarding hosting becomes the primary reason for theft in the store.

*George: the customer comes in, drops his products and says he wants a credit note. No one questions him about the reasons for such return: if it is an error, construction surplus etc. For me, when there is a product return, there is customer dissatisfaction. 90% of the time, you type that is a construction surplus when sometimes it is not because you don’t question the customer. It distorts statistics.*

*So that’s why you have bright guys who take a picture of the entrance card, scan it, return a product they never bought, they stole. And then with that money they buy other products.*

I mentioned earlier that the VOL<sup>55</sup> inventory movement is undervalued because a proof of theft is necessary in order to use this movement. Therefore, an unknown percentage of theft is included in the INV<sup>56</sup> movement. In this extract, George seems to say that cashiers have a responsibility over the VOL movement because they are not exercising their hosting job correctly. While the VOL movement is part of the inventory control process as it is an inventory movement in itself, hosting is not. Although the VOL movement is undervalued, it is quantifiable in the inventory control process. Hosting is completely out of the inventory control process as imagined at DIST; it is then

---

<sup>55</sup> Vol means theft in French

<sup>56</sup> Generic inventory movement

unquantifiable and, in this meeting, cashiers become accountable for the store's unfavourable results.

The next week, I went back to the store. The message given to cashiers was that the cash machine at the customer reception area had to be closed and could only be used in case of heavy customer flow and unmanageable staff shortage. That day, the cash machine had to be opened at several times as one of the cashiers was sick. As of today, DIST has not invested in security scanning stations. I investigated the reasons for not investing in such control system which could lower the risks of theft. I was not able to find an official reason for this decision. According to management accountants, one of the reasons could be the cost of security scanning stations. The investment would cost more than the yearly impact of inventory differences in DIST's profit and loss account. According to them, another possible reason is customer satisfaction: DIST wants customers to feel at home and control systems would be unwelcoming.

The strategic decision of not investing in security scanning stations, whatever the reason, acts as a burden on cashiers' daily work. They are the one who pay the consequences for the organisation's decision through cashiers' gendered accountability.

After the fiscal inventory meeting, cashiers were told that if customers had closed boxes on their trolleys, cashiers were to open the boxes and verify that no other products had been put inside. In the past, customers had put products in boxes and had left the store without paying for them. As cashiers did not think about opening the boxes, this suspicious activity led to inventory differences. Cashiers were also asked to look discreetly at customers' pockets and coats.

*"This morning I was really tired. A customer went to my cash machine. I think it looked like I was staring at his pockets but I was actually thinking about something else. I was shocked when I saw the customer taking out all those products. He looked at me and left the store. I did not do anything. I was just shocked" (Sofia).*

*"As long as the company does not invest in security scanning stations, we will keep having these problems. We are not guards here" (Ana)*

I find a contradiction between the idea that cashiers are asked to host customers while at the same time playing the role of guards.

However, if a problem occurs with a customer, one of the possible instructions is the following:

*"My manager tells me to call another manager, preferably a man if I have a problem with a customer, so they can be in an equal position." (Cashier)*

Cashiers are asked to guard but not to intervene because they would not be in an "equal position" towards a customer, who is generally a man. I find again a form of symbolic violence in such instruction as women are reminded that they are not equal to men. Interestingly, in case

of a hold up in a store, it is the cashiers who would be the first to be targeted. Cashiers are asked to fully host customers but not to fully exercise this role of guarding.

Again, DIST's strategic decision to not invest on scanning stations acts as a burden on cashiers. Cashiers' role is trapped between welcoming and guarding. This contradiction is enhanced by the fact that DIST does not want to invest in a control device (the scanning station) that could make less burdensome cashiers' gendered accountability over inventory control.

The tension that appears in the Post Fiscal Inventory meeting comes from the fact that cashiers are held accountable for the theft movements when they were never included in the inventory control process. Cashiers are unaware of the action plans and the decisions that are taken during performance committees. Cashiers are supposed to be part of the game but unlike the other occupations in the store they do not have the same access to the formal inventory control process and accounting technologies that monitor it. What is more, cashiers do not have access to accounting technologies which could be considered as peripheral to the formal inventory control process (credit notes control and scanning stations).

The store managers have "taken for granted" for so long the idea that cashiers do not take part of the inventory control process that they do not question this exclusion, although all store managers have responsibility over inventory control. The inventory control process's symbolic violence becomes particularly powerful: all store managers are responsible for inventory control; however, the way it is conceived through a process of physical power (Cockburn, 1981, 2009) excludes the only feminized occupation from the process, overshadowing this occupation's role in inventory control, and holding cashiers accountable for theft inventory movements.

Cashiers' gendered accountability over inventory control, the ones of hosting, guarding and the administrative function of controlling credit notes are not part of the process but they are part of DIST's reality regarding inventory control. This gendered accountability brings to the front that inventory control does not only take the form of inventory counting. The organization puts to the front cashiers' gendered accountability over inventory control, so why not including them in the process? What is more, this accountability could bring a qualitative approach to the inventory control process. If cashiers were included in the process, they could act on the action plans which could take alternative forms.

However, it seems that because cashiers' actions over inventory control are difficult to quantify, they cannot be reflected by an accounting technology. And because the inventory control process relies on accounting technologies that can monitor the process, then cashiers

remain alienated to the process. The way the inventory control process and accounting technologies are conceived creates disparities between cashiers and the other (male dominated occupations) in the store in terms of how they account for their work over inventory control in quantifiable (masculine) terms. Physical power (Cockburn, 1981, 2009) seems to give rise to a gendered accountability to cashiers, one that acts as symbolic violence (Bourdieu, 1990,2001) that excludes them from the formal inventory control process and maintains patriarchal gender relations (Cockburn,1981)

## **7. Discussion and Conclusion**

*“Any accountability or counterability practice, even one that reduces to the numeric, creates a structure which can be contested. Its absence generates an obscure and ill-defined space whose boundaries are unarticulated, providing no traction for protest or resistance” (Killian, 2015, p.31)*

In her work, Killian (2015) shows how the absence of accounting and accountability acts as symbolic violence on women by not accounting for them and reducing their chances to reintegrate society. In the social, economic and political context described by Killian (2015), the state of Ireland did not want to account for any form of moral weakness that could jeopardize its image. The women who were at the Laundries were not in line with societal norms and showed “feminine” moral weakness. Rendering these women invisible could be interpreted as a punishment against them as they were not performing their gender correctly (Butler, 1988, 1993, 2004). According to my analysis, one possible explanation of this “ill-defined space” identified by Killian (2015) is caused by gendered norms.

Adding a gender dimension to Killian’s analysis can help understand how this lack of accounting and accountability towards the women of the Laundries was constructed.

A gender dimension in the analysis of accountability can help unlock the concealed power issues that create the symbolic violence that Killian (2015) identified. These concealed power issues are constructed through historical processes (Bourdieu, 1990, 2001) that have defined a hierarchical system of the feminine and the masculine.

The contribution of this paper is to reveal such processes at an organisational level by putting to the front how gender plays a central role in the construction of accountability. It proposes the concept of a gendered accountability to understand the role of gendered norms in terms of

what is expected from an occupation, what access it has (or not) towards a formal organisational process and towards the accounting technologies that permit to justify for taken decisions and actions. A gendered accountability is a processual construct where, in this paper, physical strength is an essentialised masculine attribute that strongly contributes to the concealed power issues which determine who is going to be included in a formal management accounting process and who is not. Physicality acts as a process that Cockburn (1981) named physical power to understand how masculine occupations get hold of bodily capabilities, tasks that match such capabilities and tools and machines that correspond to the former. The idealisation of masculine physical strength disqualifies women from these tasks and from the use of tools and machinery to meet these tasks. Acting as an opposition to physical strength, other essentialised gender attributes are assigned to women. A strong organisational belief seems to consider that women are not in line with what Haynes (2008b) calls a masculine gendered physical capital. As a consequence, women are going to be confined into roles of hosting, accounting and administration.

The sexual division of roles in terms of inventory counting that has been explained in this paper reinforces the hierarchisation of the masculine and the feminine. The inventory control process seems to function according to this hierarchisation but only considers masculine habitus while completely erasing feminine habitus. Unlike Killian's (2015) case on the Laundries, cashiers' accountability is not "absent" but simply erased from a former management accounting process. If it is erased, it is because their gendered role in stock control is either perceived as non-significant or difficult to quantify. Erasing cashiers' gendered accountability from the process makes difficult any "traction for protest or resistance" (Killian, 2015, p.31). As such, essentialised gendered norms are at the heart of the concealed power issues that build the inventory control process.

A gendered accountability reveals the concealed power issues (Bourdieu, 1990,2001) in organisational processes that maintain patriarchal gender relations (Cockburn, 1981). At the same time, a gendered accountability opens spaces to question ourselves about the blurred lines that exist between symbolic violence (Bourdieu, 1990, 2001) and less concealed forms of violence. After the post-fiscal inventory meeting, the cashiers' manager, Sofia, was in a situation where violent face to face interactions took place. She did not have the necessary accounting tools to defend herself from burdensome speech acts. This violence was much less concealed than the one that organised her exclusion from the formal inventory control process.

Thus, a gendered accountability also puts to the front the less concealed forms of violence that an occupation can suffer from if it is asked to justify for decisions and actions that are taken when they are erased from a process.

So, what do I think that could be done in the case I exposed? From a pragmatic point of view, and in this case, I look back at my experience as a management accountant, only considering what is quantifiable prevents a management accounting process from providing a “full” picture of an entity’s performance. In performance committees, management accountants draw action plans based on the figures that are made visible by their control tools. Yet, these control tools only bring to light the challenges of inventory difference in masculine activity. Management accountants become unaware of the challenges faced by the feminized activity in the organization. This paper suggests that overshadowing “the negative space “(Hines, 1992) in this construction prevents organizations from understanding the full picture of management accounting issues and excludes key organizational members from decision processes. As such, physical power (Cockburn, 1981, 2009) can compromise an organisation’s effectiveness (Ely & Meyerson, 2000).

From a more critical point of view, one has to keep in mind that symbolic capital, the one of hosting and representation in this case, plays a role in symbolic violence. Indeed, attributing this symbolic capital to women in an organization reassures masculine domination. One could suggest including cashiers’ work regarding inventory control in the process. The inventory control process would be transformed by including other parameters than counting stock: hosting, credit notes control, trolley testing, and challenging the CAI (non-significant) movement. The gendered tasks regarding stock control would not be challenged, but the masculinist view of inventory control process would be altered.

Cashiers would be included in the process instead of being taken as scape-goats in case of poor performance. Their voice would also be heard when strategic decisions are made. Becoming part of a process can open possibilities for resistance.

In the store where I carried the ethnography, cashiers were made responsible for the store’s poor performance in terms of inventory differences while being excluded from the formal inventory control process. This event cannot be ignored. Further research could investigate how occupations that are defined by gendered norms can get hold of accounting to defend themselves from such organisational paradoxes.

## 8. Bibliography

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. *Classics of organizational theory*, 6, 450-459.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217.
- Almer, E. D., Lightbody, M. G., & Single, L. E. (2012). *Successful promotion or segregation from partnership? An examination of the "post-senior manager" position in public accounting and the implications for women's careers*. Paper presented at the Accounting Forum.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Avanza, M., Fillieule, O., & Masclet, C. (2015). Ethnographie du genre. Petit détour par les cuisines et suggestions d'accompagnement. Introduction du Dossier. *SociologieS*.
- Belghiti-Mahut, S., Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. In *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 238-247): La Découverte.
- Berg, B., & Lune, H. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* Pearson Boston.
- Bourdieu, P. (1977a). *Le sens commun*: Editions Le Manuscrit.
- Bourdieu, P. (1977b). Sur le pouvoir symbolique. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 32(3), 405-411. doi:10.3406/ahess.1977.293828
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*: Routledge.
- Bourdieu, P. (1990). La domination masculine. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 84(1), 2-31. doi:10.3406/arss.1990.2947
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination*: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2002). Nouvelles réflexions sur la domination masculine. *Cahiers du Genre*(2), 225-233.
- Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465-473.
- Bryer, A. R. (2011). Accounting as learnt social practice: The case of the empresas recuperadas in Argentina. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 478-493.
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal*, 40(4), 519-531.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of gender*. New York: Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: On the discursive limits of sex*. London: Routledge.
- Butler, J. (1999). *Performativity's social magic*, in Richard Schustermann (dir.), *Bourdieu, A Critical Reader*, : Blackwell Publishers, Oxford and Malden.
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*: Psychology Press.
- Butler, J., Gambetti, Z., & Sabsay, L. (2016). *Vulnerability in resistance*: Duke University Press.
- Cockburn, C. (1981). The material of male power. *Feminist Review*, 9(1), 41-58.
- Cockburn, C. (1987). Machinery of dominance. *Capital & Class*, 11(2), 170-181.
- Cockburn, C. (2009). On "The Machinery of Dominance: Women, Men, and Technical Know-How". *Women's Studies Quarterly*, 37(1/2), 269-273.
- Cooper, C., & Johnston, J. (2012). Vulgate accountability: insights from the field of football. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 602-634.
- Cooper, C., & Taylor, P. (2000). From Taylorism to Ms Taylor: the transformation of the accounting craft. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 555-578.
- Cooper, S. M., & Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Czarniawska, B. (2008). Accounting and gender across times and places: An excursion into fiction. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 33-47.

- Dambrin, C., & Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(3), 101-138.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506. doi:10.1108/09513570810872897
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16. doi:10.1016/j.cpa.2011.06.006
- Devreux, A.-M. (2010). 5. Pierre Bourdieu et les rapports entre les sexes: une lucidité aveuglée. In *Sous les sciences sociales, le genre* (pp. 77-93): La Découverte.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589-608.
- Evans, L., & Pierpoint, J. (2015). Framing the Magdalen: sentimental narratives and impression management in charity annual reporting. *Accounting and Business Research*, 45(6-7), 661-690.
- Everett, J. (2002). Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5(1), 56-80.
- Farjaudon, A.-L., & Morales, J. (2013). In search of consensus: The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 154-171. doi:10.1016/j.cpa.2012.09.010
- Gallioz, S. (2006). Force physique et féminisation des métiers du bâtiment. *Travail, genre et sociétés*, 16(2), 97. doi:10.3917/tgs.016.0097
- Gallioz, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe. *Sociologies pratiques*, 14(1), 31. doi:10.3917/sopr.014.0031
- Gallioz, S. (2009). La féminisation dans les entreprises du bâtiment : une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins ? *Cahiers du Genre*, 47(2), 55. doi:10.3917/cdge.047.0055
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: principles in practice*. 2007. London and New York: Routledge Google Scholar.
- Haynes, K. (2008a). Moving the gender agenda or stirring chicken's entrails? Where next for feminist methodologies in accounting? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 539-555.
- Haynes, K. (2008b). (Re) figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348.
- Haynes, K. (2008c). Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(5), 620-642.
- Haynes, K. (2012). Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 489-507.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124.
- Hines, R. D. (1992). Accounting: filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 313-341.
- Joyce, Y., & Walker, S. P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41-60. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.001>
- Kamuf, P. (2007). Accounterability. *Textual practice*, 21(2), 251-266.
- Killian, S. (2015). "For lack of accountability": The logic of the price in Ireland's Magdalen Laundries. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 17-32.
- Kirkham, L. M. (1992). Integrating herstory and history in accountancy. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 287-297.
- Kirkham, L. M., & Loft, A. (1993). Gender and the construction of the professional accountant. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 507-558.
- Komori, N. (2007). The "hidden" history of accounting in Japan: a historical examination of the relationship between Japanese women and accounting. *Accounting History*, 12(3), 329-358.



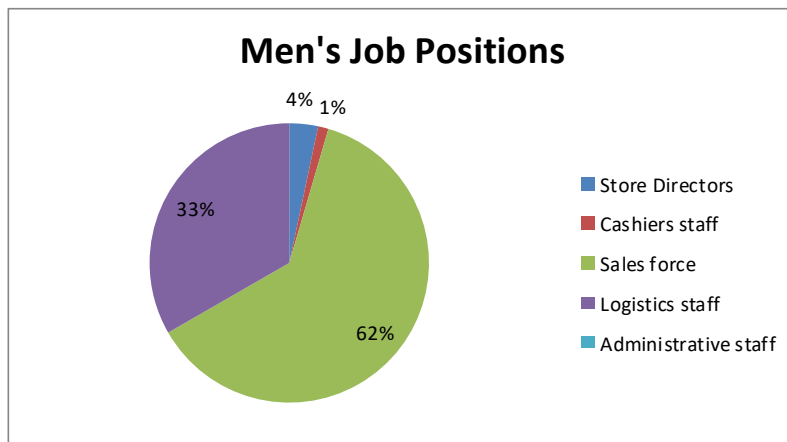
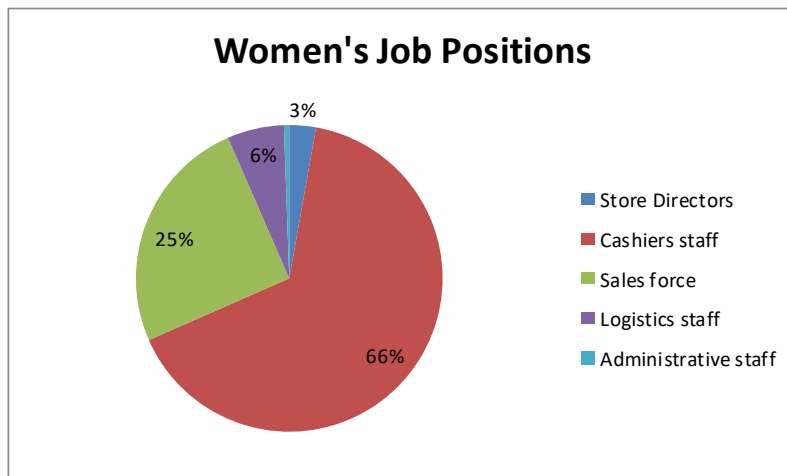
- Komori, N., & Broadbent, J. (2008). Towards the feminization of accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 507-538. doi:10.1108/09513570810872905
- Komori, N., & Humphrey, C. (2000). From an envelope to a dream note and a computer – The award-winning experiences of post-war Japanese household accounting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(4), 450-474. doi:10.1108/09513570010338302
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791.
- Krais, B. (1993). Gender and symbolic violence: Female oppression in the light of Pierre Bourdieu's theory of social practice. *Bourdieu: critical perspectives*, 156-177.
- Krais, B. (1999). Autour du livre de Pierre Bourdieu La domination masculine. *Travail, genre et sociétés*(1), 214-221.
- Krais, B., & William Marston, J. (2000). The Gender Relationship in Bourdieu's Sociology. *SubStance*, 29(3), 53-67.
- Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256-294.
- Lehman, C. R. (1992). "Herstory" in accounting: The first eighty years. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3), 261-285.
- Lehman, C. R. (2019). Reflecting on now more than ever: Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Llewellyn, S., & Walker, S. P. (2000). Household Accounting as an Interface Activity: The Home, the Economy and Gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(4), 447-478. doi:10.1006/cpac.1999.0373
- Loft, A. (1992). Accountancy and the gendered division of labour: a review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 367-378.
- 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. doi:10.1016/j.cpa.2012.01.003
- Malsch, B., Baker, C. R., Gendron, Y., & Grazzini, F. (2011). Investigating interdisciplinary translations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 194-228. doi:10.1108/09513571111100681
- McCall, L. (1992). Does genderfit? Bourdieu, feminism, and conceptions of social order. *Theory and society*, 21(6), 837-867.
- McKernan, J. F., & McPhail, K. (2012). Accountability and Accounterability. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 177-182. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.003>
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social research*, 379-396.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1994). Governing the calculable person. *Accounting as social and institutional practice*, 24, 98.
- Neu, D., Ocampo Gomez, E., Graham, C., & Heincke, M. (2006). "Informing" technologies and the World Bank. *Accounting, Organizations and Society*, 31(7), 635-662. doi:10.1016/j.aos.2005.07.002
- Oakes, L. S., & Young, J. J. (2008). Accountability re-examined: evidence from Hull House. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(6), 765-790.
- Parker, L. D., & Broadbent, J. (2008). Strategic management and accounting processes: acknowledging gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 611-631. doi:10.1108/09513570810872941
- Reinharz, S., & Davidman, L. (1992). *Feminist methods in social research*: Oxford University Press.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355-368.

- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957-970.
- Shiraz Rahaman, A., Everett, J., & Neu, D. (2007). Accounting and the move to privatize water services in Africa. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(5), 637-670.  
doi:10.1108/09513570710778992
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the "legitimate" female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190.  
doi:10.1108/aaaj-05-2014-1711
- Walker, S. P. (1998). How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 485-514.
- Walker, S. P. (2003a). Identifying the woman behind the "railed-in desk": The proto-feminisation of bookkeeping in Britain. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 606-639.  
doi:10.1108/09513570310492326
- Walker, S. P. (2003b). Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 743-772.  
doi:10.1016/s0361-3682(02)00020-x
- Walker, S. P., & Carnegie, G. D. (2007). Budgetary earmarking and the control of the extravagant woman in Australia, 1850–1920. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 233-261.  
doi:10.1016/j.cpa.2005.10.003
- West, C., & Zimmerman, D. H. (2016). Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.  
doi:10.1177/0891243287001002002

## 9. Appendix

### 9.1 Appendix 1: Job positions

Job position	Number of Women	Number of men	% of women	% of men
Store Directors	15	47	24,2%	75,8%
Cashiers staff	351	17	<b>95,4%</b>	4,6%
Sales force	134	879	13,2%	<b>86,8%</b>
Logistics staff	32	471	6,4%	<b>93,6%</b>
Administrative staff	3	0	<b>100,0%</b>	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>535</b>	<b>1414</b>	<b>27,4%</b>	<b>72,6%</b>



During the ethnographical work, I asked the Human Resources department if it could provide me with figures regarding the division of labour between men and women at DIST. The Human Resources department did not have this information but supplied me with raw excel data with 1949 lines of information. Each line provided a worker's name, job title, sex, home store and date of recruitment.

I organised this information through two categories: job position and sex. I then used pivot tables on Excel in order to present the graphs of Appendix 1.

## 9.2 Appendix 2: DIST's store Profit and Loss Account

Appendix 2 was provided by Dist's management control department

DIST's Store	CUMUL - Décembre									
	Réel 2016		Ecart R16 / BUD		Ecart R16/R15		BUD 2016		Réel 2015	
	en K€	% du R05	en K€	en %	en K€	en %	en K€	% du R05	en K€	% du R05
<b>CA négoce (marchandises)</b>	<b>14 888</b>	<b>100,3%</b>	<b>559</b>	<b>3,9%</b>	<b>1 189</b>	<b>8,7%</b>	<b>14 329</b>	<b>100,3%</b>	<b>13 700</b>	<b>100,3%</b>
<b>Ventes enlevées</b>	<b>14 451</b>	<b>97,4%</b>	<b>540</b>	<b>3,9%</b>	<b>1 151</b>	<b>8,7%</b>	<b>13 911</b>	<b>97,4%</b>	<b>13 300</b>	<b>97,4%</b>
Ventes marchandises enlevées	14 431	97,2%	548	3,9%	1 158	8,7%	13 883	97,2%	13 273	97,2%
Autres Divers	20	0,1%	-8	-28,7%	-7	-25,4%	28	0,2%	27	0,2%
<b>Ventes livrées</b>	<b>437</b>	<b>2,9%</b>	<b>19</b>	<b>4,5%</b>	<b>37</b>	<b>9,3%</b>	<b>418</b>	<b>2,9%</b>	<b>400</b>	<b>2,9%</b>
<b>CA transport et services</b>	<b>194</b>	<b>1,3%</b>	<b>26</b>	<b>15,5%</b>	<b>33</b>	<b>20,7%</b>	<b>168</b>	<b>1,2%</b>	<b>160</b>	<b>1,2%</b>
Ventes livraisons	47	0,3%	5	12,7%	7	17,8%	42	0,3%	40	0,3%
Ventes gravats	146	1,0%	21	16,4%	26	21,7%	126	0,9%	120	0,9%
<b>Remises clients - Outils commerciaux</b>	<b>-238</b>	<b>-1,6%</b>	<b>-20</b>	<b>9,4%</b>	<b>-39</b>	<b>19,6%</b>	<b>-217</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-199</b>	<b>-1,5%</b>
<b>R05 - Chiffres d'affaires</b>	<b>14 844</b>	<b>100,0%</b>	<b>565</b>	<b>4,0%</b>	<b>1 183</b>	<b>8,7%</b>	<b>14 279</b>	<b>100,0%</b>	<b>13 661</b>	<b>100,0%</b>
<b>Marge Négoce</b>	<b>5 118</b>	<b>34,5%</b>	<b>88</b>	<b>1,7%</b>	<b>336</b>	<b>7,0%</b>	<b>5 031</b>	<b>35,2%</b>	<b>4 783</b>	<b>35,0%</b>
<b>MBI négoce</b>	<b>5 265</b>		<b>113</b>	<b>2,2%</b>	<b>353</b>	<b>7,2%</b>	<b>5 152</b>		<b>4 912</b>	
MBI enlevée	5 150	34,7%	104	2,1%	340	7,1%	5 046	35,3%	4 810	35,2%
MBI livrée	115	0,8%	9	8,5%	14	13,4%	106	0,7%	102	0,7%
<b>Démarque</b>	<b>-147</b>	<b>-1,0%</b>	<b>-25</b>	<b>20,9%</b>	<b>-18</b>	<b>13,6%</b>	<b>-121</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-129</b>	<b>-0,9%</b>
Démarque physique	-135	-0,9%	-21	18,5%	-44	47,8%	-114	-0,8%	-92	-0,7%
MVTS => GRT, INC, INR, INV, CLR	-96	-0,6%	-25	34,5%	-47	97,1%	-71	-0,5%	-49	-0,4%
MVTS => CAI, CAS, ETQ, PER, VOL	-39	-0,3%	3	-8,0%	4	-8,2%	-43	-0,3%	-43	-0,3%
Ecart de Marge --> BFA / stock	0	0,0%	0		0		0	0,0%	0	0,0%
Démarque inconnue --> prov. FNP	-10	-0,1%	-3	39,8%	-10		-7	-0,1%	0	0,0%
Prov. dépréciation des stocks	-1	0,0%	-1		36	-96,3%	0	0,0%	-38	-0,3%
<b>Marge Transport et service Négoce</b>	<b>103</b>	<b>0,7%</b>	<b>23</b>	<b>28,1%</b>	<b>25</b>	<b>31,9%</b>	<b>80</b>	<b>0,6%</b>	<b>78</b>	<b>0,6%</b>
Ventes livraisons	47	0,3%	5	12,7%	7	17,8%	42	0,3%	40	0,3%
Ventes gravats	146	1,0%	21	16,4%	26	21,7%	126	0,9%	120	0,9%
Coûts de transports	-91	-0,6%	-3	3,9%	-8	10,1%	-87	-0,6%	-82	-0,6%
<b>BFP</b>	<b>1 030</b>	<b>6,9%</b>	<b>143</b>	<b>16,1%</b>	<b>189</b>	<b>22,5%</b>	<b>888</b>	<b>6,2%</b>	<b>841</b>	<b>6,2%</b>
<b>Insolvabilité clientèle</b>	<b>-12</b>	<b>-0,1%</b>	<b>3</b>	<b>-17,6%</b>	<b>-6</b>	<b>121,0%</b>	<b>-14</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-5</b>	<b>0,0%</b>
Provisions créances douteuses	2	0,0%	17	-115,9%	0	-17,4%	-14	-0,1%	3	0,0%
Pertes sur créances irrécouvrables	-14	-0,1%	-14		-6	73,8%	0	0,0%	-8	-0,1%
<b>Remises clients - Outils commerciaux</b>	<b>-238</b>	<b>-1,6%</b>	<b>-20</b>	<b>9,4%</b>	<b>-39</b>	<b>19,6%</b>	<b>-217</b>	<b>-1,5%</b>	<b>-199</b>	<b>-1,5%</b>
<b>Autres éléments de marge</b>	<b>-27</b>	<b>-0,2%</b>	<b>8</b>	<b>-23,2%</b>	<b>12</b>	<b>-30,1%</b>	<b>-36</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-39</b>	<b>-0,3%</b>
MVTS => PLC,PLS,RCP,TRX	-27	-0,2%	8	-23,2%	12	-30,1%	-36	-0,3%	-39	-0,3%
<b>R30 - Résultat brut d'exploitation</b>	<b>5 975</b>	<b>40,3%</b>	<b>243</b>	<b>4,2%</b>	<b>516</b>	<b>9,5%</b>	<b>5 732</b>	<b>40,1%</b>	<b>5 459</b>	<b>40,0%</b>

### 9.3 Appendix 3: Inventory Movements

Sur Type	Mvt	Translation in English	Description in French	Démarque Montant (PMP)	% of total inventory difference
Démarque connue	CAI	Cashiers' error	ERREUR FACTURATION CAISSE	-286	0,2%
	CAS	Broken merchandise	CASSE MARCHANDISE	-18 989	11,5%
	ETQ	labeling error	ERREUR ETIQUETAGE	272	-0,2%
	EXP	exhibitions taken out of stock	SORTIE EXPOSITION	-2 232	1,4%
	PER	outdated stock	ARTICLE PERIME	-1 950	1,2%
	PLC	central picking	PRELEVEMENT CENTRALE	-459	0,3%
	PLR	remodeling picking	PRELEVEMENT REMODELING	-3 683	2,2%
	PLS	in-store picking: (sample distribution for customers)	PRELEVEMENT SUR STOCK	-24 614	15,0%
	RCP	post-inventory correction at reception	CORRECTION RECEPTION POST-INV ENTAIR	3 738	-2,3%
TRX	picking for in store works	PRELEVEMENT TRAVAUX	-2 189	1,3%	
Démarque inconnue	INC	unknown	INCONNU	-1 907	1,2%
	INR	Post fiscal inventory movement: after the fiscal inventory, stores use this movement for corrections until the end of the fiscal year	Mouvement INR	3 023	-1,8%
	INV	inventory movement	MOUVEMENT INVENTAIRE	-97 122	58,6%
	VOL	theft	VOL MARCHANDISE	-18 448	11,2%
				<b>-165 041</b>	<b>100,0%</b>

Appendix 3 was provided by Dist's management control department. The table provided the total inventory difference value for each inventory movement. I included the percentage value to help me in my analysis.

### 9.4 Appendix 4: Inventory Control Process Timeline

INVENTORY CONTROL PROCESS TIMELINE												
January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	
			Objective: 40% of stores' inventory must have been counted	Objective:50% of stores' inventory must have been counted	Objective:60% of stores' inventory must have been counted	Objective:70% of stores' inventory must have been counted	Objective:80% of stores' inventory must have been counted	Objective:90% of stores' inventory must have been counted	Objective:100% of stores' inventory must have been counted	<b>Event : Late November: Fiscal Inventory 100% of stores' inventory is counted Objective: to give a fair stock value and actual inventory differences</b>	Post Fiscal Inventory Corrections : counting errors are identified and corrected <b>The Inventory Managemen t Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	
<b>Inventory Counting</b>	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting	<b>The Inventory Management Tool (Appendix 5)</b> is used by stores in order to keep track of the counting

## 9.5 Appendix 5: Inventory Management Tool

This table was provided by Dist's management control department.

LA PLATEFORME DU BATIMENT			Détail IT - IVRY												Retour								
Ind.ABC			Secteur			Reste à faire		Date de dernière mise à jour des inventaires dans Génésis=> 27/02/2017												Modif.Objectifs			
25			ELECTRICIEN MENUISIER PLOMBIER			STUCCO OUTILLAGES PEINTRE DIVERS		Reste à faire															
Ind.AB	Secteur	Code article	Libellé article	Reste à faire de la période en cours	Nbre Inv. période de en cours	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc						
A		+8215	BA13 PLACOPLATRE 2 5X0 6M	OK	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+26203	VIS TTPC 25MM 500	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+26204	VIS TTPC 35MM 500	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+4191	CIMENT PROMPT SAC DE 5 KG	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+8260	BDE A JOINT PLACO 150M	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+8265	ENDUIT PLACOJOINT PR 4 25Kl	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+7725	CAROPLATRE ALVEOLE 7CM	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+8211	BA13 PLACOFLAM 2 5X1 2M	OK	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+63891	BANDE A JOINT PROBAT 150M	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+4145	SIKAFLEX PRO 11 FC BLANC 3l	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+26236	VIS TTPC 25MM 1500	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+4359	FILM PROTECTION 5 100 25X3l	OK	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+73926	SABLE A MACONNER 0 4 GRIS	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+7716	COLLE PLACOL 1 HEURE 25KG	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+39071	PLATRE POLYVALENT LUTECE N	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+63893	VIS TTPC 25MM PROBAT 1000	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+33411	PAR CONFORT 15 6X0 6M EP4l	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+4204	BLOC CREUX CE NF 500X200Xl	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+24647	BLOC CREUX CE NF 500X150Xl	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+50388	BIG BAG 1T2 MELANGE BETON	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+50245	BIG BAG 1T2 SABLE 04 A BATI	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+4181	CIMENT LAFARG CEM II B LL 3	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+6239	COUDE PVC MF 45 100 X1	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+7719	COLLE PLACOL HYDRO 25KG	OK	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
A		+66160	TUILE PLATE DE PAYS 17X27RO	Reste à fai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						

## **Chapitre 5 : Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work**

**Autrices : Nathalie Clavijo et Claire Dambrin**

**Essai présenté le 14 juin 2019 au QRAM (Qualitative Research in Accounting and Management) workshop à Paris, France**

**Essai présenté le 21 mai 2019 à la conférence de l'AFC (Association Francophone de Comptabilité) à Paris, France**

### Abstract:

*This paper aims at contributing to research in gender and accounting by analysing how cashiers try to resist to gendered norms at work. Following on Dorlin's conceptualisation of dirty care (Dorlin, 2017) and on Butler's work on gender performance and vulnerability in resistance (Butler, 2016), we explore how cashiers strive to make their occupation visible while remaining vulnerable to gendered norms. We use an ethnographical approach that included direct observations in a store, interviews, document analysis and non-participant observations in cashiers' work group meetings. We analyse how cashiers resist to gendered norms to make their accounting skills recognised as constructed skills and to be considered as an alternative salesforce.*

*We introduce the idea of "accounting care" as a form of resistance to the gendered norms that occupations can be assigned to. Accounting care has four main characteristics: it is performed collectively; it is triggered by misrecognition and emotions; it relies on the archiving of both accounting and non-accounting knowledge to act on the dominant; it allows claiming visibility through accounting devices. Occupations can thus organise collectively to deviate from the norms to which they were originally assigned to (Butler, 1990, 1997, 2016) while exposing themselves to norms that remind them of their gender performance.*

*Our paper offers three main contributions: we extend Butler's work on gender performance by analysing collective initiations of occupational subversion; we extend Dorlin's work on dirty care by emphasizing new types of resistance to dominants; lastly, we contribute to gender research in accounting with our concept of accounting care. Such concept refreshes the conventional ways of considering accounting as both an instrument of domination (Cooper, 2015b; Miller & Power, 2013) and as a masculine profession (Cooper, 1992; Haynes, 2017) and clarifies how accounting can participate to the emancipation of dominated occupations.*



*Key words: accounting care; dirty care; gender performance*

## **Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work**

### **1. Introduction**

In this paper, we focus our attention on cashiers, an occupation that is expected to carry low and complex administrative and accounting functions. Cashiers' occupation can be compared to clerical positions that have been investigated in the accounting literature where gendered norms have assigned women to low-paid and unqualified occupations (Cooper & Taylor, 2000; Loft, 1992; Walker, 2003a). Cashiers must also host customers and care for their demands, which reminds the domestic roles that women in accounting realms are traditionally confined to (Komori, 2007; Komori & Broadbent, 2008; Komori & Humphrey, 2000; Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998b; Walker, 2003d; Walker & Carnegie, 2007b). A consequence of hosting and caring is that cashiers have to manage the "dirty" emotions of the other (customers or the organisation they work for) (McMurray & Ward, 2014) which can be "out of place", "contextually inappropriate", "burdensome", or "taboo" (McMurray & Ward, 2014, p.1135). For the organisation we studied, women are supposedly more prepared to deal with such emotions (Hochschild, 1983).

We carried our field work with one of the leading actors in the building distribution industry that we call DIST. This company works according to a cash and carry model and exclusively sells its merchandises and services to professional craftsmen.

DIST's sexual division of labour reflects the way roles are distributed between men and women in the building industry. The roles that are perceived as productive and in line with the idealization of masculine physical strength are attributed to men. At the same time, this idealization of masculine physical strength assigns women to administrative and accounting roles (Gallioz, 2006, 2007, 2009). In this type of activity, women's roles have traditionally been performed in the shadow of spaces where construction sites are negotiated and developed. At DIST, the administrative and accounting functions are exercised by "hosting cashiers"<sup>57</sup> (according to company terminology), a highly feminised occupation held at 95% by women.

---

<sup>57</sup> Our translation from « hôteesse de caisse » in French

In 2017, in the context of a bottom-up strategic plan, DIST's top management required the creation of a working group, called "Checkout 2.0"<sup>58</sup> constituted by cashiers to think about the future of their occupation by 2025. Interestingly, instead of thinking about the future of their occupation, the working group took this opportunity to make their current tasks visible to the organisation.

Our paper is interested in how cashiers as an accounting occupation deal with such pre-assigned gendered norms, but we also aim at going beyond accounting as an occupation. As our case will show, the cashiers' working group we followed built a lot upon accounting tools, marketing tools and human resources techniques such as training and job descriptions (Acker, 1990, 1992), to make their skills and performance acknowledged at an organisational level and resist to pre-assigned gendered norms.

Research has shown how the language of accounting has the power to "subjectivize" individuals to its norms (Cooper, 2015b; Knights & Collinson, 1987; Miller & Power, 2013) that stem from a universally "masculine" (Hines, 1992) and phallogocentric (Shearer & Arrington, 1993a) vision on society that created individuals who can be governed by numbers (Miller & O'Leary, 1994) and that must respond to a dominant ontology of constant improvement of the self and profit maximisation (Bryer, 2014b; Cooper, 2015b; Shearer & Arrington, 1993a). At the same time, recent research has shown how accounting can become a candidate for "human practice" (Bryer, 2011, p.492) by creating a sense of belonging and shaping social relations (Bryer, 2018) for the collective good.

Accounting can thus subjectivize certain occupations (such as cashiers') to gendered norms, but accounting can reconcile such occupations with their power to act so as to resist to such norms.

Following this, the research question in this paper is the following: how does accounting perform resistance to gendered norms at work?

To answer our research question, we draw on Elsa Dorlin<sup>59</sup>'s work on "dirty care" (Dorlin, 2017, p.176). Dirty care is the negative care that dominated groups exercise upon themselves. Caring about the dominant is not only about providing help, comfort, reassurance or security,

---

<sup>58</sup> Our translation of "Caisses 2.0" in French

<sup>59</sup> French feminist and philosopher

but also about anticipating the dominant's needs in order to defend oneself from possible harm. In dirty care, the dominated become the experts of the "other", constituting an "archive" of the dominant's "mighty power" and reasserting such domination through this "archive" (Dorlin, 2017, p.177). Dirty care constitutes acts of avoidance that are silent acts of self-defence, but it is also a "power technology" that alienates the dominated from their power to act (Dorlin, 2017, p.177). Dorlin (2017) explores through "dirty care" the possibilities of self-defence that are offered to individuals when they cannot rely on a collective: the dominated can either choose silence, or use the same means as the dominant in order to weaken power relations, one of its most extreme forms being physical violence.

In the case we develop in this paper, cashiers are not left individually alone but organise themselves as a collective that have the support of the organisation in their quest for recognition. In an organisational context, acting as a collective can offer alternative forms of self-defence that complement the ones investigated by Dorlin (2017).

We were able to investigate alternative forms of self-defence (Dorlin, 2017) by analysing data collected during an ethnography (Sanday, 1979; Van Maanen, 1979) that lasted one year at DIST. In this ethnography, we observed cashiers in their daily work during a period of five months in stores and participated to the working groups (Checkout 2.0) that were organised over a year in the context of DIST's bottom-up strategic plan. In the scope of this ethnography, we also carried formal interviews with 10 store directors, a regional sales director and the headquarter's accounting director.

Our results push forward the concept of accounting care to analyse cashiers' initiatives to make themselves visible to the organisation. Accounting care is a form of resistance to the gendered norms that certain dominated occupations can be assigned to (Bolton, 2005; Cooper & Taylor, 2000; Knights & Collinson, 1987; Mavin & Grandy, 2013; Meara, 1974; Simpson, Hughes, Slutskaya, & Balta, 2014). Our aim is not to make accounting care a form of "feminine" resistance but a form of resistance that can be performed by dominated occupations that have been defined through gendered norms.

A dominated occupation can collectively claim visibility through accounting devices and appropriate decision making. Doing so, it can deviate from the norms to which it was originally assigned to (Butler, 1990, 1997, 2016). Accounting care brings possibilities for deviating from gendered norms thanks to four main characteristics: it is performed collectively; it is triggered by misrecognition and emotions; it relies on the archiving of both accounting and non-

accounting knowledge to act on the dominant; it allows claiming visibility through accounting and non-accounting devices.

With the concept of accounting care drawn from our results, we take inspirations from Dorlin's reflection on dirty care exerted by dominated groups on themselves and on the role of knowledge archiving in this respect but also explore the possibilities for accounting to mediate alternative forms of resistance compared to silence of the dominated or physical violence on the dominant. In particular we show that accounting care can reconcile cashiers with their power to act. Such reconciliation is possible because in the case we develop, cashiers work as bodies that depend on each other and have the support of what Butler (2016) calls an infrastructure, or in other words, "social relations and networks of support and sustenance of the human being (Butler, 2016 ,p.21). As cashiers are collectively dependent on the infrastructure that supports them, they remain vulnerable to established norms throughout their acts of resistance. Vulnerability and resistance work together because vulnerability, as a deliberate exposure to power, is part of the very meaning of resistance (Butler, 2016). Thus, accounting care is a collective performance that enters in acts of vulnerability in resistance.

This paper is organized as follows. The next section focuses on how accounting has the power to "subjectivize" but can also become a means to resist to norms. We also explore the role of emotions in the possibilities of resistance offered by accounting.

Then, we give further explanations about how we articulate Dorlin's (2017) work on "dirty care" and Butler's (2016) work of vulnerability in resistance in order to conceptualise the idea of accounting care. Further, we give explanations regarding our methodology, the case context and develop our findings and end with a discussion.

## **2. Emotions as a means of investigating accounting as a human practice**

In this section we will go over the literature that has shown how accounting, as a language, has the power to "subjectivize" (Miller & Power, 2013 ,p.586) while at the same time being a means to resist to dominant norms (Bryer, 2018). The other aim of this section is to give space to emotions (Boedker & Chua, 2013; Bryer, 2018) that we consider to be triggers in acts of resistance through accounting.

## **2.1 The language of accounting: subjectivising while providing means to resist**

Accounting has the power to “subjectivize” individuals to the norms it creates and imposes but accounting can also be a means to resist to such norms.

Research has shown how accounting is built upon a masculine and phallogentric language (Cooper, 1992, 2015b; Hines, 1992; Shearer & Arrington, 1993b). Accounting language objectifies human beings and subjects them to the “grammar of accounting”, assigning individuals to “a role as inscribed within numbers, norms and variances of accounting, to be marked as efficient or inefficient, as acceptable or deviant” (Shearer & Arrington, 1993b ,p.263-264). Accounting has been described as serving a dominant ontology that quantifies, rationalises and maximises profits for the benefit of very few to the expense of the large majority (Brown, 2003; Cooper, 2015b). Accounting indicators like profit or profitability have been conceptualized as gendered “indic-actors”, “embodied in a few, mostly male, organizational stars” and shadowing or ignoring the contribution of lower-level workers in profit generation (Dambrin, forthcoming ,p.13-14). Thus, accounting is producing “gendered (in)visibilities” (Dambrin, forthcoming).

We consider the language of accounting as a form of linguistic vulnerability (Butler, 2016) where following or not following norms will be respectively rewarding or punished. *“Accounting creates a particular way of understanding, representing and acting upon events and processes. Accounting practices create the costs and the returns that can then become the basis for reward and penalties, and define the profits and losses to which various parties react”* (Miller, 2001 ,p.393). Accounting is created by norms and creates itself norms that can govern individuals’ behaviour.

The language of accounting can act as a performative instrument (Aggeri, 2017; Aggeri & Labatut, 2010) by acting as performative statements with the objective of accomplishing an action. The calculative practices of accounting can be either true or false in relation to an event that is being measured and act as instruments of failing or successful pragmatic strategies (Fauré & Gramaccia, 2006).

Accounting has been described as a “mediating activity” that links up different actors, aspirations and arenas (Miller & Power, 2013 ,p.581). Accounting has to be understood in relation to the social and material relations that make its own existence and action possible. Its language enables ways of acting upon and influencing the actions of individuals (Miller, 2001).

Calculative practices enable those who state them to legitimize, under objective appearances, their discourses, reasoning, and justifications. Such practices can redefine what it means to do well in an organisation (Ahrens & Chapman, 2007) and thus redefine how individuals will behave. Thus, accounting has also been described as “subjectivizing”, by subjecting the individual to control or regulation by another individual (Miller & Power, 2013 ,p.586). For instance, management accounting introduced the concepts of responsibility and calculation to create a responsible and calculable individual. The individual’s actions become then visible and calculable in relation to norms (Miller, 2001; Miller & O’Leary, 1994). Thus, “subjectivizing” implies that the individual is free to choose among different options set by financial calculations and norms (Miller & Power, 2013 ,p.593) and such choice reinforces accounting’s performative stand.

Knights and Collinson (1987) bring the links between gender, accounting and subjectivity in their work of masculine identity on the shop floor. While male manual workers resisted psychological discipline from human resources managers, they self-subjected to the “power” of numerical metrics and the disciplinary power of financial accounts (Cooper, 2015b; Knights & Collinson, 1987). Workers were vulnerable to financial accounting discourse to such extent that they voluntarily extended the power of their own subjection. Knights and Collinson (1987) explain this exposure through male manual workers’ gendered subjectivity. In their analysis, Knights and Collinson (1987) state that gendered subjectivity comes from “the segregation of sexes at work” and as a result of “patriarchal and sexist practices in the wider society” (Knights & Collinson, 1987 ,p.460). Workers’ masculine conception of their independence left them vulnerable to the redundancy plan: resisting the plan would be acknowledging workers’ dependency on the company.

*“Shopfloor workers’ counter-culture was constructed upon a collective masculine image of honesty, toughness and practical common-sense. However, the collective celebration of masculinity during working hours was underpinned by a deeper dignified sense of personal significance as a breadwinner and male authority figure in the home” (Knights & Collinson, 1987 ,p.475)*

This position of self-interest weakened the possibilities for collective opposition towards the redundancy plan. In their study, Knights and Collinson (1987) show how the combination of gender and class differentiations or inequalities made workers vulnerable in resisting financial discipline.

The manual workers on the shopfloor carried with them a history of gendered norms that they performed in this story. As Roberts (2005) mentions: “we are vulnerable to processes of subjection because they offer confirmation of our existence”(Roberts, 2005 ,p.636). Gendered norms were reasserted by financial discipline, leaving little space for collective resistance and no space for any attempt to deviate from gendered norms.

Yet, at the same time, a body of literature has shown how accounting may have socializing effects (Roberts, 1991), bringing space for “resistance in reaction to inequities and contradictions” (Hopper, Storey, & Willmott, 1987 ,p.451). Unlike the case developed by Knights and Collinson (1987), other research has shown workers’ and local unions’ abilities to challenge accounting-based incentive plans by questioning a plan’s accounting calculations (Oakes & Covalleski, 1994). Oakes and Covalleski (1994) do not ask themselves “whether labour will take on accounting but how labour’s challenges take form”(Oakes & Covalleski, 1994 ,p.595). In the case these researchers developed, workers and local unions seemed to accept accounting-based incentive plans in respect to the plan’s manageability, meaning if they could themselves manage the plans and calculations. When they could not control a plan’s manageability, they would challenge the plan. As such, workers are no “inscription dopes” (Ezzamel, Lilley, & Willmott, 2004 ,p.785) and can have possibilities to organise collectively in order to challenge accounting. However, Oakes and Covalleski (1994) point out that the “science” of accounting was very little challenged in the cases they developed; as such, workers and local unions remained vulnerable to accounting’s “scientific” status and discourse that is perceived as objective.

Other research has shown how the social relations that are enabled through the use of accounting can have more radical effects of challenging accounting dominant ontologies such as profit maximisation (Bryer, 2011, 2014a, 2014b; Cooper, 2015b).

For instance, Bryer (2011, 2014a, 2014b) carried an ethnographical work in eight Argentinian cooperatives, showing how subordinated actors can collectively challenge dominant ontological boundaries. Bryer (2014) looks at how participatory budgeting gave visibility to members of the cooperatives who were concerned about their wages and profits in a context that was characterised by economic instability. Bryer (2014) also shows that while feeling such concern, workers wanted to take part in the participatory budgeting process to participate in constructing their society. In wanting to participate to this societal project, accounting became a means for members of the cooperatives to take part in wider social actions such as workshops,

cultural and educational activities in their communities. As such, Bryer's work shows "how the development of accounting practices forms an integral part of the relational activities through which organisational members learn and develop understandings of themselves and others" (Bryer, 2011 ,p.480).

Accounting is thus positioned as having the potential to become a "human practice" (Bryer, 2011 , p.492) where individuals can develop their ambitions collectively.

In this paper, we propose that emotions have a role in accounting's potential as a human practice.

## **2.2 Giving space to emotions**

In organisation studies, McMurray & Ward (2014) explain that emotions have been considered as out of place and in contradiction with the pursuit of masculine ideals of rationality in organizations. Hochschild (1983) defined emotional labour as the ability to "induce or suppress feeling in order to sustain the outward countenance that produces the proper state of mind in others"(Hochschild, 1983 ,p.7). According to Mc Murray & Ward (2014), Hochschild did not develop the impact on the emotional labourer of those feelings and emotions put at work to produce that "proper state of mind in others" (Hochschild, 1983 , p.7). To respond to this gap in the definition of emotional labour, Mc Murray & Ward define emotional dirt as "that which requires engagement with the expressed feelings of others" (customers, clients, callers) that threaten the preferred order of a given individual or group (McMurray & Ward, 2014 , p.1134). More specifically, Mc Murray& Ward (2014) develop emotional dirt in the context of dirty work. Certain occupations suffer from sources of taint that have been traditionally identified as being physical, social and/or moral (Ashforth & Kreiner, 1999). Such dimensions of taint place certain occupations' work as dirty work.<sup>61</sup> McMurray & Ward (2014) challenge the physical, social and moral dimensions as identified by Ashford & Kreiner (1999) by acknowledging emotional dirt as a dimension that can be investigated when analysing dirty work.

All occupations are concerned about social recognition (Hughes, 1951) and about repositioning their work as valuable work (Morales & Lambert, 2013). Organisational research has shown how exaggerated forms of "doing gender" (West & Zimmerman, 1987) act as a form of "sublimation"(Lhuillier, 2005) and as a means for workers to reposition their dirty work into

---

<sup>61</sup> For example, garbage collectors' work suffer from physical and social taint; prostitutes' dirty work suffers from physical, social and moral taint.



honourable work. For example, butchers can take pride in their ability to resist extreme cold working conditions and in the danger of using knives and sharp equipment (Meara, 1974); they adhere to traditionally masculine working class notions of sacrifice, endurance and continuous hard work as an “offering” for the welfare of families (Simpson et al., 2014). Studies on exotic dancers have shown how they “do gender”(West & Zimmerman, 1987) through their performance of exaggerated sexuality and femininity, while constructing barriers to separate themselves from the other, and re-positioning their work as legitimate and professional (Mavin & Grandy, 2013). Similarly, gynaecology nurses continually reaffirm their “womanly” qualities, establishing themselves as “different” and as “special”: their dirty work represents skilled work that requires uniquely women’s knowledge where “care”, “warmth”, “gentleness” and “sensitivity” become part of formal procedures (Bolton, 2005 , p.179).

However, these studies do not mention how, by “doing gender” (West & Zimmerman, 1987) as a form of “sublimation”(Lhuilier, 2005), occupations remain vulnerable and deviate very little from the gendered norms they perform (Butler, 2016). These studies do not show either the role of emotions when trying to reposition their work into honourable work.

In the case we develop, the “dirt” in cashiers’ job takes two forms. The first one is from misrecognition from society (Ashforth & Kreiner, 1999; Ashforth, Kreiner, Clark, & Fugate, 2007; Duffy, 2007) and from the building distribution industry. The second form relies on the “dirty” emotions that they have to deal with (McMurray & Ward, 2014) in their work. As all occupations, cashiers are concerned about repositioning their work as valuable work (Morales & Lambert, 2013) and strive to make their occupation visible in the organisation.

One of the means by which cashiers can reposition their work as valuable work is through accounting.

Bryer (2018) suggests that accounting can create a sense of belonging by shaping social relations. Accounting can thus carry a potential enabling power (Broadbent, Ciancanelli, Gallhofer, & Haslam, 1997; Morales & Sponem, 2017) that “depends less on technical changes, and more on the specific emotional and cognitive capacities that actors develop through the work of assembling social belonging practices” (Bryer, 2018 ,p.943).

Accounting has even been investigated as an “affect engineering” , a “means through which people’s arousal levels and emotions can be moulded and managed” , opening possibilities for “desiring and then creating a different future” (Boedker & Chua, 2013 ,p.263). Acknowledging

one's emotions is to accept one's vulnerability and that of others', providing a way to humanise organisational practices (Le Theule, Lambert, & Morales, 2018).

In this paper, we question how accounting, moulded by misrecognition and dirty emotions can be a collective response to reposition cashiers' work into valuable work. This repositioning implies deviating from gendered norms while remaining vulnerable to the norms that define and are performed (Butler, 2016) by cashiers' occupation.

Thus, the research question in this paper is: how does accounting perform resistance to gendered norms at work?

To answer our research question, we take inspiration from Dorlin's work on dirty care (Dorlin, 2017) and Butler's work on gender's vulnerability in resistance (Butler, 2016). These works help us conceptualise accounting care as a collective organisational self-defence to resist to gendered norms at work.

### **3. Theoretical Framework**

In order to explore how accounting performs resistance to gendered norms at work, we first draw inspiration from the work of Elsa Dorlin (2017) on dirty care and the work of Judith Butler (2016) on gender vulnerability in resistance. These works allow us to consider the visibility of an occupation as a form of collective resistance to gender norms in an organization. This visibility would allow an occupation to deviate from the gender norms to which it is assigned.

#### **3.1 Dirty Care**

Elsa Dorlin (2017) draws inspiration from H el ene Zahavi's fiction *Dirty Weekend* to develop what she calls the phenomenology of prey. Dorlin uses the case of *Dirty Weekend* as a fable to illustrate the feelings of certain dominated minorities who experience themselves, in their bodies, as potential preys. The preys both integrate and deny the violent experiences they undergo in order to make sense of them as part of a survival strategy.

In *Dirty Weekend*, the main character, Bella, is portrayed as a body that experiences itself as a sexual prey that has to cope with the sexual harassment that her neighbour is subjecting her to. The neighbour follows her, watches her through the window and calls her one night, leaving her with instructions to imagine the worst she could endure at his hands and threatening that the worst scenes she imagines will become her reality.

Bella focuses all her attention on the world of her attacker, adopting his point of view to anticipate his next actions. For Dorlin (2017), this special attention is actually a form of hyper attention to the dominant's point of view.

Bella decides to act on the psychological violence she feels in her body by becoming the aggressor herself. One evening, she decides to murder her aggressor, takes a hammer and breaks his skull. After that night, Bella decides to kill any potential aggressor for the next two days.

For Dorlin, the psychological violence Bella suffered acted on her as a learning process that she describes as feminist self-defence. Bella had never used a weapon nor learned how to defend herself. Yet the violence of the situation taught her, without her realizing it, to use the resources necessary to "reason, judge, act and hit - that is, to arise to the world" (Dorlin, 2017 , p.170). Bella did not learn to how fight, but rather unlearned "not to fight" (Dorlin, 2017 ,p.170) by acting on the violence she experienced.

Dorlin conceptualizes dirty care based on Bella's story and the phenomenology of prey. She starts from the history of the racial and sexual division of labour that assigned care work to dominated minorities, especially racialized women, based on the social construct that they would be more willing to care and take care of the other. For Dorlin, care (Molinier, 2013; Molinier, Laugier, & Paperman, 2009) as caring for others must also be seen as caring for oneself. This allows us to understand how dominated minorities can become aware of the power relationships that structure their activities and what repertoire of actions are available to them. In this sense, caring for the dominant does not only involve acts that bring comfort to the dominant, but also acts that the dominated do to become experts of the dominant. This knowledge constitutes the archive of the omnipotence of the dominant (Dorlin 2017, p.177) while being a form of silent self-defence because anticipation allows one to protect oneself from any violence.

At the same time, this constant anticipation and adoption of the dominant's point of view implies that the dominated minorities will take dirty care upon themselves by participating in the production of an ignorance not of themselves but of their power to act. However, the awareness of this dirty care can enable dominated minorities to take up the same weapons as those who dominate them, in physical confrontation. In this case, anyone can potentially become a prey, "diluting and rendering invisible the relationships of domination" (Dorlin, 2017, p. 179).

Dorlin's self-defence is at an individual level and takes the form of either avoidance or physical confrontation, involving the transgression of social rules. The feminist self-defence illustrated in Dirty Weekend suggests that the nature of the response(s) to violence depends on access to a collective. Indeed, the violence of Bella's response is commensurate with her loneliness:

"Bella is alone, she is alone in her home being harassed and she has no one to talk to, no one she can ask for help" (Dorlin, 2017, p.173). Bella's story illustrates that there are extreme cases where the personal is no longer political (Hanisch, 1969). because there are types of domination that, by de-realizing bodies, prevent us from imagining a common world with the dominant. Bella acts with violence "not by choice, but out of pure necessity" (Dorlin, 2017, p.173).

Dorlin explains that Bella does not act by taking part in a collective movement or political issue. Her self-defence is constructed by reproducing the dominant pattern so that her aggressors experience in their bodies another point of view that is foreign to them.

"It must be admitted, then, that social awareness cannot always be the collective responsibility of the abused, because for most of them there may be no collective at reach, or the collective may not accompany them to the door of their home, or even to their beds" (Dorlin, 2017, p. 173).

Bella's story, so extreme in individual action, invites us to reflect on the possibility of collective action that would come to inflect the modalities of dirty care.

### **3.2 Gender vulnerability in resistance**

If "personal problems are political problems for which there is no personal solution; there can only be collective action for a collective solution" (Dorlin, 2017 , p.151 citing Hanisch, 1969). Access to a collective, supported by an infrastructure (Butler, 2016), particularly of an organizational nature, can perhaps open up repertoires of action other than the avoidance or chaotic violence generated by solitude.

For Butler, the body does not exist as an independent entity but through its relationship to a network of bodies, dependent on and supported by an infrastructure (Butler, 2016). Butler defines infrastructure as social relations and networks of support and sustenance of the human being (Butler, 2016),p.21). By theorizing the body as being dependent on infrastructure, if the norm precedes the body, and the body engages in acts of resistance, then the body still needs the infrastructure that functions according to the established norms in order to carry out such resistance. We take the body less as an entity than a relation (Butler, 2016 ,p.19) to the infrastructural and environmental conditions of its living. By taking the body as a relation to others, we will not be analysing the individual on its own but a group of individuals who exercise a job (Acker, 1990) labelled as cashiers.

In this paper, we are interested in a dominated occupation, cashiers, that faces with a variety of dominant groups (craftsmen, customers, the company that employs them, the branch of the

building activity to which their company is attached). Cashiers' occupation is built according to gendered norms which can be defined as a "stylized repetition of acts" nourished by "bodily gestures, movements and enactments of various kinds" that constitute "the illusion of an abiding gendered self"(Butler, 1988 ,p. 519). According to Butler, we take on ready-made cultural conventions or "scripts" that are performed through our bodies (Everett & Friesen, 2010).

The model in which gender operates functions according to a heterosexual contract that permits the reproduction of human beings through a heterosexually-based system of marriage that can eventually guarantee the reproduction of that kinship system (Butler, 1988, 1990). Gender enactment, through this heterosexual contract, enhances the notions of an essential sex, the basis of assumptions about distinctively male and female traits (Joyce & Walker, 2015).

Performing one's gender wrong leads to a set of punishments which can be obvious or more insidious; as an example, in the accounting profession, the homosexual who claims for "professional identity" is frequently qualified as abnormal as he or she does not respect the profession's heteronormative norm. Claiming professionalism becomes more difficult for those accountants who are identified or presumed to be LGBT (Rumens, 2016). On the contrary, performing gender well "provides the reassurance that there is an essentialism of gender identity after all"(Butler, 1988 ,p.528).

Gender is not only implicated in the creation and conceptualization of social structures as family and kinship, but also frames the differentiation of female and male jobs (Acker, 1990; Acker & Van Houten, 1974), where men are the actors and women the emotional support (Hochschild, 1983). Therefore, "a job" does not exist as a thing apart as it contains the gender-based division of labour, assuming a particular "gendered organization of domestic life and social production" (Acker, 1990 ,p.149). As such, cashiers are expected to manage in their daily lives the "dirty emotions" of others (McMurray & Ward, 2014). These emotions show violence by taking the form of words that de-realize them, or gender norms that assign them to roles as objects and not subjects.

The organisation where cashiers work is itself built upon the reiteration of norms and these same norms are that which allow resistance and subversion (McKinlay, 2010). Norms open possibilities for deliberate acts that transform reality with the possibility of subverting managerial systems within organizations (Alvesson & Spicer, 2012; Spicer, Alvesson, & Kärreman, 2009).

In the case we develop in this paper, accounting care can be a way to reconcile cashiers with their power to act and to deviate from established norms. In this paper, we present accounting care as a mode of resistance, or if we take Dorlin's terms, of organisational "self-defence". In

accounting care, vulnerability and resistance work together: cashiers' vulnerability, as a deliberate exposure to power is part of the very meaning of their resistance (Butler, 2016).

#### **4. Case Context**

##### **4.1 DIST: a cash and carry model where cashiers are needed to care for craftsmen**

This field study was conducted in a French organization, called DIST, a subsidiary of a large organization that specialises in sustainable habitat, called HABIT. DIST owns 61 stores across France and belongs to HABIT's building distribution division. The company works on a business to business model and acts as a retailer for craftsmen/women in the building industry.

The other companies of HABIT's building distribution division work either on a business to business model or/and business to customer model. Their particularity is that they display prices on their catalogue, but prices are negotiable in stores depending on the customer's profile. As a consequence, the bigger and better financially suited customers obtain the lowest prices. As prices are not fixed, these companies cannot function through a cash and carry system. Customers own credit accounts in these companies and pay their merchandise through these credit accounts. Moreover, customer balance is directly controlled by the headquarters. In these companies, salespeople negotiate the prices with the customers and have access to their credit accounts to make business-oriented decisions. Such business model does not require having cashiers.

One of the issues with this business model was that small companies of craftsmen/women of 1 to 5 employees were disadvantaged in terms of price negotiation. Indeed, they did not possess as much treasury as the biggest building companies. In order to respond to this issue, DIST set up a business model that would fit as closely as possible to small building professionals' working organization and needs in terms of building material, services and financial capacities. A cash and carry model was set up and fixed prices were assured to every customer. Thereby, in the late 1990's early 2000's, DIST was the only company in the building distribution sector that addressed its offer exclusively to small building professionals and opened at 6:30 every morning, allowing customers to avoid traffic jams in the Parisian area. The objective was to offer, in a store, every material and service a customer needed in his/her working day: the customer would then save time and money in his/her journey.

In this cash and carry model, the company had to recruit cashiers and the division of labour was clearly made "between the domestic (feminine) and the marketplace (masculine)" roles

(Welsh, 1992 , p.125). The population who works as cashiers is in great majority women (96% of the population) whose tasks can remind of social reproduction (Laslett & Brenner, 1989), a concept that unlinked reproductive labour from its exclusive association with the housewife (Duffy, 2007). Social reproduction refers to “various kinds of work – mental, manual, and emotional – aimed at providing the historically and socially, as well as biologically, defined care necessary to maintain existing life and to reproduce the next generation”. Cashiers’ roles of social reproduction act as a reflection of household accounting (Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998b; Walker, 2003c, 2003d) where they secure a store’s administration and accounting, but also operate as hosts who welcome and take care of either colleagues or customers’ queries. Being in a male-dominated industry, the colleagues and customers that cashiers “take care of” are predominantly men.

This role of administration, accounting, and hosting is a result of the sexual division of labour that was established through essentialist ideals that assign individuals on the basis of assumptions about distinctively male and female traits and skills. Such division of labour is especially visible in micro-level interactions (Joyce & Walker, 2015). These ideals affirm that women are more caring, sensitive, emotional and organized but also weaker, more timid and irrational than men.

DIST’s model being so unique in the French building distribution branch, it is the only company that recruits cashiers. This branch functions according to the ideal of the “self-made man” where academic diplomas are not necessary to climb up the ladder. To homogenize competencies and help workers improve and acquire such competencies, the branch conceived professional qualification certificates<sup>62</sup> for every occupation one finds in a store (except for cashiers). This certificate is an internal diploma that enables workers to potentially evolve in any company belonging to this branch. However, cashiers are not recognised by the professional branch and do not have access to a professional qualification certificate in order to evolve in the branch. As a consequence, cashiers have two options in their careers in the branch: either stay at DIST as cashiers and move up the latter as cashier managers or change their trajectories and enter in a male dominated occupation (sales or logistics person) that is recognised by the branch. By embodying a masculine occupation, cashiers then have the right to access a professional qualification certificate and evolve in other companies in the branch.

---

<sup>62</sup> Translated from the French “Certificat de Qualification Professionnelle”

## 4.2 Transformations in the building distribution industry

In 2017, sociologists at HABIT's Research and Development department carried out a field study focusing on the transformations of craftsmen's work organization and needs (Subremon & Rainau-Rispal, 2017). The study concluded that there was a gap between HABIT's building distribution's client segmentation and the way craftsmen/women carry out their occupation today. While customers felt there was an advantage in buying their material in one single place at the beginning of the years 2000's, customers can now easily go to 2 or 3 suppliers to get their material. Customers make their purchasing choices according to the relationship they have with the sales team, the stores' geographical location and the fastness of service. Financially speaking, the study showed that price was not as much at stake anymore as prices are more or less the same in most competing companies. Another interesting element that came out of this study is that customers now spread their outstanding amounts and negotiate their cash flow among different suppliers. As such, companies in the building distribution sector are not only suppliers but also "bankers". At DIST, the occupation that looks after customers' outstanding amounts and cashflow are cashiers. The idea that companies like DIST are now considered as "bankers" opens up possibilities in terms of visibility for cashiers.

Another change in this industry is that historically, in a conventional couple involving a craftsman and his partner, the craftsman used to do the "productive work" in the field and his wife often took care of the company's accounting without claiming a social or working status. Wives of self-entrepreneurs like craftsmen did not dare ask for a status as they feared becoming a "cost" for the company (Jacques-Jouvenot & Tripier, 2004 ,p. 60). The Confederation of Cratsmen/women and Small Business Enterprises in France (CAPEB: Confédération de l'Artisanat et des Petits Entreprises du Bâtiment) has a branch that specialises in women's rights. This branch, called the National Commission for Craftsmen's Wives (Commission Nationale des Femmes d'Artisans)<sup>63</sup>, informs wives on which status they can claim in their husband's company in order to secure their social rights. In 2007, the commission largely contributed in establishing a law that obliges partners to have a status.

In our case, cashiers' quest for recognition seems to resonate with craftsmen's wives claims for a social and working status, reinforcing the parallel we make between cashiers' work and household accounting (Llewellyn & Walker, 2000; Walker, 1998a; Walker & Carnegie, 2007a).

---

<sup>63</sup> <http://adherent.capeb.fr/o/conjoint-artisan/>



Lastly, in recent year, the check-outs of the distribution sector have been transformed through services automation (Bernard, 2012). In the distribution sector in general, cashiers' jobs are being significantly transformed within logics of productivity (Bernard, 2005). Cashiers' job used to be sequential and has become more simultaneous, with more diversified tasks. Bernard (2012) shows how in an environment with important merchandise and customer flow, cashiers have to be careful about different signals at the same time (information on their screens, customers who ask for help etc.), while keeping a customer service attitude. The researcher shows that customer relationship becomes uncertain and conflictual because of an ambiguity in the distribution of tasks between cashiers and customers. Indeed, self-check-out terminals give the impression that the whole checking out process is fully automatic and that customers are fully autonomous.

In reality, cashiers often intervene at a distance to correct customer errors and control if they steal any goods. In customers' supposed autonomy of picking, paying and packing their goods, trusting them to process an honest and correct transaction is not without problems (Taylor, 2016). As a consequence, cashiers perceive their jobs to be more of a control activity than about customer relationship (Bernard, 2012).

The question of service automation at DIST is regularly asked by trade-unions and the official answer is that: "DIST wants customers to feel at home" and having cashiers checking them out is part of a service they appreciate. Nevertheless, the organisation mentions that one or maximum two self-check-out terminals could be possible in every store but only for small material such as cutters or rubber-bands. For the organisation, it is important that cashiers find a balance between their control activity and customer relationship.

It is in this transformative context that in 2017, as part of a bottom-up strategy, the management of DIST requested the creation of working groups aimed at thinking about the organisation at a 2025 horizon. Twelve working groups were formed to think about this strategy<sup>64</sup>. The "2.0 Cashiers" group was setup among these groups. It was made up solely of cashiers who had to think about the evolution of their occupation by 2025. Interestingly, as we will discuss in our findings, cashiers focused much more their efforts in making their occupation visible and valuable to the organisation.

---

<sup>64</sup> Examples of other working groups: "managing inventory difference", "what services for the future?", "digitalization", "receiving areas by 2025", "sales teams in 2025"

## **5. Methodology**

### **5.1 Data collection**

The research was conducted by two researchers, one being an insider in the field and the other endorsed the role of outsider from the field (Louis & Bartunek, 1992). The insider was a former management accountant at DIST from November 2009 to March 2016. Her responsibility at the time was to follow the performance of 9 stores in France. One of these stores is where a 5 month ethnography was carried out. Starting March 2016, the researcher started her PhD work while being financed and employed by HABIT's research and development division. Therefore, the access to the field study was facilitated as it was sponsored by the research and development division. In her previous experience as a management accountant, the researcher had always focused on what was considered the "productive" activities in stores: the salesteam employees and managers. This field work was an opportunity to explore cashiers' everyday work. Being a woman, when the researcher was doing her observations at the cashiers' area, the customers assumed she was part of the cashiers' team. The store director asked her to wear DIST's women's uniform: this proved to be a strategy to avoid her being asked endless questions from customers who would wonder about her presence in the store.

The relationship between the insider and outsider will further be explained in the data analysis section.

#### **5.1.1. Ethnography**

The data collected for this article is part of an ethnographical work we carried out at DIST from November 2016 to December 2017 (Sanday, 1979; Van Maanen, 1979).

From November 2016 to March 2017, we carried the ethnography in one of the stores in the Parisian suburbs. The store was chosen conjointly with the Human Resources Director: as stores open at 6:30 am, we had to choose a store that was geographically close the insider's home. We also had to make sure that the social climate in the store was favourable to avoid disrupting employees with our presence. The store chosen was also one of the stores where the insider had intervened in several occasions when she was a management accountant at DIST's headquarters, before moving to research activities. We will come back to the incidence of this previous experience in the section devoted to data analysis. For the sake of simplicity, during the ethnography, the insider introduced herself as a student who was interested in how cashiers, salespeople and customers interact in stores. She was able to carry direct observations within

the cashiers team, the sales team, outside store pick-up areas and participated to managers' weekly meetings.

For the perimeter of this paper, we analysed our field notes of 150 pages (Beaud & Weber, 2010; Sanday, 1979; Weber, 2009) that focused on the direct observations of activities and interactions at the welcome area and check-out terminals (Becker, 1958). We specifically took notes regarding the interactions between cashiers, their colleagues and customers in these spaces. We gathered descriptions of situations and actions being observed, and transcribed informal conversations between cashiers and their colleagues and customers (Lambert & Morales, 2009; Morales & Lambert, 2013). This ethnographic approach also allowed us to have conversations with cashiers who would describe their daily action during their work situation (Hughes, 1952).

In the scope of the ethnography, we had access to the following additional data:

**Table 11 - Essay 3 : Data collection**

	Department	Document Content	Objective
Documents	Human Resources	Employee's name, sex, job title and store location	Analyse the sexual division of labour
		Cashiers' job description	. Understanding what is expected from the diverse job roles
		Sales teams' job description	
		Logistics' teams' job description	. Understanding the gendered dimensions at play in job
	Store managers' jobs descriptions		
Management control	Store's 2016 profit and loss account	Analysing cashiers' invisibilities in the profit and loss accounts	

	Quantity	Title	Time	Participants	Objective
Meetings	13	Managers' weekly meetings	90 minutes on average	Store Director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 cashiers' manager and myself	Communicating about the store's strategy and results in terms of turnover
	2	Company's strategy	First meeting: 119 minutes Second meeting: 180 minutes	Store Director, 3 sales managers, 2 Logistics managers, 1 cashiers' manager and myself	Communicating about the company's bottom up strategic approach on a 2025 perspective

### 5.1.2 Interviews

Another main source of data was collected in order to cross check our results (Sanday, 1979). We carried out 10 interviews with store directors, all women, who started their careers at DIST in cashiers' supervision or management. All store directors had a seniority ranging from 9 to 18 years working at DIST. Their significant experience at DIST helped us understand how they had constructed their trajectory in the company.

We also had the opportunity to interview one of the regional sales directors who had also started her career in cashiers' management as well. At the time, the objectives of these interviews were

to obtain data regarding women's trajectories at DIST and understanding how they perceived their work as cashiers' managers in the building distribution industry.

Finally, we interviewed the director of the accounting department who was recruited by DIST at the beginning of its set-up. She actively participated to the writing of the accounting procedures to be applied in stores, trained cashiers in assimilating these procedures and has always been cashiers' accounting main contact at the headquarters. The aim of this interview was to understand her relationship with cashiers and have her perspective in the way cashiers' job evolved since the first store opened.

All interviews were transcribed and coded.

During one of the interviews, a store director invited us to attend cashiers' working groups that were going to take place at the headquarters.

Below is a table bringing the details of the interviews:

**Table 12 - Essay 3 : Interview details**

Position when hired at DIST	Position at the time of data collection	Sex	Seniority	Interview duration
Cashier	Store director	Female	10 years	40 minutes
Cashiers' manager	Store director	Female	12 years	70 minutes
Cashiers' manager	Store director	Female	11 years	40 minutes
Cashiers' manager	Store director	Female	11 years	45 minutes
Cashiers' supervisor	Store director	Female	12 years	32 minutes
Cashiers' supervisor	Store director	Female	9 years	50 minutes
Cashiers' manager	Store director	Female	15 years	40 minutes
Cashiers' manager	Store director	Female	14 years	55 minutes
Sales manager	Store director	Female	12 years	65 minutes
Sales manager	Store director	Female	12 years	50 minutes
Cashiers' manager	Regional sales director	Female	18 years	131 minutes
Accounting supervisor	Accounting director	Female	18 years	45 minutes

### 5.1.3 Participant observations in cashiers' working groups

In 2017, as part of a bottom-up strategy, the management of DIST requested the creation of working groups aimed at thinking about the organisation at a 2025 horizon. Twelve working

groups were formed to think about this strategy<sup>65</sup>. The “2.0 Cashiers” group was setup among these groups. It was made up solely of cashiers who had to think about the evolution of their occupation by 2025. Our ethnographical work, which took place over 5 months before the working groups were set up, enabled us to understand what was at stake when the working group would gather. Indeed, through this ethnography, we learned what it was like to be a cashier and experienced in our bodies the "dirty emotions" (Mc Murray & Ward, 2014) with which they had to live with.

The insider was able to participate as a non-participating observer in four of the five working groups that were organised between March 2017 and December 2017. The working groups were all coordinated by a store director who began her career as a cashiers’ manager at DIST. This person volunteered to coordinate the "2.0 Cashiers" group. She was legitimate to coordinate this group because of her previous experience. She decided on the composition of the group by integrating cashiers from her store but also cashiers from provincial stores (outside of the Parisian area) who were recommended by the former. The 10 members of the working group had significant seniority (between eight and twenty years) in DIST and in their occupation as cashiers.

The first working meeting, which we did not attend, took place on December 8, 2016 over one day. According to what the store director explained in an interview, on this first meeting, she presented the strategic direction of DIST up to 2025 and the reasons why the “2.0 Cashiers” group was set up. In short, if the company was to think about its strategy in the future, it was necessary to think about the transformation of its operational business lines, such as that of the cashiers’. The rest of the first meeting took the form of a brainstorming session in which the participants were expected to express themselves on the future transformations of their business. It was at this meeting that the working group began to express the changes already present in their occupation.

At the start of second meeting, when the insider started her observations, the participants were to start thinking and writing about new cashiers’ job descriptions. The store director divided the audience into 3 groups to start brainstorming sessions. The insider was integrated in one of the

---

<sup>65</sup> Examples of other working groups: “managing inventory difference”, “what services for the future?”, “digitalization”, “receiving areas by 2025”, “sales teams in 2025”

groups as the store director wanted her to give her opinion in terms of what she thought were the necessary requirements for a cashier in terms of conduct and know-how. The insider did not want to refuse this active participation as she was grateful for this invitation. Although her participation influenced the writing of the job description, it also made her realise how much she had learned about cashiers' daily activity during the ethnography in the store. Indeed, she was able to meticulously point out what requirements were necessary for this occupation and felt engaged in the new writing of their job description. She felt she had become a cashier herself. This meeting was the only one where she felt she was doing more of an observant participation than a participant observation (Wacquant, 2000). However, such active participation had an impact in the way she was able to take notes as she was not able to concentrate enough in observing other participants' reactions, their use of words and interactions. In the next three meetings, no more brainstormings were done and she became more of a non-participant observer to be able to capture such actions. During lunch time and breaks, she was able to have informal conversations with the participants.

It was at the end of each meeting that the agenda for the next meeting was defined.

The table below presents the contents of the 4 working groups observed and the participants present from the cashiers and support functions.

**Table 13 - Essay 3: Participation to cashiers' working groups**

<u>Second meeting:</u> 2 <sup>nd</sup> March 2017 from 9:00 am to 4:30 pm DIST headquarters	<u>Third meeting:</u> 7 <sup>th</sup> June 2017 from 9:00 am to 4:30 pm DIST headquarters	<u>Fourth meeting:</u> 28 <sup>th</sup> September 2017 from 9:00 am to 4:30 pm DIST headquarters	<u>Fifth meeting:</u> 7 <sup>th</sup> December 2017 from 9:00 am to 4:30 pm DIST headquarters
<u>Agenda:</u> -To think and write new job descriptions for cashiers -To ask the Marketing department for a Cashiers' Sales Book	<u>Agenda:</u> -Overview of financing and credit accounts procedures -To think and write new job descriptions for cashiers -To ask management accountants for control tools regarding sales at cashiers' area and credit notes	<u>Agenda:</u> -To think and write new job descriptions for cashiers - To ask for new trainings (sales) - To ask management accountants for control tools regarding sales at cashiers' area and credit notes	<u>Agenda:</u> - Formalised version of the new job description for cashiers -To think and write about an internal professional diploma for cashiers - Formalised version of the management control tools (sales and credit notes)
<u>Store Participants (all women):</u>	<u>Store Participants (all women):</u> 8 members from cashiers' teams	<u>Store Participants (all women):</u>	<u>Store Participants (all women):</u>

8 members from cashiers' teams 1 sales manager (former cashiers' manager) cashiers' supervisors 1 store director	1 sales manager (former cashiers' manager) 1 store director	8 members from cashiers' teams 1 sales manager (former cashiers' manager) 1 store director	8 members from cashiers' teams 1 sales manager (former cashiers' manager) 1 store director
<u>Headquarts Participants:</u> 1 Human resources manager (a woman) 2 Marketing managers (2 men)	<u>Headquarts Participants:</u> 1 Human resources manager (a woman) 1 accounting director (a woman) 1 management accountant (a man)	<u>Headquarts Participants:</u> 1 Human resources manager (a woman) 2 training managers (2 women) 1 management accountant (a man)	<u>Headquarts Participants:</u> 1 Human resources manager (a woman) 1 training manager (a woman) 1 management accountant (a man)

DIST's management requested that working groups' meetings be spaced out over a maximum of one year to be responsive to the organisation's strategic questioning. The last meeting of the "2.0 Cashiers" group therefore took place on 7<sup>th</sup> December 2017.

Although the "2.0 Cashiers" working group does not include all of DIST's cashiers and has a limited lifespan, we consider it to be a collective representation of their occupation due to its mission (group whose mission is to think about the evolution of an occupation), by the relative diversity of cashiers represented in the group (age, size and geographical location of the stores) and by the scale of its outputs which, as we shall see, are intended for all cashiers in order to enhance the value of their occupation within the organisation.

## 5.2 Data analysis

The insider/outsider collaboration served as a balancing function during the process of data analysis:

While the outsider helped give the insider distance and pulled her away from the intensity of her observations, at other times, the insider pushed the outsider into the organisational context (Louis & Bartunek, 1992 ,p.103). This collaboration helped in fostering a better understanding of the data that had been collected.

Our analysis of vulnerability in resistance through accounting takes into consideration gender and class dimensions (Cooper, 2015b; Knights & Collinson, 1987). We focus on a “dirty floor” occupation (Pochic, 2018) by relating gender to class.

We follow the definition of gender as being “a socially constructed role”(Lehman, 1992 ).

Class refers to the “enduring and systematic differences in access to control over resources for provisioning and survival” (Acker, 2006 ,p.444). Class can be considered to be intrinsic to employment as “class practices take place as employment occurs and wages are paid” (Acker, 2006 ,p.444). It can be taken for granted that low pay and low status of clerical work is just part of the way in which work is organised, when it is produced as both class and gender inequality (Acker, 1990, 2009). Thus, gender and class are profoundly interrelated when we analyse cashiers’ resistance to gendered norms at work.

Because we take the body less as an entity than a relation (Butler, 2016 ,p.19) to the infrastructural and environmental conditions of its living, the embodiment presupposed by gender and performance is dependent on this relation. By taking the body as a relation to others, we will not be analysing the individual on its own but a group of individuals who exercise an occupation labelled as cashiers

The first step in our analysis was to understand cashiers’ acts of avoidance (Dorlin, 2017) to resist to the violence of caring for others (customers and colleagues). We first focused on the data that showed how gendered norms played a role in the misrecognition and “dirty” emotions that cashiers have to deal with. This analysis brought light to the gendered norms that bring cashiers as a dominated occupation and how silence becomes a mode of defense against dominant groups.

We also analysed the nature of cashiers’ archiving of the dominants’ mighty power (Dorlin, 2017) in terms of accounting and non-accounting knowledge. Examples of codes that are part of cashiers’ accounting knowledge are “customer credit”, “customers’ financial situation” and “customer balance knowledge”. Examples of codes that are part of cashiers’ “non accounting knowledge” are “ cashiers’ mental archiving” with regards to “customers’ personal information” (family life) or “cashiers’ trust” in customers’ ability to pay for credit. This accounting and non-accounting knowledge was essential in our analysis as it provides the means through which cashiers can act upon the dominant.

Cashiers’ acts of avoidance and archiving of accounting and non-accounting knowledge permit to push for a non essentialist view of accounting technicity and to subvert from their activity.

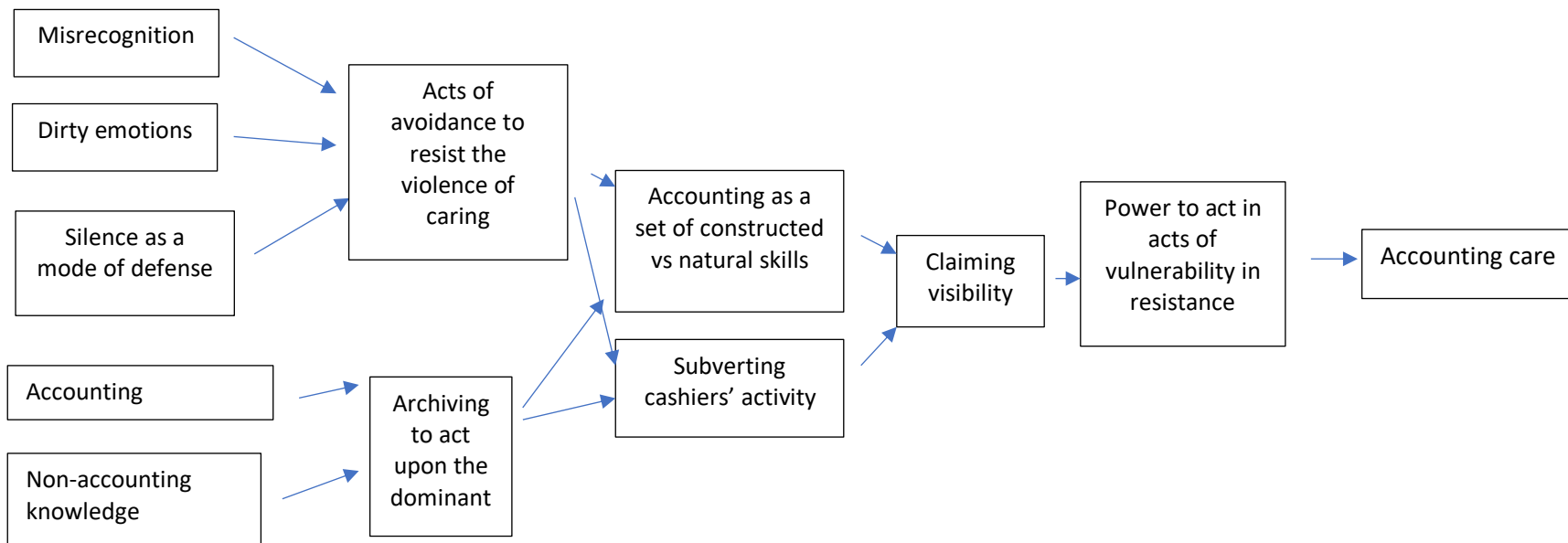


These analysis reveal cashiers' collective performance to make their occupation visible and to act upon the dominant. Such collective performance would have not been possible without the organisation's support that provided the necessary infrastructure (Butler, 2016) for the working groups to be carried out. As cashiers' occupation is built upon gendered norms that they perform in the organisation and that the organisation is built upon gendered norms, cashiers unavoidably enter in acts of vulnerability in resistance to deviate from these norms.

Our data analysis thus focuses on how accounting performs resistance to gendered norms at work.

Cashiers' resistance to gendered norms is what we label as accounting care.

Below are the codes that emerged in our data analysis:



**Figure 15 - Essay 3 : Coding**

## **6. Findings**

In our findings, we will first show cashiers' acts of avoidance to resist the violence of caring for others (Dorlin, 2017). We will show how they deal with the others' dirty emotions (McMurray & Ward, 2014) by adopting silence as a mode of defence (Dorlin, 2017). By constituting their working groups with the support of the organisation, cashiers are able to break the silence around the violence of caring.

Then, we will analyse how cashiers' collective work pushes for a non-essentialist view of accounting technicity. This collective work acts as a mode of resistance to the organisational belief that views non-qualified accounting skills as gender given and not as a competency.

Finally, we will show how through their collective work, cashiers subvert their activity by constituting itself as a salesforce in the organisation.

### **6.1 Acts of avoidance to resist the violence of caring and acts of resistance by transcribing emotions in cashiers' new job description**

In this section we will first show how during the ethnography, we witnessed how cashiers individually dealt with the dirty emotions of the other (McMurray & Ward, 2014). They called upon silence as a mode of resistance (Dorlin, 2017) to be able to move on in their everyday activity.

Then we will show how the emotional dirtiness cashiers shared during the working groups opened possibilities for them to bring to light the implications regarding their hosting activity. They shared the complexities of hosting as it is not only about "welcoming" and "smiling" but also about dealing with others' emotions that can be burdensome and out of place (McMurray & Ward, 2014). Sharing these emotions at a collective level shows how their hosting activity subjects them to the act of caring for others. As we will show further in this section, an outcome of their sharing was transcribing these emotions in the new job descriptions they were collectively writing during the "Checkout 2.0" working groups.

During a conversation we had with a Human Resources manager, she insisted on how valuable and irreplaceable "women's work" was at DIST. With a benevolent tone, she said:

*“Initially, if we hired women at the beginning and end of our customers’ itinerary, it was to brighten our craftsmen’s day (...) We don’t even use the term “cashiers” here, but “hosting cashiers”.*

*Human Resources Manager*

Women seem to be perceived more as objects than subjects, seen as “entertainment” for customers’ eyes.

Renaming cashiers as “hosting cashiers”<sup>66</sup> was meant to diminish the emotional charge (Lhuilier, 2005) associated to cashiers’ occupation, one that is disvalued in society. To enhance the occupation’s value, the gendered word “hosting” was introduced in order to signify that cashiers, and thereby women, are not only present in the organisation to check out customers, but also to host and take care of them. For us, associating the two words “hosting” and “cashiers” act as a reinforcement of “doing gender”(Bolton, 2005; Mavin & Grandy, 2013; Meara, 1974; Simpson et al., 2014; West & Zimmerman, 1987).

When they start their job, cashiers have to secure a store’s administration and accounting, but also operate as hosts and objects of representation

During the store ethnography, we witnessed a situation where a customer was telling one of the cashiers: *“can’t you put all my stuff in a bag? You’re useless!”*

The cashier’s response to this comment was silence. We asked her if she was alright, and she said she was used to “that kind of customer”:

*“When they’re like this (insulting), I don’t say anything. I let it go. Otherwise, I’ll just waste more time talking and I prefer moving on to the next client”*

*Cashier (a woman), ethnography, January 2017*

*“Customers can really be despicable with our girls, they’re not the same with the people in the sales teams; I’m not saying they are all despicable, but there are quite many”*

*Cashier supervisor (a woman), ethnography, February 2017*

During an interview, we asked one store director what instructions were given to cashiers when they had to deal with “out of place” comments (McMurray & Ward, 2014). Her response was the following:

*“I don’t give them any instructions. I just tell them not to worsen the situation if it’s just words. But once, I saw a customer who put his hand on one of the hosting cashier’s back, and I didn’t*

---

<sup>66</sup> Demander à Claire comment se nomment les professions du type hôtesse de l’air

*move, I was shocked. I saw she did not seem well; I let the customer leave and I went to see her. She told me she didn't know how to react because she had only been in the job for a month. I will never let that happen again. Words, it's complicated, thankfully, customers also say bad words to our sales team so it's not just the cashiers. And we're in the south of France, so the Mediterranean men talk like this, with insults. One of my hosting cashiers is 19 years old and she is a single mother of two children. She has invented an imaginary husband and always talks about him when customers try to seduce her; and it works. I was 25 years old once... they can't talk to women like that, we're here to work, we don't want anything else. So, we have to be polite, gracious, nice, but nothing more, they have to respect us. But no, I don't give them instructions. I think they (the girls) found out by themselves that if they don't say anything, the conflict will go away faster than if they say something"*

*Store director (a woman)*

Injurious words, in our case, carry with them a history of misogynistic speakers that women have become used to listen to.

“When the injurious term injures (and let me clear that I think it does), it works its injury precisely through the accumulation and dissimulation of its force”(Butler, 1997 ,p.52).

The speaker who utters the misogynistic insult is thus “citing that slur, making linguistic community with a history of speakers” (Butler, 1997 ,p.52).

During the ethnography, as a response to these injurious situations, we observed that cashiers distanced themselves from them through acts of avoidance. Silence is one possible form of avoidance, even a “vital” form of resistance to survive such “stalking” (Dorlin, 2017 ,p.65).

Cashiers also call on silence as a mode of defence with their colleagues in stores. During our direct observations, we came across sales team members who would delegate their “unclean” work (Morales & Lambert, 2013) to cashiers. This “unclean” work could take the form of sending a mail to a customer on their behalf, ordering lunch for them or making copies of a quotation. We also observed that cashiers had been made responsible for “taking care” of the store's office furniture because, according to our conversations with cashiers, the sales team kept on losing their pens, notepads and pencils. Cashiers kept control over office furniture by being the only ones who had the key to the furniture cupboard.

*“Whenever there is something new that has to be done, a new mission, it always falls on cashiers' managers. They do so many things, sometimes I think they're too nice because they accept these new tasks when they're already overloaded with work. They work so much more than all the others. At some point, they were known as the garbage team”.*

In the store, cashiers did express that they felt “frustrated” when these situations occurred: “*we’re not their mothers*”, said one of the cashiers’ supervisors. And yet, they accept these situations by saying: “*who else will do the work?*” We interpret cashiers’ acceptance to others’ “unclean” work and “new missions” as they are subjected to taking care of others.

While silence is a mode of defence, it is also a denial of one’s power to act, “a death outside the world”(Dorlin, 2017 ,p.65), reinforcing self-denial.

Cashiers’ collective gathering was a way through which they were able to break-up with silence. During the first working group meeting we attended, cashiers started debating and brainstorming about their new job description they wanted to write. The Human Resources manager who was present told cashiers that new job descriptions would have to highlight three main criteria: who the cashier is, what the cashier guarantees, and what the cashier does (Appendix 1). In the previous job descriptions, very little was mentioned in terms of “who the cashier is”, or in other words, in terms of interpersonal skills (Appendix 2). In the former job description, the focus was put on what a cashier had to do in her daily activity.

The working group started working on “who the cashier is”. One of the cashiers, Stacy, mentioned that one of the most important know-hows a cashier needed was to have the sense of “diplomacy”. Her comment raised a lot of laughter in the room, including ours.

After Stacy’s comment, cashiers’ managers and supervisors pointed out that whenever they want customers to respect rules of entrance to the store or when they ask for documents to respect administrative and financial procedures, they are told “are you a cop or something?”, or “you’re worse than the Gestapo!”, or “fuck off, no woman is going to give me any orders!”. In response to these comments that are “burdensome” and “out of place” (McMurray & Ward, 2014), they explained that cashiers do their best to calm down the conversation and yes, handle the conflict in a “diplomatic way”.

The human resources manager who was present at the meeting mentioned that the great advantage of having women at this position is that “*a customer would never punch a woman in the face, so a diplomatic solution is always found*”.

These excerpts reflect some of the forms of violence experienced by cashiers at DIST. This violence can take the form of words that de-realize them, or gender norms that assign them to roles as objects, not subjects, forcing them to be "diplomatic" because, contrary to what the

human resources manager's comment suggests, a customer's physical or verbal violence is a potential threat that cashiers have learned to live with by countering it with "diplomacy".

This comment also acts as a performative reminder that women remain inferior when it comes to power relations with customers. As a customer will supposedly never "punch a woman in the face" because of women's supposed physical inferiority, then a "diplomatic solution is always found".

Cashiers seem to enter in acts of avoidance because their hosting position subjects them to taking care of others (customers and colleagues). Acts of silence and diplomacy seem to be an integral part of what their hosting activity involves.

As an outcome, in the new job description devoted to "who the cashier is", the working group wrote an interpersonal skill that involves the idea of dirty emotions (McMurray & Ward, 2014): "Being able to handle my emotions or being cold-blooded and showing diplomacy"<sup>67</sup>(Appendix 1). By integrating this line in their new job description, cashiers seem to break up with silence in their writing and thus showing the organisation that their hosting activity involves the mastery of one's emotions for which diplomacy acts as a weapon to solve a conflictual situation. Thus, the act of hosting is not only about "smiling", "being empathetic", "listening" and "communicating" (Appendix 1) but also about handling dirty emotions (McMurray & Ward, 2014) in the act of caring for others.

## **6.2 Shifting to accounting as a set of constructed rather than natural skills**

During our field work, we heard from a variety of organizational actors (top managers, managers, management accountants, cashiers, salesteams) the essentialist illusion that states that women are more "organised", "rigorous", "braver", "soothing", " and "diplomatic in conflictual situations" than men. Such so-called "inherent" qualities (Joyce & Walker, 2015) assign women to a role that requires tedious multi-tasking.

From the organisation's point of view, cashiers' accounting and administrative skills are viewed as being naturally given to women. Yet, we will analyse how cashiers' collective work pushes for a non-essentialist view of accounting technicity.

---

<sup>67</sup> Our translation of : « Maîtrise de mes émotions ou capable de sang-froid et diplomate »

We analyse in cashiers' collective work a resistance to the organisational belief that sets their accounting skills as naturally given rather than constructed. These constructed accounting skills rest upon accounting and non-accounting knowledge they have developed in order to participate to sales decisions and customer credit development.

In a strategy of survival, cashiers become the experts of others (Dorlin, 2017). In cashiers' case, the archive of the dominant's "mighty power" is constituted by accounting and non-accounting knowledge:

*"From my experience, cashiers' teams detain the most complete source of information regarding our customers. This concerns customers' professional and personal information, enabling a true customer relationship. They know the customer's financial situation, if he's married, if he has children. Cashiers teams memorize everything: when they check out a customer, they ask them how their wives and children are doing, if their children are doing well at school etc. They just know everything. So, then they share this information with our sales teams"*

*Store director (a woman)*

In this excerpt, the store director refers to the "archive" of financial and non-financial knowledge that constitutes the "most complete source of information" that is detained by cashiers.

From the insider's experience as a management accountant at DIST and her observations in stores, cashiers' customer knowledge was never formally written. Cashiers had information they would share with their manager but always orally, never in a formalised form like one can find in sales data concerning a customers' regular consumption of goods: cashiers' customer knowledge functioned as a mental "archive".

During the manager meetings we were able to attend during the ethnography, we observed how the cashiers' manager shared this information with the sales teams. During one of the meetings, the store managers concentrated on one main topic which was about significantly increasing sales of one of DIST's top suppliers by offering promotions to customers. The store director asked sales managers which customers would be interested in this promotion and if they could quantify the potential sales with this promotion.

One of the sales managers gave his list of customers but was interrupted by the cashiers' manager:



*“You can’t count on our customer Da Silva. The girls<sup>68</sup> told me he’s leaving to the mountains just before the promotion and will be back when it ends. It’s a pity because just like you, I thought he would be really interested given the construction sites he’s working on”*

*Cashiers’ manager, ethnography, February 2017*

The store director said that perhaps one of Mr. Da Silva ‘s “guys”<sup>69</sup> could come in and buy the promoted merchandise. She asked the cashiers’ manager and the sales managers to talk about this promotion to Mr. Da Silva.

The cashiers’ manager interrupted the conversation again:

*“I’m sorry but that will not happen. One of his “guys” stole his credit card a few weeks ago so he will not be delegating his purchases for the time being. We just can’t count on this customer during the promotion period”.*

*Cashiers’ manager, ethnography, February 2017*

What we noticed during this meeting was that while sales managers looked at excel files with customer data to give their lists of potential customers, the cashiers’ manager relied on her mental archiving to put to the front the information she had about Mr. Da Silva. This mental archiving is not only part of cashiers’ hosting activity but serves as non-accounting knowledge that helps a store in making sales decisions.

Another strong point on which cashiers’ archiving has an impact is on a store’s customer credit activity:

*“What I love about my job is that I know customers so well, that if a craftsman forgets his credit card, I have the authority to let him leave the store with merchandise without him paying. I know they will come back; I just know them too well. I do that with very few customers, but when I do, I feel powerful”*

*Cashier supervisor (a woman), ethnography, March 2017*

During the ethnography, we came across a couple of situations where customers had forgotten their pay checks or their credit card at the construction sites where they were working. Cashier

---

<sup>68</sup> By “girls”, the cashiers’ manager meant the cashiers team

<sup>69</sup> By « guys », the store director meant one of the men working for him in the construction sites

supervisors had the power to let a customer leave with the merchandise without paying if they knew that the customer would come back the next day at the latest. This is an example of informal credit that is provided to customers that cashier supervisors trust. During a conversation we had with the cashier supervisor, we understood that this trust is “built with time” and “after years of talking and dealing with customers” on a daily basis. This trust is built upon accounting and non-accounting knowledge that nourishes cashiers’ mental “archiving”. Interestingly, this informal credit is not present in DIST’s procedures. The store director explained that this informal credit is perceived as a commercial gesture that cashier supervisors and cashiers’ managers can act upon.

During the working groups, a topic of concern was that of formal customer credit. According to the interview we had with the Accounting director, we understood that DIST’s customers had not always needed credit. Customer credit evolved in the company as customer demands evolved simultaneously and cashiers adapted to such evolution:

*“At the beginning of DIST, in the checkout areas, the offices were very small, they (cashiers) were only supposed to go there to tidy up, things like that, because at the beginning, checking out meant invoicing and collecting cash. We were on cash payment, there was no idea of credit or anything like that, so the cash register was what? we invoice, we pay, period, but over time, things changed (...).*

*When we started opening stores outside of the Parisian area, we realized that customers wanted to control their payments (in provinces); they all wanted credit and we had to find a solution. So, we started in 1998, in Nice. That's how we got into this. But mainly in provinces because we started credit in Parisian stores in 2010, when the big crisis arrived, and then there was demand. We had high-potential clients who were limited with the amount they had outstanding. We said, well, in each store we're going to put in about ten or so clients so that we don't have to put all our money on credit, and we can allow these clients to buy more. Now, almost all of our clients have credit. Because clients need more and more cash. There are not so many construction sites anymore; before they had a readability over 3, 6 months. It's not the case anymore so we have a strong demand.”*

*Accounting director*

The third working group was partly dedicated to customer credit. Cashiers invited DIST’s Accounting director in order to discuss customer credit and ask for improvements in terms of

credit conditions. Cashiers asked the accounting director for possibilities to facilitate customer credit for new craftsmen and to increase the possibilities for outstanding amounts:

*“Customer credit as it is today is too complicated. I have a customer who is doing a renovation project and I have a problem providing him the right financing. He’s got a 4 month project so I could be making money but the financing is not there; so he is going to the competition. We all want to make turnover but we can’t even secure the financing stage to make that happen”.*

*Carole, Cashiers’ manager, third working group*

*“We need to be much more reactive do to business. Our customers need treasury”.*

*Fatima, Cashiers’ supervisor, third working group*

*“And then you know it’s not sales managers who get the insults. It’s us. Because sales managers can’t do anything about this except if they call you (the Accounting director) directly. But they’re too scared of you (laughter).”*

*Lilia, Cashiers’ supervisor, third working group*

Craftsmen/women see today their suppliers as a form of “bank” where they can spread their outstanding amounts and cash flow requirements among a variety of suppliers (Subremon & Rainau-Rispal, 2017). This change in craftsmen/women’s financial organization is an opportunity for cashiers to increase their competencies in customer credit and offer different credit conditions.

What cashiers asked the Accounting director was to increase outstanding amounts and to allow for credit rules to be more flexible in order to offer more interesting credit conditions to customers. According to them, offering more flexible credit conditions would allow more turnover in a store. As an argument, they exposed the loss of sales that stems from inflexible credit conditions and how they have to deal with customers’ dirty emotions (McMurray & Ward, 2014). We find this double argument of interest as cashiers rely on quantifiable data that is sales turnover, and on unquantifiable information made up of the insults they have to deal with because of the lack of credit flexibility.

At the end of the meeting, the Accounting director took note of the demands and told the working group that she was going to meet with the credit suppliers in the next few weeks. The Accounting director stayed in the room for the part of the meeting that was dedicated to cashiers’ new job descriptions. The store director who was in charge of the working group said

that the job descriptions they were working on could emphasize more on the accounting and credit technicity needed for in cashiers' occupation.

As an outcome, new job descriptions (appendix 1) state, in "what a cashier does" that cashiers "contribute to the customer credit development (proposal, file follow-up, setting up and customer follow up)"<sup>70</sup>. We understood from our conversations with the working group during a coffee break that cashiers have been trained regarding customer credit (by the training department) since 2010. However, this activity had not been formalised in the former job description.

*"It's important to have that in our job descriptions. That's how we contribute to turnover"*  
*Fatima, Cashiers' supervisor, third working group.*

Fatima's comment reminds us a comment the Accounting director made regarding turnover during an interview:

*"There is one thing the CFO did that we all appreciated. We had a meeting regarding new procedures and he thanked all the cashiers. He said that the totality of DIST's turnover, 600 000 million euros, go through their hands and he thanked them for taking such important responsibility.*

*That's all that is measured, all that everyone cares about, turnover. Well, guess what, turnover has to come in. When you make the ratio of the delinquencies amount over the turnover, it is extremely small. If it's that small, it's because they (cashiers) have done a lot of control with customer balances and we've done a lot of control so that the turnover comes in. [...].*

*Accounting director, third working group*

The Accounting director's comment implies that cashiers do not only contribute to turnover through customer credit but through their daily control activities overall. Cashiers' control over delinquencies is so thorough that the ratio over the total turnover is very low. This ratio covers the work that is done behind the scenes. Although their accounting technicity seems to be recognised by the CFO, it remains invisible in the profit and loss account. One way to fight against this invisibility is by including their customer credit activity in their job description.

During the ethnography, we observed how cashiers' accounting and non-accounting knowledge contributed to informal credit activity and sales activity decisions. In cashiers' working groups,

---

<sup>70</sup> Our translation of « Je contribue au développement du service compte (proposition, suivi de dossier, création et relance » (appendix 2)

cashiers push for a non-essentialist view of their accounting occupation by blurring the frontier that separates accounting from commercial activities. Rendering this activity visible in their job description is one way of putting on stage all their accounting that is done behind the scenes. Indeed, as the accounting director mentions, what seems to be valued in the organisation is turnover. Cashiers seem to use a weapon that could be valued by the organisation as customer credit can facilitate turnover increase. In this sense, cashiers use a weapon valued by the dominant (Dorlin, 2017) and use their mental archiving in order to fight back and become more visible to the organisation.

Although the organization provides cashiers the necessary support (Butler, 2016) to write these accounting skills in the new job description, cashiers remain vulnerable in the sense that they are subjected to the dominant's language and use a weapon valued by the dominant.

In the working groups, cashiers push their claim for visibility further by subverting their activity by participating to sales activities and including this activity in their job description

*"As soon as the girls know how to sell credit, they know how to sell merchandise. But we have to be stronger in this area," Carole, cashiers' manager, fifth working group.*

### **6.3 How cashiers claim visibility by “subverting” their activity**

Cashiers' archiving has also taught them which activities are valued in the organisation:

*“Sales are the core of our business. For cashiers, it's more difficult because you have to show what your value-added is. In sales you don't need to because it's the core of our business. Cashiers have to show what their value-added is because they're not the ones making the money”*

*Regional Sales Director (a woman)*

In 2012, DIST's managing director asked all stores to “increase the average customer basket by 8 euros”. This increase was necessary in order to meet the company's turnover target. Since 2012, cashiers at DIST have seized this opportunity to participate to the “core” of the business by involving themselves in sales activities. However, these activities are not visible in the organization. Cashiers' contribution to a store's turnover is not measured, and cashiers are perceived as exercising an accounting and not a sales activity.

In our findings, cashiers subvert their activity by striving to be recognised as a salesforce in the organisation. Becoming a salesforce supposes deviating from the gendered norms they were originally assigned to and becoming a valuable occupation.

### **6.3.1 Constituting a cashiers' sales book**

It should first be explained that the goods offered for sale at the cash registers are attached for accounting purposes to the sectors dedicated to sales. Since 2012, the checkout teams take the initiative to put merchandise on sale at their checkouts but must inform the managers of the sales sectors. It is the managers of the sales sectors who give their approval and make the merchandise available. Cashiers are therefore not recognised as a sales sector.

However, in the working groups it was mentioned that all DIST store have merchandise offered for sale at their cashiers' level (common examples are small tools, seasonal goods such as defrosters or winter clothing for craftsmen).

One of the focus topics of the working groups was to make this sales activity visible. For the working group, this visibility was to be achieved by harmonizing the type of merchandise offered for sale.

To proceed with this harmonization, cashiers invited two product managers from the marketing department to express their needs:

*"Following our conversations, we would like to create a cashiers' sales book so that all the cashiers' sectors can propose things for sale. The idea is that each one could be inspired by the book" Salima, cashier, second working group*

To date, the organization already has a reference product catalogue developed by the marketing department. The merchandise sold in a store is made visible in a catalogue which is updated every year. This catalogue comes in a pocket format so that craftsmen can easily carry it with them in their daily activities. The goods are listed in the catalogue according to the sector to which they belong. For example, a plumber will open the catalogue in the section dedicated to the plumbing sector to order his goods.

This catalogue is launched and distributed to craftsmen on the same day in all stores in France. That day is marked by festivities and cashiers, in their hosting role, are in charge of distributing the catalogue to customers.

Interestingly, this hosting activity served cashiers in their power to act (Dorlin, 2017). While assigning them to an activity of dirty care (Dorlin, 2017), this activity of distribution of a catalogue allowed them to become familiar with the weapon used by the dominant (in this case, the commercial sectors supported by the marketing department) to "reason, judge, act and hit - that is, to come into the world" (Dorlin, 2017 , p.170). In our case, "hitting" does not mean physical violence, but the willingness to build a catalogue that would "make the world come alive" in the checkout areas that could be considered as a salesforce.

What they were asking the marketing team is a catalogue listing the merchandise sold by their sector which is not recognised as a sales sector in the company's official catalogue.

At this point, cashiers deviate from the official organizational practices related to the communication of the merchandise sold in stores.

During their conversations with the product managers, another request was made about the nature of this catalogue:

*"It would be great to add a technical note to each product in the sales book so that cashiers can pitch the customers" Fatima, cashiers' supervisor, second working group*

*"Yes, I always tell my technical advisors to read the technical notes. It's a real sales pitch" Carine, Store Manager, second working group*

When one of the members of the working group asked to integrate technical notes in the cashiers' sales book (as in the official catalogue), she deviated from the gender norms that structure the sexual division of labour in the organization. The technical data sheet makes it possible to take possession of a sales pitch that has never been transmitted to them at DIST because the organization considers that the sales pitch is only the responsibility of the sales teams. In this way, the working group deviates the use of technical notes towards an occupation that was not previously thought to be able to use them. This is a form of resistance to gender norms in the building distribution sector that draws an imaginary whereby women are supposedly less sensitive to technicity than men (Gallioz, 2006, 2007).

The working group therefore believes that the visibility of its sales activity requires the materialization of this activity through a marketing support that would equip cashiers with technical knowledge. This support takes both the materialised form of a catalogue (the "sales book"), but also the symbolic form of support from the marketing department:

- *"What we expect from you (product managers) is that you will guide us towards the merchandise that is most likely to generate sales (turnover) in our sectors "* Sandrine, cashier, second working group.

- *"It's up to you to tell us what you want us to put in the checkout book. You know the craftsmen better than we do! "*(Christophe, product manager), second working group.

Through this conversation during the working groups, cashiers raise awareness of the knowledge they have regarding customers. They meet craftsmen on a daily basis and therefore have archived knowledge (Dorlin, 2017) on the types of products they prefer to buy.

Through this, the product manager makes visible the legitimacy of cashiers to promote the sale of products to craftsmen. In this way, cashiers realize that they have archived the necessary knowledge about craftsmen's consumption habits to be able to identify by themselves the merchandise that could be included in the sales book. The marketing team serves as a support (Butler, 2016) to materialize how cashiers subvert their occupation by becoming a potential sales force in the organization.

At the same time, this deviation from standards is accompanied by a form of vulnerability to these same standards (Butler, 2016). Although the organization, as an infrastructure (Butler, 2016), accompanies cashiers in this subversion, it does not make them a formal sales force in the eyes of craftsmen. In fact, the sales book will serve as an instrument for creating visibility between a dominated occupation (the cashiers' teams) and a dominant entity (the organization). The sales book will never take the ritualized and celebrated form that the official catalogue takes. In this sense, the sales book will never be distributed to craftsmen because the merchandise that appears in it belongs to the sales sectors.

Cashiers cannot therefore rely on their sales book to act as a sales force for another dominant group, craftsmen, for whom they remain objects of seduction.

*"They know we have sales challenges between cashiers' teams. They always do everything they can to favour their favourite cashier and just for that reason alone, they sometimes buy stuff."* Carole, Cashiers' manager, second working group.

If craftsmen recognize a sales activity to cashiers, it is marked by ambiguous reasons that motivate the act of buying: craftsmen do not buy the product because it is relevant or because



it is technically good; they buy it to please "his favourite cashier [...]". The sales activity of the cashiers then places her in an ambiguous submission to the customer, a submission with paternalistic and sexual connotations.

### **6.3.2 Building up a dashboard to monitor turnover generated at cashiers' desk**

Cashiers' sales activity is difficult to quantify because structurally, the organization's databases are all organized according to the sales sectors.

Each product code is attached to a sales sector and each product sold is assigned to a sales sector. As an example, the turnover recorded by the sale of a switch is attached to the electrician sector, that of a cutter to the tool sector and that of a pot of tile adhesive to the tile sector.

Management control tools such as management dashboards measuring turnover are based on these databases and highlight the turnover generated by each sector. The objective is to measure the performance of each store and the contribution of each business sector to this performance.

As the databases are designed according to the sales sectors and not according to the location of the products, it is impossible to measure the contribution of the cashiers' teams to the turnover of a store using traditional management control tools.

To get around the way the organization accounts for sales, the working group discussed best practices related to accounting for their sales activity in their sector. It emerged that each cashiers' sector in each store had built up a file on which cashiers had to report their sales manually.

*"12,000 euros per year (at the cash desks, according to our file) but we know that it is much more. The problem is that with the flow of customers, we have trouble keeping the file correctly". Lilia, cashiers' supervisor, third working group.*

*"Same with us. We know we're doing great because we fill our shelves every week. But we don't know exactly what our turnover is" Fatima, cashiers' supervisor, third working group*

For the working group, this ad hoc file method has a flaw because with the large customer flow, it is often impossible for cashiers to take the time to report the sales made at their level. The cashier areas undervalue their sales activity because it is difficult to quantify it manually. These

files, designed to make visible a turnover that the organization does not account for separately, remain vulnerable in terms of their accuracy.

The store director who coordinated the working group suggested to call upon a management accountant of the organization to better quantify the sales activity.

The working group was immediately interested in this idea.

*"If we are not measured, our work will remain invisible," Carole, cashiers' manager, third working group.*

In this quote, Carole expresses that what is counted counts (Miller, 2001). The accounting measurement of turnover would become a weapon to make itself visible in an extra-accounting framework (sales activities).

From this point on, the working group constructed a dashboard in conjunction with the management accountant so that cashiers could manage their sales activity. This is not a tool designed to report to a superior, but to enable cashiers to compare themselves with each other. The challenge with this dashboard is therefore to harmonize the local management initiatives already implemented in stores:

*"The idea would be to see what is selling superbly in the store next door that we have not thought of. We could challenge each other and thus increase the customer basket" Carole, Cashiers' manager, third working group.*

*"Even if we only make 2 euros more on the basket, it's still 2 euros more. We're still winning," Fatima, cashiers' supervisor, third working group.*

In addition to being a measurement tool, the dashboard would be a collective tool to identify the products that work in stores. The challenge Carole talks about is a reminder of the competition between the sales sectors in terms of contribution to turnover. For the sales sectors, the challenge is to be seen as the sectors that have contributed the most to turnover (within their stores, but also at regional and national level). As far as cashiers are concerned, this visibility can never be achieved as they do not constitute a sales sector as such. Carole is aware of this, and in order to get around this inability, she proposes lateral competition between cashiers.

At the same time, it seems that this sales force represented by cashiers does not expect to maximize its contribution to a store's turnover. Contributing up to two euros on a global customer basket may be enough for them. Somehow, they benefit from the non-objective nature

of their sales activity in order to grant themselves this freedom to contribute, when possible, to the organisation's customer basket.

It is interesting to note that in a second phase, the management accountant went beyond the initial request of the group members. At the time, he was in the process of integrating the dashboards used by the various business units in a monitoring software. He explained to the group members that the dashboard created would be integrated into the monitoring software. In doing so, he provided cashiers with control over the updating of the sales data at in their sectors in each store. The store director immediately understood the importance of this integration of the dashboard into an organisational information system: this system is used by the store managerial functions and the support functions at headquarters. Integrating cashiers' sales dashboard makes cashiers' work visible to the organisation's managers and executives. Any store manager will be able to evaluate the contribution of the cashiers' teams to the store's turnover. In this way, cashiers have access to the same source of visibility as the sales sectors.

However, the quantification of their sales activity remains indirect in the dashboard.

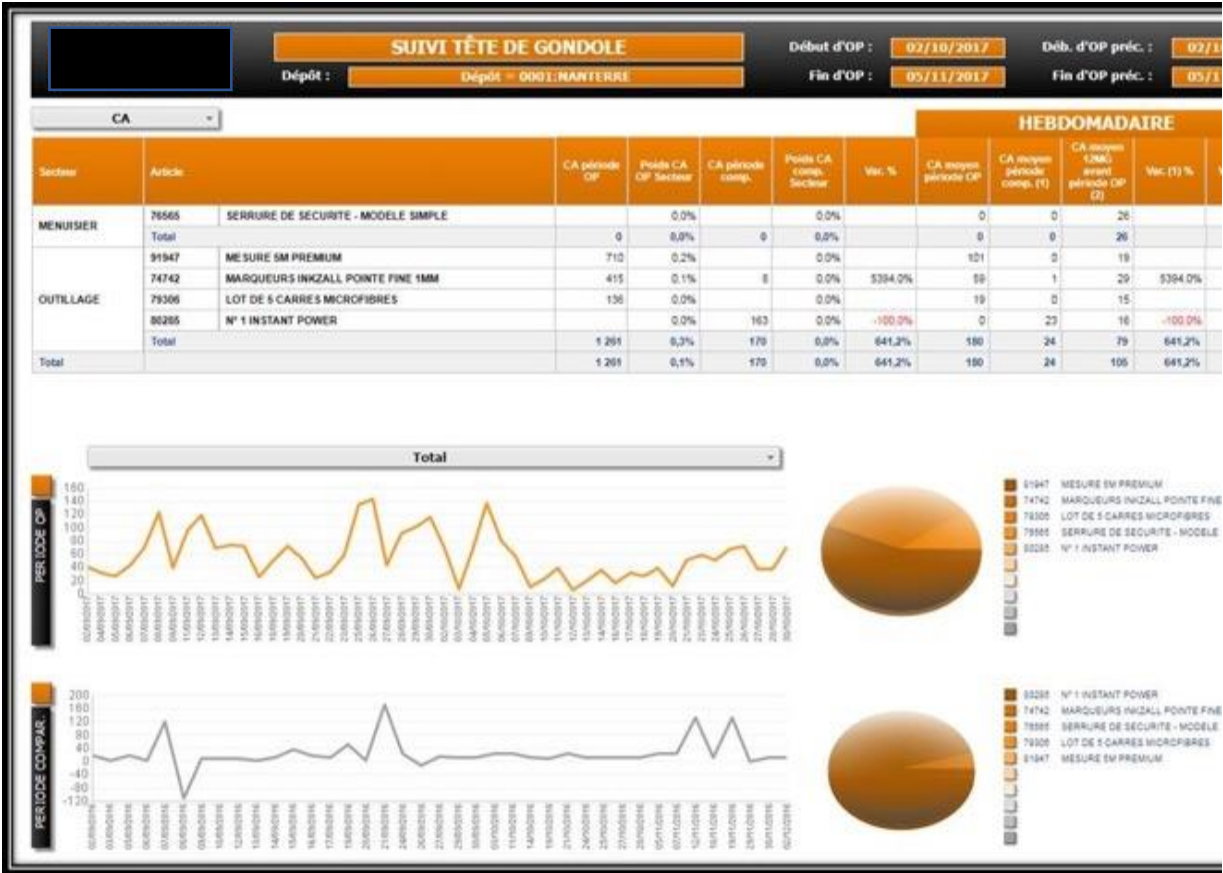


Figure 16 - Essay 3: Final dashboard presented by the management accountant during the fifth meeting

Since the dashboard is dependent on the marketing database that is organised according to the sales sectors, any turnover that appears in the dashboard is not allocated to the cashiers' sector but to a sales sector. What the dashboard measures is the sales variance when a product is only put up for sale in the sales area over a defined period of time and when it is put up for sale in both the sales' area and the cashiers' area over another defined period of time. For accounting purposes, the difference is allocated to the sales activity of the cashiers' sector. For example, in the table in Figure 16, in the Nanterre store, sales of the products shown on the left amount to €1261 overall in the store over the period from 2/10 to 5/11 2017, which corresponds to a period in which these products were also put on the cashiers' sector. In the same period of the previous year, when they were only available on the shelves of the sales sector, sales amounted to €170. It can therefore be assumed that, if sales of these products are stable from one year to the next in the store, cashiers' sales of these products were of 1261-170, i.e. 1091€ over the period.

At the same time, as pointed out by the management accountant, this dashboard reminds cashiers that their contribution to the turnover of a sector is "insignificant":

*"Do not look at the column that measures the weight over the sector because your turnover is insignificant compared to the sales sector" Management Controller, fifth working group.*

*"Yes, you will have to look at the variations" Store director, fifth working group.*

In figure 16, 1261€ of sales at the cashiers' area represent only 0.3% of the total sales of the tooling sector for example, which is inevitable given the space available at the cash desk and the type of products that customers buy in this area. It is much more rewarding to look at the relative difference generated by sales at the cash desk, as pointed out by the store director (here +646% sales during the period when products were on display at the cash desk as well). Cashiers' sales activity remains vulnerable in terms of its measurability because the databases that precede them are built according to business sectors that are built upon gendered norms that are an obstacle in their quest for quantification in order to count in the organization.

To be "insignificant" in a sales activity is also what allows the freedom to ignore an accounting column and choose another one because cashiers do not constitute a salesforce as such in the way the dashboard is structured. It is then the variation on a turnover that becomes symbolically significant and no longer the absolute weight of sales in relation to a sales sector.

## 6.4 Fighting for recognition beyond the organization

The working groups revealed that cashiers claim visibility at a level that surpasses the organisation and worked towards the subversion of their trajectories. We analyse these issues in another written act (Aggeri, 2017) that did not exist before the working groups were formed which is that of a professional qualification contract. This document synthesizes cashiers' competencies in terms of their hosting, accounting and sales technicity in a store.

In the building distribution sector, professional qualification contracts make it possible to validate skills in order to build one's trajectory and to be able to navigate from one company to another. While all occupations have a professional qualification contract at DIST, this was not the case for cashiers before the working groups were set up. In fact, cashiers are a special feature of DIST, which, unlike the other brands, operates under a cash and carry model.

*“Cashiers cannot be formally qualified because their occupation is unrecognized in the branch because DIST is the only company that has cashiers” Human resources manager, second working group.*

The store director who headed the working groups was the person who initiated the idea of writing a professional qualification contract for cashiers. In an interview we had with her, she mentioned:

*“I come from a business school. It's not often you have my kind of profile as a store director. I was supposed to work in a top business, in a bank, you know. But I love retail too much. My first job in a store was as a cashiers' manager. Because in retail, you have to prove what you're worth on the floor. It was a real slap in the face, a humility lesson. I had never imagined all the work they had to deal with; how important it is; how much you learn from yourself and from others. I loved this job. I'm heading the working groups at DIST because cashiers deserve this. It is thanks to them that I'm a store director now”.*

*Store director*

From the conversation we had with the store director during the working groups, we understood that she wanted cashiers to work on this contract so there could be a recognition from DIST. She also mentioned that this contract could help cashiers in their careers at DIST if they wanted to go to other activities such as sales or logistics. The initiative of the professional qualification

contract did not come from cashiers but from a member of the organization who wanted to contribute to their recognition and to their trajectories.

In order to write their professional qualification contract, the store director asked the training department to provide cashiers with a model of a professional qualification contract for the job of a junior salesperson. She asked Stephanie, a person in charge of training at DIST, to provide such help.

Like the store director, Stephanie began her career as a cashiers' manager. Stephanie was therefore very familiar with the job and it was she who was in charge of training all those who one day changed careers by becoming a salesperson. It was with this qualification contract that Stephanie made sure that former cashiers would go from the role of cashier to that of salesperson.

The participants used the document provided by Stephanie in order to write their own professional qualification certificate. Cashiers used the same vocabulary and the same logic of the hierarchy of skills used in the qualification contract for a junior salesperson to write that of a cashier's:

**Table 14 - Essay 3: Intermediary output regarding the necessary competencies required in cashiers' qualification contract (fifth meeting)**

Competencies for a sales person	Competencies for a cashier
Technical advice (merchandise)	Technical advice (customer credit)
Sales techniques	Accounting technicity
People and merchandise flow management	People and merchandise flow management
Communication and Information flow	Communication and Information flow
Organization and team work	Organization and team work
Sales at the counter area (option 1)	Sales of merchandise in cashiers' area (merchandise in cashiers' sales book)
Sales on shelves areas (option 2)	
Sales in showroom area (option 3: not all stores have showrooms)	

The working group used the same weapon as the dominant group to be able to act on the validation of its skills and ultimately open up new career paths.

To write accounting as a technicity is to go against the organisational belief that consists in thinking in an essentialist way that women would naturally be more capable of performing an administrative and accounting job. Similarly, translating their welcoming function as a skill taking the form of "customer flow management" turns the vocabulary used by the organization against the organization itself (Butler, 1997). In doing so, the working group deconstructs its

welcoming function by considering it as a skill that is built over time and not as one that is innate to the so-called feminine gender.

While cashiers were writing this document, we observed another form of deviation which came from one of the working groups participants: *"We could write our sales tasks before our cash tasks to blur the lines."* Salima, Human resources advisor and former cashiers' manager, third working group.

For us, when Salima evokes the idea of "blurring the lines", she invites the group to deviate from organizational expectations in sales. With these words, she expresses that their work can be thought of differently, transgressing, in its own way, the gender norms that precede them. There were various reactions to this idea in the working group. Some wished to follow Salima's idea and others recalled that we should not forget the core of their work, which was that of administration and accounting.

*"You can't ask a young girl who just arrived to learn all our processes and in addition to being trained in sales"* Sandrine, cashier, third working group

*"...and frankly how do you explain to her how much she gets paid afterwards?"* Fatima, cashiers' supervisor, third working group.

In its transgression, the group seized a written document to deviate from the norms, but its transgression found its limits when the problem of cashiers' salaries was raised. The group finally decided to write the sales tasks after that of administration and accounting because the salary of a cashier would never be revalued to be closer to that of a salesperson.

At no point in the exchanges was it suggested to rethink salaries, to debate or discuss them with human resources. It is as if the group had understood that the salary for cashiers would always be less than that of a salesperson. This failure to question salaries reflects the limits of transgression and the power to act (Dorlin, 2017) within the working group.

The qualification contract allows cashiers to design their career path internally and to build themselves up as an occupation with accounting and commercial skills. However, this qualification contract will only have value internally and not at the level of the building distribution branch, as a participant from the human resources reminded us:

*"This qualification contract will only have value internally because your occupation is not recognized by the branch"* Human resources manager, fifth meeting

*"But then what's the point?"* Carole, cashiers' manager, fifth meeting

*"It's for us internally. Formalizing skills " Store director, fifth meeting*

*"Ok so to ritualise our trajectories then" Carole, cashiers' manager, fifth meeting.*

Indeed, the qualification contract will not allow cashiers to move from one building distribution company to another because their occupation only exists at DIST (there are no cashiers in competing building distribution chains, as they do not operate on a cash and carry model). The only way to become employable by another company in the sector would be to embody the formal sales profession which is in line with the so-called masculine gender standards. DIST cashiers can only think of a career path in the building distribution branch by abandoning their occupation. The qualification contract that cashiers put in place in the working group does not allow them fully to think of transgressive trajectories in the building distribution branch.

## **7. Discussion and Conclusion**

### **7.1 Accounting care as acts of vulnerability in resistance to gendered and neoliberal norms**

The results of this paper help us push forward the concept of accounting care as a form of resistance to the gendered norms that certain dominated occupations can be assigned to (Bolton, 2005; Cooper & Taylor, 2000; Knights & Collinson, 1987; Mavin & Grandy, 2013; Meara, 1974; Simpson et al., 2014).

We aim to show how, through accounting care, cashiers who perform "dirty care" (Dorlin, 2017) upon themselves, are reconciled with their power to act. We show how accounting care enables such reconciliation by being performed collectively, whilst being triggered by misrecognition and emotions, relying on the archiving of both accounting and non-accounting knowledge to act on the dominant, and by claiming visibility through accounting devices.

As an outcome, accounting care brings possibilities for deviating from gendered norms as we show in our results.

In this paper, resistance to gendered norms is two-fold: first, through their collective work, cashiers push for a non-essentialist view of their accounting technicity. Second, cashiers try to subvert the content of their occupation by becoming an alternative salesforce in the organisation. In such acts, cashiers seem to fight for recognition beyond organisational walls.



A major issue in accounting care is transforming the “archive” of a dominant group (craftsmen) into practices serving another dominant group (DIST). Through this transformation, cashiers want to be considered as skilled accountants and as a sales force in the organisation. They blur the frontiers between accounting and commercial activities and become a “queer” sales force (Butler, 2016). Indeed, their occupation has always been considered as unproductive, physically weaker, biologically more organised, rigorous and better at dealing with the emotions of the “other”. Their collective work is a way of deviating from such essentialisation and is an example of how norms that govern and control identities also make identities possible at the same time (Harding, Ford, & Gough, 2010).

However, what is deviant does not fully escape from gender assignment as the established norms are so strong. Cashiers deliver speech acts that they return to its speakers (craftsmen and the organization) and try to perform a reversal of effects (Butler, 1997 ,p.16). However because “resistance leads to vulnerability”(Butler, 2016 ,p.14), cashiers are reminded of their historical gender performance (Butler, 1988) when exercising and even measuring their work. As such, cashiers’ gender is not stable, always becoming, because of their ability to resist, but always vulnerable to norms.

For example, in their efforts for recognition, the writing and language used in cashiers’ professional qualification certificate acts as a reflexion of the branch’s own use of language. Cashiers use as a model the language used for valued occupations in the organization; thus, cashiers remain vulnerable to this language. Making up their own language was not a possibility they explored as they are dependent on the infrastructure. The masculine professional language keeps being the unchallenged norm if one seeks recognition (Acker, 1990). This usage of language perpetuates the “status quo” and new ways of expression remain difficult to imagine : “it is difficult to imagine an “elsewhere” without having the language to do so” (Cooper, 1992 ,p.19). At the same time, it is the use of this language that helps them in their quest for recognition.

In the same way, their use of management accounting participates in resisting to gendered norms at work. While management accounting traditionally gave visibility to the organization’s members who work in a masculine occupation, much less was done to give visibility to the members who occupied a “dirty care”(Dorlin, 2017) occupation. Cashiers worked with a management accountant in order to give visibility to their control and sales responsibilities.

Interestingly, cashiers' work on the dashboard challenges the conventional accounting view of maximisation of the self (Cooper, 2015b) by introducing the idea of contributing to an organisation's turnover without being evaluated through sales objectives.

Thus, accounting brings possibilities for resistance to the dominant norm of maximisation of the self (Cooper, 2015b). At the same time, we consider accounting brings forms of vulnerability. Indeed, by using management accounting practices, cashiers, who want to become valued and visible, risk exposing themselves individually. Cashiers run the risk of being individually "subjectivized" to control or regulation by others (Miller & Power, 2013 ,p.593) in future evaluation processes. They run the risk of moving from a network of bodies that showed acts of resistance to becoming later responsible and calculable independent bodies.

Through our case, we aim to show that accounting care is a "human practice" (Bryer, 2011 , p.492) that brings possibilities of resistance to occupations that are defined through a history of gendered norms. By no means do we want to make accounting care a form of "feminine" resistance but a form of resistance that can be performed by dominated occupations that have been defined through gendered norms.

By extending on Butler's work on gender performance, accounting care enables to analyse collective initiations of occupational subversion. By extending on Dorlin's work on dirty care, accounting care shows how the infrastructure's support enables a collective and not individual feminist auto-defence.

## **7.2 Accounting care as a means to bring out organisational responsibility when occupations seek visibility and recognition**

Accounting care brings to the front the role of organisational support in acts of resistance. First, support takes a material aspect by providing premises necessary to carry on the working groups. Second, support comes from support function coming from the Human resources department, Marketing department, Management accounting department, Training department and Accounting department. These support functions help cashiers in their collective work.

Third, organisational support also comes from individual actors in the organisation. One example is the store director that headed the working groups. From her professional experience as a former cashiers' manager, she knew what cashiers' occupation involves. She mentioned that when she entered the occupation, it was like a "slap in the face", a "humility lesson". From

the several conversations we had with her, we felt that she wanted to “take care” of those who had made her career possible.

Other examples of individual support to cashiers are Stephanie from the training department and Salima, the Human resources advisor. They had embodied cashiers’ occupation in the past as well and felt implicated in the working group’s project by either providing a professional qualification contract and helping cashiers in its writing, or suggesting to “blur the lines”.

For us, it is no coincidence that these women provided such support to cashiers. The fact that they had embodied the role of cashiers in the past brings a sense of peer support.

By bringing to the front how occupation depend on infrastructure in acts of resistance, accounting care can be a means to resist to the gendered subjectivity that was developed by Knights and Collinson (1987). In the shopfloor, workers’ conception of independence was so strong that they were unable to organise themselves collectively. Workers did not want to admit their dependence on the organisation. Bringing accounting as a collective and human practice (Bryer, 2011) that needs an infrastructural support (Butler, 2016) is a means to enable collective action. Accounting care thus distances itself from paternalistic conceptions of bodies as being independent. Bodies need support.

Bryer (2011) shows how accounting can build understanding about the self and the other enabling participation to societal construction. In our case, accounting care builds understanding of an occupation in relation to other occupations in an organisation. This understanding brings possibilities for deviating from gendered norms.

But to which extent is there subversion (Butler, 1990; McKinlay, 2010) in our story? The relation between cashiers and the organisation is what makes their acts of resistance possible in resisting to gendered norms at work. This relation also explains the difficulties of subverting norms. What we attempt to analyse in our story is what happens when the members of an occupation do not follow the strict gendered norms that precede them. Of course, there is no full subversion as the members of the occupation are themselves constructed by the norms and perform the norms they try to alter.

We discussed the ways in which cashiers fight back organizational norms in a quest to become visible and valued while remaining subjected to these norms. What we did not discuss is the ways in which the organization, or the infrastructure, can act in order to support even more organizational actors such as cashiers. Was the organisation’s support enough?

At the end of the day, every occupation struggles for social recognition (Hughes, 1951). Cashiers wrote an internal professional qualification certificate. For us, this certificate is the basis for organisational recognition. However, this certificate will only be valued at DIST and not in the building distribution branch as a whole. Indeed, the excuse that DIST is an “exotic” organization in the branch is not challenged by cashiers nor the infrastructure and no actions are taken further.

While members of sales teams can have careers throughout the professional branch because their competencies are recognized, cashiers’ possibilities are more limited. DIST’s human resources data shows that the majority of women who are in the sales teams started their career as cashiers in the organization. We interpret this data as perhaps showing that cashiers can evolve in the branch only if they adopt a historically masculine profession, leaving women desiring the masculine (Cooper, 1992). This desire is a limit to subversion, so what about subverting trajectories? Butler’s definition of what is “queer” leaves room for imagining new possibilities for bodies exercising different occupations. Gender norms seem to blind the organization from “other” possible trajectories.

And in the end, will all these efforts be financially compensated? We were unable to have the exact figures regarding cashiers’ salaries compared to that of sales people. One store director did mention that cashiers’ salaries were lower than the sales teams. Will these efforts to resist gendered norms pay back?

By considering the body as a relation to infrastructure, when bodies enter in acts of resistance and open up new spaces for desire, the infrastructure, in return, could offer the possibilities of taking these spaces for desire even further.

## 8. Bibliography

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. *Classics of organizational theory*, 6, 450-459.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217.
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative science quarterly*, 152-163.
- Aggeri, F. (2017). Qu’est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, 20(1), 28. doi:10.3917/mana.201.0028

- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations*, 65(3), 367-390.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management review*, 24(3), 413-434.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management journal*, 50(1), 149-174.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*: La découverte.
- Becker, H. S. (1958). Problems of inference and proof in participant observation. *American Sociological Review*, 23(6), 652-660.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service. *Sociologie du Travail*, 47(2), 170-187. doi:10.1016/j.soctra.2005.03.002
- Bernard, S. (2012). *Travail et automatisation des services. La fin des caissières?* : Octarès Éditions.
- Boedker, C., & Chua, W. F. (2013). Accounting as an affective technology: A study of circulation, agency and entrancement. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 245-267.
- Bolton, S. C. (2005). Women's work, dirty work: the gynaecology nurse as 'other'. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 169-186.
- Broadbent, J., Ciancanelli, P., Gallhofer, S., & Haslam, J. (1997). Enabling accounting: the way forward? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3), 265-275.
- Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the End of Liberal Democracy. *Theory & Event*, 7(1), 37-59.
- Bryer, A. R. (2011). Accounting as learnt social practice: The case of the empresas recuperadas in Argentina. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 478-493.
- Bryer, A. R. (2014a). Conscious practices and purposive action: A qualitative study of accounting and social change. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(2), 93-103.
- Bryer, A. R. (2014b). Participation in budgeting: A critical anthropological approach. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 511-530.
- Bryer, A. R. (2018). Assembling a practice of social belonging: The politics of budgeting in an alternative organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(3), 925-949.
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal*, 40(4), 519-531.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of gender*. New York: Routledge.
- Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*: Psychology Press.
- Butler, J. (2016). Rethinking Vulnerability in Resistance. In J. Butler, Z. Gambetti, & L. Sabsay (Eds.), *Vulnerability in Resistance* (pp. 12-27): Duke University Press.
- Butler, J., Gambetti, Z., & Sabsay, L. (2016). *Vulnerability in resistance*: Duke University Press.
- Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m) other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- Cooper, C. (2015). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 14-24.
- Cooper, C., & Taylor, P. (2000). From Taylorism to Ms Taylor: the transformation of the accounting craft. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 555-578.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16. doi:10.1016/j.cpa.2011.06.006
- Dorlin, E. (2017). *Se défendre: Une philosophie de la violence*: Zones.
- Duffy, M. (2007). Doing the dirty work: Gender, race, and reproductive labor in historical perspective. *Gender & Society*, 21(3), 313-336.

- Everett, J., & Friesen, C. (2010). Humanitarian accountability and performance in the Théâtre de l'Absurde. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(6), 468-485.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.014>
- Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H. (2004). Accounting representation and the road to commercial salvation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 783-813.
- Fauré, B., & Gramaccia, G. (2006). La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication. langages, information, médiations*(29), 25-37.
- Gallioz, S. (2006). Force physique et féminisation des métiers du bâtiment. *Travail, genre et sociétés*, 16(2), 97. doi:10.3917/tgs.016.0097
- Gallioz, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe. *Sociologies pratiques*, 14(1), 31. doi:10.3917/sopr.014.0031
- Gallioz, S. (2009). La féminisation dans les entreprises du bâtiment : une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins ? *Cahiers du genre*, 47(2), 55. doi:10.3917/cdge.047.0055
- Harding, N., Ford, J., & Gough, B. (2010). Accounting for ourselves: Are academics exploited workers? *Critical Perspectives on Accounting*, 21(2), 159-168.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.08.008>
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124.
- Hines, R. D. (1992). Accounting: filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 313-341.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, University of California Press.
- Hopper, T., Storey, J., & Willmott, H. (1987). Accounting for accounting: towards the development of a dialectical view. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 437-456.
- Hughes, E. (1951). Work and the self. In J. H. Rohrer & M. Sherif, *Social psychology at the crossroads; the University of Oklahoma lectures in social psychology*, 313-323.
- Hughes, E. (1952). The Sociological Study of Work: An Editorial Foreword. *American journal of sociology*, 57(5), 423-426. doi:10.1086/221010
- Jacques-Jouvenot, D., & Tripier, P. (2004). Conquérir un statut pour les femmes d'artisans. *Cahiers du genre*(2), 59-69.
- Joyce, Y., & Walker, S. P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41-60.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.001>
- Knights, D., & Collinson, D. (1987). Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 457-477.
- Komori, N. (2007). The "hidden" history of accounting in Japan: a historical examination of the relationship between Japanese women and accounting. *Accounting History*, 12(3), 329-358.
- Komori, N., & Broadbent, J. (2008). Towards the feminization of accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 507-538. doi:10.1108/09513570810872905
- Komori, N., & Humphrey, C. (2000). From an envelope to a dream note and a computer – The award-winning experiences of post-war Japanese household accounting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(4), 450-474. doi:10.1108/09513570010338302
- Lambert, C., & Morales, J. (2009). Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion: une étude ethnographique du «sale boulot». *Finance Contrôle Stratégie*, 12(2), 5-34.
- Laslett, B., & Brenner, J. (1989). Gender and social reproduction: Historical perspectives. *Annual review of sociology*, 15(1), 381-404.
- Le Theule, M.-A., Lambert, C., & Morales, J. (2018). Governing Death: Organizing End-of-life Situations. *Organization studies*, 0170840618800107.
- Lehman, C. R. (1992). "Herstory" in accounting: The first eighty years. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3), 261-285.
- Lhuilier, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*(2), 73-98.

- Llewellyn, S., & Walker, S. P. (2000). Household Accounting as an Interface Activity: The Home, the Economy and Gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(4), 447-478.  
doi:10.1006/cpac.1999.0373
- Loft, A. (1992). Accountancy and the gendered division of labour: a review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 367-378.
- Louis, M. R., & Bartunek, J. M. (1992). Insider/outsider research teams: Collaboration across diverse perspectives. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 101-110.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2013). Doing gender well and differently in dirty work: the case of exotic dancing. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 232-251.
- McKinlay, A. (2010). Performativity and the politics of identity: Putting Butler to work. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(3), 232-242.
- McMurray, R., & Ward, J. (2014). 'Why would you want to do that?': Defining emotional dirty work. *Human relations*, 67(9), 1123-1143.
- Meara, H. (1974). Honor in dirty work: The case of American meat cutters and Turkish butchers. *Sociology of Work and Occupations*, 1(3), 259-283.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social research*, 379-396.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1994). Governing the calculable person. *Accounting as social and institutional practice*, 24, 98.
- Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 557-605.
- Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228-244.
- Morales, J., & Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 149-166.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.003>
- Oakes, L. S., & Covalski, M. A. (1994). A historical examination of the use of accounting-based incentive plans in the structuring of labor-management relations. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 579-599.
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes*, Margaret Maruani (dir). (pp. 42-52). Paris: La Découverte.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355-368.
- Roberts, J. (2005). The power of the 'imaginary' in disciplinary processes. *Organization*, 12(5), 619-642.
- Rumens, N. (2016). Sexualities and accounting: A queer theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 111-120.
- Sanday, P. R. (1979). The ethnographic paradigm (s). *Administrative science quarterly*, 24(4), 527-538.
- Shearer, T. L., & Arrington, C. E. (1993). Accounting in other words: a feminism without reserve. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 253-272.
- Simpson, R., Hughes, J., Slutskaya, N., & Balta, M. (2014). Sacrifice and distinction in dirty work: Men's construction of meaning in the butcher trade. *Work, employment and society*, 28(5), 754-770.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human relations*, 62(4), 537-560.
- Subremon, H., & Rainau-Rispal, E. (2017). *Les Artisans-Entrepreneurs de la Rénovation: Porteurs d'un Modèle Economique qui challenge la Distribution*. Retrieved from Saint-Gobain Recherche:
- Taylor, E. (2016). Supermarket self-checkouts and retail theft: The curious case of the SWIPERS. *Criminology & Criminal Justice*, 16(5), 552-567.
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- Wacquant, L. (2000). *Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti-boxeur*. Marseille: Agone.

- Walker, S. P. (1998). How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 485-514.
- Walker, S. P. (2003a). Identifying the woman behind the "railed-in desk": The proto-feminisation of bookkeeping in Britain. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 606-639.  
doi:10.1108/09513570310492326
- Walker, S. P. (2003b). Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 743-772.  
doi:10.1016/s0361-3682(02)00020-x
- Walker, S. P., & Carnegie, G. D. (2007). Budgetary earmarking and the control of the extravagant woman in Australia, 1850–1920. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 233-261.  
doi:10.1016/j.cpa.2005.10.003
- Weber, F. (2009). *Manuel de l'ethnographe*: Presse Universitaire de France.
- Welsh, J. M. (1992). The construction of gender: some insights from feminist psychology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.



## 9. Appendix

### 9.1 Appendix 1: Cashiers' new job description

This document was sent to us by the store director that headed the working groups.  
The data that figures in **bold** is the data we refer to in our results analysis

Poste	EQUIPE CAISSE
Ce que je suis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillant, souriant et d'un bon relationnel</li> <li>• A l'écoute et communiquant</li> <li>• Enthousiaste et énergique</li> <li>• Réactif, polyvalent et disponible</li> <li>• Rigoureux et organisé</li> <li>• <b>Maîtrise de mes émotions ou capable de sang-froid et diplomate</b></li> <li>• Vigilant et honnête</li> <li>• Empathique et capable d'adaptation</li> </ul>
Ce que je garantis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La très satisfaction de nos clients</li> <li>• Le respect du concept, des fondamentaux, des valeurs</li> <li>• La discrétion et la confidentialité envers nos clients</li> <li>• La bonne tenue et la propreté de mon poste de travail</li> <li>• La qualité de mon encaissement</li> <li>• La bonne application des process d'accueil/caisse</li> <li>• Ma participation aux ambitions et au développement des performances de l'entreprise</li> <li>• L'image de notre entreprise</li> </ul>
Ce que je fais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'accueille, je renseigne et je sais prendre en charge tous les clients (physique et accueil téléphonique)</li> <li>• Je connais et propose les outils commerciaux</li> <li>• Je participe à la gestion administrative et financière (fichier client, suivi encaissement, des remises en banques et des comptes clients)</li> <li>• J'identifie, traite, et remonte les dysfonctionnements</li> <li>• Je connais et j'applique les procédures d'accueil/caisse</li> <li>• <b>Je contribue au développement commercial de mon dépôt (relance client, animation, promotion, services, ventes complémentaires)</b></li> <li>• <b>Je contribue au développement du service compte (proposition, suivi de dossier, création et relance et tiens informée ma hiérarchie des clients potentiels)</b></li> <li>• <b>Je renseigne et prends les informations nécessaires à l'établissement d'un dossier de crédit</b></li> <li>• Je contrôle et j'encaisse les marchandises</li> </ul>

## 9.2 Appendix 2: Former cashiers' job description

This former job description was written in 2010. This document was provided to us by the Human Resources department.

Poste	HÔTE(SSE) DE CAISSE
Descriptif de la mission	<p>Accueil Client</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueille et renseigne si besoin les clients (scannage et carte), crée les cartes nouveaux clients et s'assure que la première visite du dépôt est accompagnée</li> <li>• Répond au standard et transmet les appels et messages aux destinataires</li> <li>• Contrôle les entrées et renvoie avec diplomatie les particuliers et filtre les fournisseurs</li> <li>• Effectue les reprises de marchandises</li> <li>• Renseigne et prend les informations nécessaires à l'établissement d'un dossier crédit</li> <li>• Alerte son Chef de Groupe du flux entrant</li> <li>• Contrôle et vérifie les pactes pro</li> </ul> <p>Caisse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scanne la carte client en caisse ou vérifie l'identité</li> <li>• Contrôle les ventes comptoir enregistrées et scanne les produits présentés par le client</li> <li>• Encaisse le montant des factures</li> </ul> <p>Accueil/Caisse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueille les clients, sait faire patienter</li> <li>• S'assure de la satisfaction des clients</li> <li>• Participe à la gestion administrative et financière (fichier client, suivi encaissement, des remises en banques et des comptes clients)</li> <li>• Connaît et applique les consignes de sécurité</li> <li>• Est garante de la bonne tenue et de la propreté de son lieu de travail</li> <li>• Connaît tous les outils commerciaux mis à disposition</li> <li>• Remonte les informations à son Chef de Groupe</li> <li>• Consigne les réclamations sur les fiches satisfaction, et s'assure du traitement du dysfonctionnement</li> </ul>
Profil	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formations : Aucune formation nécessaire</li> <li>➤ Expérience : Toutes</li> <li>➤ Qualités : bon relationnel client et bonne rigueur</li> </ul>
Type de clientèle (ou interlocuteur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Internes : Équipes, Chef de groupe</li> <li>➤ Externes : Clients</li> </ul>

## **Chapitre 6 : Discussion, Conclusion, Limites et pistes de recherches futures**

Ce chapitre est dédié à la discussion, conclusion, limites et pistes de recherches futures de cette thèse.

Dans la section dédiée à la discussion, je vais d'abord répondre à la problématique générale de la thèse. J'expliquerai ensuite que les résultats de cette thèse permettent de faire émerger une contribution destinée au champ académique comptable qui est celle de montrer que la pratique de rendre des comptes est genrée. En effet, les résultats de cette thèse permettent de problématiser le genre dans l'activité de rendre des comptes dans les façons dont le réseau WIN et ses membres rendent compte du genre (essai 1), et dans les concepts d'une « gendered accountability » (essai 2) et de l'accounting care (essai 3). Comprendre que l'activité de rendre des comptes est genrée permet de montrer les limites de la comptabilité et de réfléchir à une réforme de la comptabilité. Dans cette section, j'expliquerai aussi que mes différentes postures de chercheuse ont eu des implications dans ma propre activité de rendre des comptes auprès du Groupe-Saint-Gobain, auprès des hôtesse de la Plateforme du Bâtiment, et vis-à-vis de moi-même.

Je finirai cette section en abordant les implications managériales de cette thèse.

Au moment où j'écris les conclusions de cette thèse, nous sommes encore en pleine crise sanitaire liée à la pandémie de coronavirus. Je propose donc pour conclure quelques réflexions quant aux métiers dominés pour des raisons de classe, sexe et race (Dorlin, 2012; Glenn, 1992) qui sont devenus tout d'un coup visibles pendant cette crise. Cette crise, c'est peut-être aussi une opportunité pour la mise en visibilité du savoir féministe (Dorlin, 2017) dans nos enseignements de gestion. Enfin, je présente les limites de ce travail de thèse et identifie quelques pistes de recherches futures.

## **1. Discussion**

Dans cette section, je vais d'abord répondre à la problématique générale de cette thèse. J'exposerai ensuite la contribution de cette thèse qui permet de comprendre que l'activité de rendre des comptes est genrée. Je problématise le genre dans l'activité de rendre des comptes en m'appuyant sur les façons dont le réseau WIN et ses membres rendent compte du genre (essai 1), et sur les concepts d'une « gendered accountability » (essai 2) et de l'« accounting care » (essai 3). Je reviendrai ensuite sur mes différentes postures de chercheuse et leurs implications dans ma propre activité de rendre des comptes. Enfin, je présenterai ensuite les implications managériales de cette thèse.

### **1.1 Réponses à la problématique de cette thèse**

Cette thèse a questionné la comptabilité en tant qu'instrument de domination permettant dans le même temps des possibilités de résistance aux normes de genre. Dans cette thèse, la comptabilité s'entend sous plusieurs formes. D'abord, elle s'entend comme un dispositif de pilotage de féminisation dans le Groupe Saint-Gobain (essai 1). Dans un second temps, la comptabilité prend une forme propre au contrôle de gestion, celle du pilotage des écarts d'inventaires (essai 2). Enfin, la comptabilité fait référence à un métier (« hôtesse de caisse », selon la terminologie du Groupe Saint Gobain) ainsi qu'aux connaissances, compétences et instruments comptables dont ce métier peut se saisir pour se rendre visible (essai 3).

Cette thèse a exploré le rôle de la comptabilité dans le renforcement des normes de genre et les possibilités offertes par la comptabilité pour dévier de ces normes de genre.

Les résultats de cette thèse montrent que la comptabilité agit comme instrument de domination lorsque des dispositifs de pilotage de féminisation (essai 1) sont pensés dans une logique de performance où il s'agit de rendre compte du genre comme une variable de performance. L'une des formes prise par ces dispositifs est celle de la quantification, notamment dans le cadre des classes Hays, qui traduit le genre comme une catégorisation binaire entre les femmes et les hommes, rendant compte et renforçant une matrice hétérosexuelle qui cadre les normes de genres auxquelles il est socialement souhaitable de se conformer (Butler 1988, 1990, 1997, 2016). Quantifier le genre (sexe biologique) dans une logique de performance, c'est aussi rendre compte d'une domination de classe (Meulders & Silvera, 2018) en rendant invisible la population non-cadre qui est pourtant majoritaire dans l'organisation.

Cette domination de genre et de classe est également une conséquence d'autres dispositifs de pilotage des ressources humaines proposés aux femmes cadres du Groupe, comme les formations. Ces dispositifs dont l'un des intérêts est la transmission de connaissances, sont

construits selon une logique néolibérale (Cooper, 2015b) où il est attendu des femmes qu'elles se prennent en main individuellement pour grimper dans la hiérarchie organisationnelle (Eisenstein, 2009; Gill, 2017; Roberts, 2015; Scharff, 2016). Dans cette transmission de connaissances, les structures organisationnelles sont peu ou pas interrogées et les codes dits masculins et féminins sont enseignés et donc renforcés. Les formations prennent l'apparence de scripts qu'il conviendrait de performer par nos corps et notre langage (Butler, 1988, 1990,2016). Alors que des formations sont proposées pour les femmes cadres pour les aider dans leurs trajectoires professionnelles, aucune formation allant dans ce sens n'est proposée aux non-cadres de l'organisation. Ces formations participent, comme la quantification, à la mise en invisibilité des non-cadres de l'organisation.

Cette thèse s'est également intéressée aux façons dont la comptabilité agit comme instrument de domination lorsqu'elle prend la forme d'un processus de contrôle de gestion (essai 2). Les résultats de cette thèse dévoilent comment un processus de contrôle de gestion est construit selon des normes de genre et participe au renforcement des rapports de domination subis par un métier, lui-même cadré par des normes de genre. Ces rapports de domination cadrent ce qui est attendu d'un métier, organisent son inclusion ou exclusion d'un processus de contrôle de gestion et définissent les armes comptables qu'il pourra déployer ou non pour rendre compte d'actions et de décisions pour lequel il est tenu pour responsable.

Dans l'essai 2, j'ai proposé le concept d'une « gendered accountability » pour comprendre comment les normes de genre organisent l'activité de rendre compte d'un métier. Mettre en évidence les dimensions genrées de l'activité de rendre compte a consisté dans mon travail à rendre visibles les rapports de force qui organisent l'exclusion d'un métier à un processus de pilotage tout en le rendant responsable des résultats de ce pilotage. D'une part, la violence mise en évidence dans une « gendered accountability » prend une dimension symbolique (Bourdieu, 1990,2001) dans le sens où les rapports de force qui organisent l'exclusion des hôtesse de caisse sont opaques, dissimulés sous un rapport de domination patriarcale (Cockburn, 1981). D'autre part, cette violence peut être beaucoup moins dissimulée avec des rapports de force qui se manifestent dans un dialogue entre une manager du secteur caisse et sa ligne hiérarchique, rendant les hôtesse de caisse responsables de la mauvaise performance des résultats d'un inventaire fiscal.

Les rapports de domination subis par un métier fortement cadré par des normes de genre sont également dévoilés dans le concept de l' « accounting care » (essai 3). L' « accounting care »

permet de rendre compte du poids des normes de genre et des sales émotions (McMurray & Ward, 2014) dans le pouvoir d'agir (Dorlin, 2017) d'un métier.

Les rapports de domination passent par la croyance organisationnelle et sociale qui suppose que les femmes seraient plus aptes à incarner des rôles administratifs et comptables non qualifiés parce qu'elles seraient naturellement plus « organisées », « rigoureuses », « diplomates ». Cette logique fait basculer les compétences comptables des hôtesses de caisse en acquis qui seraient d'ordre naturel. En cela, le genre agit sur un métier comptable et lorsque les femmes incarnent ce métier, elles semblent confirmer cette essentialisation du genre (Butler, 1988).

Le pouvoir d'agir des hôtesses de caisse peut être contraint par les sales émotions (McMurray & Ward, 2014) qu'elles doivent gérer dans leur quotidien. Ces sales émotions (McMurray & Ward, 2014) passent par des gestes déplacés, des insultes, ou encore la non reconnaissance sociale. En apportant toute leur attention sur les désirs des dominant(e)s, les dominé(e)s peuvent en oublier leurs propres désirs et leur propre capacité à agir (Dorlin 2017).

Le concept de l' « accounting care » repose aussi sur la mobilisation d'instruments comptables pour se rendre visible. Le tableau de bord construit pour mesurer l'activité de vente des hôtesses de caisse dévoile comment la comptabilité limite la mise en visibilité de ce métier. En effet, le tableau de bord est alimenté par une base de données construite en fonction des responsabilités définies par l'organisation. Les bases de données figent les secteurs commerce et cette rigidité rend impossible de mesurer l'activité de vente des hôtesses de caisse. En cela, l'instrument comptable limite la possibilité pour les hôtesses de caisse de se constituer en tant que force de vente.

Les trois essais de cette thèse dévoilent donc comment la comptabilité, sous différents visages, agit comme instrument de domination dans le renforcement des normes de genre.

Dans le même temps, les résultats de cette thèse montrent que la comptabilité offre des possibilités de résistance à ces normes de genre.

Cette résistance passe dans un premier temps dans les dispositifs de pilotage du réseau WIN (essai 1) qui favorisent une conscientisation du genre comme construction sociale. Cette résistance est rendue visible en particulier par les membres du réseau qui s'expriment dans le forum dédié pour transmettre leur savoir sur le genre comme construction sociale.

Cette résistance passe également par un déploiement local du réseau féminin qui souhaite agir de façon régionale afin de pouvoir mobiliser les cadres et non cadres dans l'opérationnalisation

de ses actions. Cette approche terrain permet aux cadres et non cadres de sortir d'une certaine forme de silence en ce qui concerne les violences de genre et de proposer des idées pour en sortir. Ces dispositifs permettent une forme de résistance au modèle néolibéral qui envisage le genre comme un levier de performance, suggérant aux femmes qu'il est de leur responsabilité individuelle de se prendre en main, et questionnant peu les structures organisationnelles qui sont à l'origine des inégalités organisationnelles (Eisenstein, 2009; Gill, 2017; Roberts, 2015; Scharff, 2016). En effet, le forum et le déploiement local du réseau proposent une autre façon d'envisager le genre. Ils permettent de se détacher de la quantification organisationnelle du genre, appuyée sur les classes Hay par exemple, et proposent des formes de conscientisation plus socialisantes (Bryer, 2014a) où les non-cadres sont pris en compte.

Dans l'essai 2, le concept d'une « gendered accountability » met en évidence les raisons structurelles de genre qui attribuent le travail non quantifiable de contrôle d'inventaires aux hôtesses de caisse. C'est parce que ce travail est non quantifiable et rendu non-significatif qu'il est exclu du processus de pilotage formel.

Une conséquence de mes résultats est celle d'expliquer pourquoi le non quantifiable et le non-significatif sont importants. Cette importance est d'une part d'un point de vue social : ne pas prendre en compte le non quantifiable et le non-significatif c'est exclure les hôtesses de caisse d'un processus stratégique. D'autre part, cette importance est d'ordre gestionnaire car elle révèle les failles d'un processus de contrôle de gestion.

Rendre compte de l'importance du non quantifiable et du non-significatif, c'est rendre visibles les limites d'une ontologie dominante comptable, structurée par des normes de genre dites masculines qui ne s'intéresse qu'à ce qui peut être compté (Cooper, 1992; Hines, 1992; Shearer & Arrington, 1993a).

Enfin, ce que cette thèse montre, c'est que la résistance aux normes de genre ne se fait pas sans actes de vulnérabilité (Butler, 2016). Un métier comme celui des hôtesses de caisse peut résister aux normes de genre qui le précèdent en mobilisant ce que j'ai appelé l'« accounting care » (essai 3). Dans l'« accounting care », un métier peut mobiliser l'archivage (Dorlin, 2017) de ses connaissances pour agir sur les dominant(e)s et se rendre visible. En agissant sur les dominant(e)s et en se rendant visibles, les hôtesses de caisse résistent aux normes de genre de plusieurs façons. D'abord, elles arrivent à dévier de la croyance organisationnelle qui voit la comptabilité (non qualifiée) comme un acquis naturel chez les femmes en l'écrivant comme une compétence. Ensuite, elles dévient des normes de genre en 'outrepassant' le périmètre

officiel de leur métier de caisse. Elles formalisent en effet une activité de vente, en œuvrant notamment pour la mise en place d'un tableau de bord permettant de mesurer leur contribution au chiffre d'affaire, alors même que l'activité de vente est pensée par l'organisation comme incompatible avec le genre des hôtesse de caisse. Enfin, elles résistent à l'ontologie dominante basée sur la maximisation de soi (Bryer, 2014a ; Cooper, 2015b) en assumant une mise en visibilité de performance de vente peu significative. Elles préfèrent « être mesurées » à hauteur de ce qu'elles peuvent contribuer, pour elles-mêmes et pour le collectif, que de ne pas être visibles. Cependant, cette résistance se fait dans des actes de vulnérabilité. En effet, les hôtesse de caisse restent vulnérables aux normes de genre qui les précèdent et qui sont réitérées par l'organisation qui les emploie.

Mettre en évidence la vulnérabilité des personnes, d'un métier, permet de comprendre comment les rapports de domination et les actes de résistance sont entremêlés et se constituent l'un et l'autre. C'est parce que cette vulnérabilité existe qu'il est possible de comprendre la comptabilité comme instrument de domination et de résistance aux normes de genre.

Dans la sous-section qui suit, je souhaite discuter du lien qui se dessine entre les trois essais. Les résultats de cette thèse permettent de problématiser le genre dans l'activité de rendre des comptes.

Ma contribution est d'expliquer que les pratiques d'« accountability » sont genrées. Dans cette thèse, ces pratiques se situent à un niveau organisationnel et au niveau d'un métier.

## **1.2 Contribution : mettre en évidence les dimensions de genre dans les activités de rendre compte**

Selon mes lectures, les travaux en recherche comptable n'abordent pas le genre comme un élément central dans les pratiques d'« accountability ». Certains travaux comme ceux de Killian (2015), Oakes & Young (2008) ou Evans & Pierpoint (2015) se sont intéressés à des institutions visant à réinsérer certaines femmes considérées comme étant en marge de la société (les Magdalen Laundries en Irlande, Hull House à Chicago, ou la Scottish Magdalen Institution en Ecosse) pour investiguer différentes formes de pratiques d'« accountability ». D'une part, ces travaux ont mis en lumière les dangers d'une absence totale d'« accountability » (Killian, 2015) qui peut agir comme une véritable violence vis-à-vis de celles qui travaillent à titre gratuit dans de telles institutions. D'autre part, les terrains investigués par Oakes & Young (2008) et Evans & Pierpoint (2015) leur ont permis de rendre compte de formes d'« accountability » moins



« hiérarchiques » (Roberts, 1991) où le quantitatif n'est plus central et laisse place à des formes plus narratives. Ces travaux rendent compte de la place des femmes dans l'Histoire (Walker, 2008) mais ne se saisissent pas du genre comme angle d'analyse pour discuter de l'absence d' « accountability » (Killian, 2015) ou de ses pratiques plus qualitatives et moins hiérarchisées (Evans & Pierpoint, 2015; Oakes & Young, 2008).

Messner (2009) et Roberts (2009) ont mobilisé des travaux de la philosophe féministe Judith Butler (2009) pour investiguer les limites de l'« accountability ». Dans ses travaux, Butler aborde distinctement le genre (Butler, 1988, 1990, 1993, 1997, 2004, 2016) et l' « accountability » (Butler, 2009) comme performances. Ses travaux mettent en évidence que d'une part nous sommes assujettis à des performances de genre (Butler, 1988, 1990, 1993, 1997, 2004, 2016) et d'autre part à des performances d' « accountability », c'est-à-dire à des responsabilités que nous prenons du fait de nos interactions avec les autres (Butler, 2009). Néanmoins, Butler ne fait pas de pont direct entre le genre et l'« accountability » pour comprendre comment ils se constituent mutuellement.

Messner (2009) et Roberts (2009) s'appuient donc sur les travaux de Butler (2009) sans pour autant aborder eux-mêmes la dimension du genre dans l' « accountability ».

Messner (2009) aborde la nature problématique des demandes organisationnelles pour toujours plus d' « accountability ». Cette demande constante peut faire violence chez un sujet qui ne peut rendre compte de tout ce qu'il/elle fait parce qu'il est difficile, voire impossible de le faire. Roberts (2009) s'intéresse lui aux préoccupations managériales et éthiques sur les demandes accrues de transparence de la part des organisations. Roberts (2009) appelle à une « accountability » plus « intelligente » qui ne se fonderait pas sur le pouvoir de rendre les choses transparentes mais qui reconnaîtrait l'impossibilité d'être totalement transparent vis-à-vis de soi-même et des autres. Leurs travaux permettent de comprendre le fossé qui se creuse entre les demandes organisationnelles pour plus d'« accountability » et les capacités du sujet à pouvoir y répondre.

Récemment, dans la recherche organisationnelle, De Coster et Zanoni (2019) ont fait ce lien entre le genre et l'activité de rendre des comptes en mobilisant les deux formes de performance envisagées par Butler (performance de genre et de l'activité de rendre des comptes). De Coster et Zanoni (2019) s'intéressent aux professeurs dans le milieu académique et analysent d'une part comment les sujets se constituent en tant qu'« hommes » dans des narratifs servant une « accountability institutionnelle »: les hommes sembleraient respecter les normes imposées par

le système académique pensées selon un idéal de performance néolibéral et masculin. D'autre part, les sujets se constituent en tant que « femmes » dans des narratifs servant une « accountability relationnelle ». Dans leurs analyses, De Coster et Zanoni (2019) mettent en évidence que certaines femmes mettent de côté les publications académiques car elles doivent rendre compte à un espace social plus large que celui des hommes (famille, collègues, l'institution). D'autres femmes délèguent les tâches domestiques à d'autres femmes (en situation de domination par leur sexe, classe et race) afin de pouvoir répondre aux demandes académiques. Pour De Coster et Zanoni (2019) le genre dans l' « accountability » reproduit la matrice hétérosexuelle qui est au service d'une logique néolibérale de performance. De Coster et Zanoni (2019) évoquent l'idée d'une « gendered accountability » (De Coster & Zanoni, 2019, p.3) mais ne la définissent pas et n'investiguent pas les processus organisationnels qui la construisent.

La contribution principale de cette thèse est donc d'aborder la dimension de genre dans l' « accountability ». Il est intéressant de comprendre comment le genre et l' « accountability » se constituent mutuellement car finalement, les sujets rendent compte de leur genre dans tout ce qu'ils/elles font (De Coster & Zanoni, 2019 ).

Problématiser le genre dans l'« accountability » permet d'abord de rappeler qu'il existe plusieurs formes d' « accountability » comme les formes dites hiérarchiques (Roberts, 1991) et socialisantes (Bryer, 2014a). D'une part, les différentes façons de définir le genre n'ont pas les mêmes implications en termes d'« accountability ». Le genre comme stricte catégorisation binaire des sexes semble servir une « accountability » hiérarchique (Roberts, 1991) dans une logique de performance néolibérale. La deuxième façon de comprendre le genre, en tant que construction sociale, permet d'imaginer d'autres formes d'« accountability », moins hiérarchiques (Robert, 1991), plus socialisantes (Bryer, 2014a).

D'autre part, investiguer la dimension de genre dans les pratiques d'« accountability » permet de montrer que les dispositifs comptables mobilisés pour rendre compte d'une performance à sa hiérarchie sont eux-mêmes genrés (essai 2).

Enfin, cette problématisation permet de remettre au centre le rôle de l'organisation dans l'activité de rendre des comptes.

Dans les sous-sections suivantes, je vais développer plus en détail ces contributions. Je vais d'abord discuter des limites de la comptabilité pour rendre compte du genre, puis je discuterai

de la nécessité de réformer la comptabilité pour imaginer des possibles non envisagés par la comptabilité conventionnelle.

### **1.2.1 Les limites de la comptabilité pour rendre compte du genre dans une accountability hiérarchique**

La façon dont le genre s'insère dans les pratiques d'« accountability » peut d'abord se calquer sur des logiques qui servent le maintien d'une logique néolibérale et d'une domination masculine. Dans ce cas, l'« accountability » signifie avoir des attentes quant à ce qu'une personne ou une organisation devrait pouvoir et devoir expliquer, justifier, et en assumer les responsabilités. Cette forme d'« accountability » donne lieu à une objectivation individuelle (des managers) en échange de rémunération (Cooper & Owen, 2007; Messner, 2009; Roberts, 1991, 2009). Elle s'appuie en particulier sur ce qui peut être quantifié afin de pouvoir expliquer, justifier et assumer les responsabilités de chacun/chacune. Dans ce sens, l'humain est renvoyé à son statut d'agent économique qui s'intéresse à un autre agent économique uniquement dans le but de répondre à ses propres intérêts personnels (Messner, 2009; Roberts, 1991, 2005, 2009; Shearer, 2002).

Roberts (1991) développe l'idée d'une « accountability » hiérarchique où les individus prennent pour argent comptant que leur valeur dépend de leur position dans la hiérarchie organisationnelle et de leur atteinte d'objectifs personnels. Dans une quête de reconnaissance, les individus internalisent les standards organisationnels définissant le succès individuel. Ils ont alors tendance à se considérer comme solitaires, se comparant perpétuellement aux autres. Cette forme d'« accountability » a un caractère individualisant en promouvant un sens du soi dont le moteur est l'atteinte de la performance répondant aux standards organisationnels. L'« accountability » hiérarchique (Roberts, 1991) envisage le corps social dans un rapport de compétition. L'individu rend compte d'une performance individuelle qui sera comparée à celle des autres membres de son équipe. Même si la performance peut être envisagée comme collective, c'est l'évaluation individuelle qui prime dans des logiques de promotion ou de rémunération. Des indicateurs comptables comme le coût, profit, et ratios de retour sur investissement participent à l'individualisation de l'« accountability » (Roberts, 1991).

En cela, les individus ne rendent pas compte d'une action pour l'action en elle-même mais surtout du fait de la relation du soi vis-à-vis des autres (Butler, 2009).

Cette relation crée un désir de reconnaissance de l'autre et cela rend les individus vulnérables à des processus de subjectivation (Roberts, 2005) par l'« accountability ».

L'activité de rendre des comptes du Groupe Saint-Gobain au sujet de l'égalité professionnelle s'inscrit dans cette « accountability hiérarchique » (Roberts, 1991). L'organisation doit rendre compte à l'État, les dirigeants de l'organisation doivent rendre compte de l'atteinte de leurs objectifs à leur propre hiérarchie, et une compétition semble se manifester par exemple dans le classement de féminisation des instances dirigeantes entre les différentes organisations du SBF 120 (Blanchard, 2018). Dans cette activité de rendre des comptes, être performant en matière d'égalité professionnelle signifie avoir un maximum de femmes qui réussissent à intégrer les classes managériales (classes hautes) les plus élevées de l'entreprise. Les dispositifs comptables qui rendent compte de cette façon de penser l'égalité se fondent sur des formes de quantification qui renforcent l'idée d'un individu responsable de lui/elle-même (Cooper, 2015b ; Chiapello, 2017). Être performant en matière d'égalité signifie alors de permettre aux femmes de se conformer à un modèle de réussite hiérarchique où il convient de maximiser les retours sur soi-même (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Shearer & Arrington, 1993a). C'est être la meilleure version possible de l'entrepreneur de soi. Plus une personne réussit à monter l'échelle hiérarchique, plus les reportings peuvent donner l'illusion d'une meilleure égalité entre les femmes et les hommes.

Envisager le genre (comme sexe féminin/masculin) comme une performance (selon un projet néolibéral) dans l'activité de rendre des comptes permet à la comptabilité d'« effacer, restreindre, et réduire des phénomènes sociaux à des représentations simplistes »<sup>71</sup>(Lehman, 2019). Cette simplification a deux conséquences dans la façon de rendre des comptes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes de l'organisation.

D'abord, l'organisation se prive de penser la performance autrement. La performance peut se penser selon une multitude de désirs et de valeurs (Shearer & Arrington, 1993a) propre à chacun/chacune où la maximisation de retours sur soi n'est pas une fin en soi. Les outils comptables conventionnels trouvent là leurs propres limites lorsqu'il s'agit de rendre compte de désirs alternatifs. Comment mesurer ce qui est alternatif, ce qui échappe à la façon conventionnelle qu'a la comptabilité de voir le monde (Lehman, 2019) ?

---

<sup>71</sup> Traduction de accounting has this capacity to “erase, restrain and reduce social phenomenon to simplistic representations” (Lehman, 2019, p.8)

L'autre conséquence de penser la performance selon une logique néolibérale est la mise en invisibilité de la grande majorité des femmes de l'organisation : les non cadres. Leur propre plafond de verre se situe d'entrée de jeu dans la difficulté de passer d'un statut d'employée à un statut de cadre (Pochic, 2018). Ne pas être cadre signifierait ne pas compter dans les statistiques mises en avant dans l'organisation. C'est être hors-jeu en matière de performance. Cette invisibilité permet de rendre compte de l'importance de savoir de quelles femmes nous parlons lorsque nous évoquons la catégorie « femmes ». S'agit-il des femmes qui ont un emploi aux niveaux managériaux les plus élevés, les niveaux intermédiaires ou celles dont l'emploi est « en miette » (Meulders & Silvera, 2018 ,p.28) ? La façon de rendre compte de l'égalité en effaçant les femmes non-cadres met en évidence une violence de classe et de genre (Maruani, 2018; Meulders & Silvera, 2018) vis-à-vis des « invisibles ».

Les résultats de cette thèse mettent en évidence cette violence qui ne se situe pas uniquement dans la façon de rendre des comptes de l'égalité dans l'organisation. Les résultats dévoilent les rapports de domination subis par les employées qui justement se retrouvent hors-jeu lorsque la performance est pensée selon un projet néolibéral. Ce rapport de domination est investigué dans l'« accountability » hiérarchique (Roberts, 1991) à laquelle les employées (hôtesse de caisse) sont assujetties par leur genre (essai 2). Pour comprendre cet assujettissement dans mes analyses, j'ai mobilisé le genre comme un construit social, une relation à l'autre (Théry, 2010,2011). C'est cette définition qui permet dans l'essai 2 de cette thèse de conceptualiser une « gendered accountability ».

Le concept de « gendered accountability » permet de montrer que les dispositifs comptables mobilisés pour rendre compte d'une performance à sa hiérarchie sont eux-mêmes genrés (essai 2). Ces dispositifs comptables performant et renforcent les normes de genre qui précèdent un métier. Ils participent à l'exclusion des hôtesse de caisse de processus stratégiques et organisent la non-significativité de leur performance d'un point de vue comptable. La « gendered accountability » des hôtesse de caisse fait qu'elles sont responsables pour une partie de l'activité de contrôle d'écarts d'inventaires qui est difficilement quantifiable. Parce que cette activité est difficilement quantifiable, alors elles sont privées d'instruments comptables pouvant justifier leur propre activité de contrôle d'écarts d'inventaires.

Cette « gendered accountability » se manifeste aussi dans l'essai 3 lorsque les hôtesse de caisse se trouvent face à l'impossibilité de rendre compte du chiffre d'affaires qu'elles génèrent de façon précise parce que leur activité n'est pas définie comme une activité de vente dans les

bases de données qui alimentent les tableaux de bord. Les normes de genre construisent donc l'activité de rendre des comptes et les dispositifs comptables qui justifient cette activité.

Une « *gendered accountability* » permet ainsi de rendre compte des limites de la comptabilité sous ses formes conventionnelles. Cette forme conventionnelle exclut un métier d'un processus stratégique tout en le rendant responsable des résultats de ce processus. Cette forme conventionnelle dévoile aussi que ce qui n'est pas quantifiable échappe à un processus comptable, censé donner une image fidèle de la réalité (Hines, 1992).

Si une « *gendered accountability* » permet de montrer les limites de la comptabilité, ce concept permet aussi d'ouvrir un répertoire d'alternatives aux formes conventionnelles de la comptabilité. Montrer que l'activité de rendre des compte est genrée permet d'imaginer d'autres possibles en comptabilité, notamment sous la formes de « *counter-accounts* » (Lehman, 2019), investigués dans la recherche comptable.

Les « *counter-accounts* » sont des histoires écrites et des témoignages oraux dévoilant que les êtres humains ont des aspirations et convictions non quantifiables (Lehman, 2019 ,p.7)

« *Counter-accounting provides a way of challenging prevailing official positions and offers alternative means of understanding* » (Lehman et al., 2016),p.45).

Lehman et al.(2016) s'intéressent aux politiques d'immigration du gouvernement du Canada et des États-Unis pour montrer comment les audits gouvernementaux, les inspections administratives et les systèmes de comptabilité sont utilisés pour gérer les migrations, pour séparer et trier l'acceptable de l'inacceptable. Lehman et al.(2016) montrent comment ces États s'inscrivent dans un projet néolibéral, utilisant et privilégiant la comptabilité pour mettre en place leurs politiques d'immigration. Les chercheuses souhaitent contrer ce projet néolibéral en utilisant des formes moins formelles de l'activité de rendre des comptes. Elles utilisent des narratifs qui dévoilent les méfaits des politiques d'immigration néolibérales dans les vies des immigré(e)s. Par la recherche comptable critique, elles essayent de donner une voix à celles et ceux qui sont marginalisé(e)s (Lehman et al., 2016 ,p.44).

Dans les résultats de cette thèse, ces « *counter-accounts* » pourraient être mobilisés dans l'activité de rendre des comptes au moins à deux niveaux d'une entreprise. D'une part, ils pourraient être mobilisés pour stimuler le débat organisationnel au sujet des problématiques d'égalité. D'autre part, ils pourraient être utilisés par et pour un métier qui se trouve en marge de certains processus de décision stratégique et dont la comptabilité ne peut pas quantifier son activité.

Dans la section qui suit, je développe les « counter accounts » qui peuvent émerger des résultats de cette thèse. Ces « counter accounts » passent par des narratifs (essai 1), les émotions (essai 3) mais ne peuvent se passer de l'usage de la comptabilité sous ses formes conventionnelles. Cependant, cet usage peut contrer l'ontologie dominante de la maximisation de soi (essai 3).

### **1.2.2 Le genre comme prisme pour réformer la comptabilité dans une accountability socialisante?**

S'intéresser au genre comme construction sociale dans les pratiques d' « accountability » permet d'ouvrir un répertoire d'alternatives pour penser une réforme de la comptabilité. Cette réforme passerait par des pratiques d' « accountability » moins hiérarchiques et plus collectives, proposant un sens de la performance autre que la maximisation de soi. Mesurer ces autres formes de performance passerait par la remise en question de ce qui est classiquement perçu comme « non significatif » en gestion et par la proposition de « counter-accounts » (Lehman, 2019; Lehman et al., 2016) qui enrichiraient la comptabilité.

Le point important des résultats de cette thèse, c'est que la résistance ne se fait pas seul(e) mais dans un collectif. Les hôtesses de caisses (essai 3) ou les cadres du réseau WIN (essai 1) ne rendent pas compte de leur genre (De Coster & Zanoni, 2019 ) individuellement mais collectivement. Le collectif peut faire émerger des formes d'« accountability » plus socialisantes ne servant pas uniquement l'intérêt individuel mais plutôt celui d'un groupe (Bryer, 2011, 2014b; Roberts, 1991) soutenu par une infrastructure (Butler, 2016).

Penser le genre dans les pratiques d' « accountability » peut se faire en dépassant un niveau de performance de genre qui se fait à un niveau individuel (Butler 1988,1990,1994) en s'intéressant à une performance de genre qui s'exerce de façon collective.

Contrairement à une ontologie dominante qui le pense en tant qu'être incarné indépendant (Messner, 2009), Butler propose de penser le sujet comme étant relationnel et dépendant par nature (Butler, 2009, 2016). Le sujet incarne un corps qui dépend d'un réseau d'autres corps, eux-mêmes soutenus par une infrastructure (Butler, 2016). Cette façon de penser le sujet permet de résister à une logique néolibérale qui pense l'individu comme un agent économique qui n'agit que par pur intérêt individuel (Chiapello, 2017; Cooper, 2015b; Shearer, 2002).

Il est alors envisageable de penser les implications du genre dans des pratiques d'« accountability » où l'intérêt n'est pas qu'individuel mais collectif.

L' « accountability » ne peut donc se réduire au fait de justifier les actes d'un sujet pour qu'il/elle puisse se préserver (Shearer, 2002). L'« accountability » peut aussi être entendue dans

son sens large où il ne s'agit pas uniquement de rendre des comptes vis-à-vis de sa hiérarchie mais aussi vis-à-vis de l'intérêt de ses pairs dans un but commun (Bryer, 2011, 2014a). Pour contrer le caractère très individualisant de l'« accountability » dans la pensée néolibérale, Roberts (1991, 2009) propose des formes d'« accountability » plus socialisantes qui passent par des moyens autres que le calcul (comme le dialogue par exemple).

Pour lui une forme socialisante passerait par la quête d'une compréhension mutuelle qui échapperait aux catégories formelles de la comptabilité.

Selon Roberts (1991), ce caractère socialisant serait possible avec l'absence relative de pouvoir asymétrique et dans un contexte en face à face avec les personnes concernées. Dans ces circonstances, les personnes peuvent se rencontrer, dialoguer de façon informelle et ouverte. Cela permet une reconnaissance de soi et des autres libre de toute définition formelle de l'activité de rendre des comptes. Il s'agit en effet de proposer des espaces où il semble possible d'arrêter de calculer et laisser place à ce qui n'est pas calculable (Joannides, 2012; Kamuf, 2007).

Les résultats de cette thèse permettent de contribuer aux travaux de Roberts (1991,2009). D'une part, investiguer le genre dans les formes plus socialisantes de l'« accountability » permet de montrer que la présence hiérarchique et la responsabilité organisationnelle peuvent être centrales. D'autre part, ce que le genre permet de montrer dans les pratiques d'« accountability », c'est que les corps sont vulnérables aux normes de genre et finalement, aux normes dominantes comme peuvent l'être les normes comptables. Il est donc possible d'imaginer des pratiques d'« accountability » plus socialisantes qui permettent l'émergence de « counter accounts » (Lehman, 2019; Lehman et al., 2016) et des formes comptables plus formelles sans pour autant en faire un usage de maximisation de soi (Cooper, 2015b).

Dans le premier et troisième essai de cette thèse, des espaces de socialisation sont rendus possibles dans une « networked sociality » (Kozinets, 2007) qui prend forme dans le forum du réseau WIN (essai 1) et dans la constitution d'un collectif métier de la Plateforme du Bâtiment (essai 3). Il me semble qu'un point essentiel à soulever est celui du rôle de l'organisation (infrastructure) dans l'opérationnalité de ces espaces. Si des formes d'« accountability » moins conventionnelles sont rendues possibles, c'est parce que l'organisation permet de se saisir de certains espaces pour rendre compte de son genre (De Coster & Zanoni, 2019 ). Penser le genre comme une construction sociale permet aux cadres de l'entreprise, dans une « networked sociality » (Kozinets, 2007) de remettre en question le contenu de certains dispositifs proposés (comme les formations) par le réseau WIN visant à aider les femmes managers dans leurs



carrières. Cette remise en question est une résistance aux normes de genre qui ne passe pas par la quantification mais par des écrits (documentés dans le premier essai). Dans ce sens, les cadres du réseau rendent compte de leur genre (De Coster & Zanoni, 2019 ) non pas par des mesures comptables mais plutôt par des « counter-accounts » (Lehman, 2019) où l'expérience humaine vécue par chacune devient centrale. Ces « counter-accounts » permettent de se recentrer sur la responsabilité organisationnelle lorsqu'il s'agit de rendre compte de son genre. Par exemple, lorsqu'une « networked sociality » (Kozinets, 2007) remet en question l'une des formations proposées par le réseau WIN, la personne qui assure la coordination du réseau ainsi que le poste de Directrice des Ressources Humaines avoue la maladresse du descriptif de formation et propose de l'amender.

La volonté du réseau WIN de conscientiser les membres de l'organisation au genre comme construction sociale permet d'inclure une population rendue invisible dans les statistiques (les non cadres) en les invitant à prendre part dans les décisions visant à opérationnaliser des plans d'action en matière d'égalité entre femmes et hommes (essai 1). Les tables rondes auxquelles les non cadres sont invité(e)s leur permettent de sortir d'un silence (Dorlin, 2017) qui entoure les stéréotypes auxquels ils/elles sont assujetti(e)s. Ces espaces leur permettent de rendre compte de certaines violences qui peuvent agir à l'encontre de certains métiers (comme celui des hôtesse de caisse). Ces espaces collectifs permettent de comprendre l'égalité autrement que par une comparaison salariale et hiérarchique mais plutôt sous la forme d'une justice sociale face à laquelle une rhétorique calculatoire (Lehman, 2019) apporte peu de réponses.

Dans l'essai 3 de cette thèse, le concept d'« accounting care » est une forme collective de l'activité rendre des comptes pour soi et pour ses pairs (Bryer, 2014a) dans un but de mise en visibilité organisationnelle.

L'« accounting care » montre que la présence hiérarchique permet de guider le collectif dans ses initiatives pour se rendre visible. Cette présence hiérarchique est incarnée par la directrice de dépôt qui supervise le groupe de travail et par les différentes fonctions support (ressources humaines, marketing, contrôle de gestion) qui mettent les hôtesse de caisse face à leurs connaissances. Mes analyses permettent de montrer que dans l'« accounting care », un métier peut utiliser des « counter accounts » (Lehman, 2019; Lehman et al., 2016) dans son activité de rendre des comptes mais ne peut échapper à des formes de quantification pour se rendre visible.

L'« accounting care » permet de s'intéresser au rôle des émotions en tant que « counter accounts » (Lehman, 2019; Lehman et al., 2016) dans l'activité de rendre des comptes des

hôtesses de caisse. Dans le dialogue (Roberts, 1991), le collectif rend compte des sales émotions (McMurray & Ward, 2014) qu'elles reçoivent des autres (clients, collègues). Ce dialogue permet d'une part de sortir du silence (Dorlin, 2017) qu'elles subissent individuellement et d'autre part de justifier leurs demandes pour plus de flexibilité en termes de crédit client. Le collectif mentionne aussi des exemples chiffrés en termes de manque à gagner sur le chiffre d'affaires mais ne manque pas d'inclure les sales émotions (McMurray & Ward, 2014) qu'elles subissent pour rendre compte de leurs besoins de crédit client. En ce sens, les émotions peuvent être envisagées comme une forme de « counter-accounts » (Lehman, 2019; Lehman et al., 2016) qui permettraient à un métier de s'exprimer autrement que par des données quantifiées, de formaliser des demandes d'amélioration sans les justifier nécessairement par le chiffre. Analyser les dimensions de genre dans les pratiques d'« accountability » permet d'envisager une dé-quantification de la justification dans les organisations .

Cependant, analyser comment le genre s'exprime dans les pratiques d'« accountability » permet de comprendre qu'un collectif ne peut se passer de formes d'« accountability » plus classiques fondées sur la quantification. Un collectif peut se saisir des mêmes armes (comptables) que celles du dominant (Dorlin, 2017) pour se rendre visible. Se saisir des mêmes armes permet d'utiliser le même langage que le dominant pour se faire entendre. Cela dit, utiliser le même langage que le dominant ne signifie pas qu'on se fait entendre de la même manière que lui. Mes résultats ont en effet montré que les armes du dominant sont déviées de leur utilité première (telle que pensée par le dominant). Dans l'essai 3, lorsque les hôtesse co-construisent un tableau de bord avec un contrôleur de gestion pour quantifier leur activité de vente, ce tableau peut être interprété comme l'un des symboles comptables de leur résistance en termes de normes de genre. En effet, ce tableau rend compte de leur activité de vente, une activité considérée dans le passé comme étant en inadéquation avec les normes de genre que les hôtesse de caisse performant. Ce tableau de bord permet aussi de rendre compte d'une ontologie alternative en matière de performance (Bryer, 2014b). Les hôtesse de caisse avec ce tableau de bord sortent de l'ontologie dominante de la maximisation de soi, de chiffre d'affaires, de profit, et accordent de l'importance à ce qui peut être classiquement perçu comme « non significatif » par le contrôle de gestion. Une performance n'a pas besoin d'être significative pour déclencher une action de la part des hôtesse de caisse ni pour avoir un impact organisationnel. Les hôtesse de caisse se contentent de contribuer à hauteur de ce qui est possible, pour elles et l'organisation. Si elles sont mesurées, ce n'est pas dans un rapport d'« accountability » hiérarchique où elles

doivent rendre des comptes pour leur activité de vente. Si elles sont mesurées, c'est pour elles-mêmes et dans un intérêt collectif de mise en visibilité.

L'organisation semble reconnaître l'activité de vente des hôtesses de caisse et cette reconnaissance permet aux hôtesses de caisse d'une part de dévier des normes de genre auxquelles elles sont assignées et d'autre part d'intégrer d'autres tâches dans leur quotidien, c'est-à-dire d'enrichir le sens de leur travail. Les résultats de l'essai 3 expliquent qu'aucune réflexion n'avait eu lieu, au moment de la collecte de données, sur une rétribution salariale vis-à-vis des hôtesses de caisse. Les trajectoires des hôtesses de caisse n'avaient pas été repensées non plus pour leur permettre de naviguer d'enseigne en enseigne sans devoir d'abord passer par un métier reconnu. En cela, la reconnaissance des hôtesses de caisse est limitée, vulnérable.

### **1.3 Discuter de l' « accountability » dans ma posture de chercheuse**

Pour finir cette section dédiée à la discussion de cette thèse, je souhaiterais revenir sur ma posture de chercheuse. Dans le chapitre dédié à la méthodologie de cette thèse, j'ai abordé comment les différentes identités (Haynes, 2008c) que j'ai incarnées tout au long de la thèse ont influencé mes analyses de données.

Ce dont je me rends compte c'est que le rôle de ces différentes identités était différent selon mes terrains de recherche. Ces différentes identités ont influencé mes propres pratiques d'« accountability », c'est-à-dire ce pour quoi je rendais compte vis-à-vis de l'organisation, vis-à-vis de mes enquêtées et vis-à-vis de moi-même.

Le Groupe Saint-Gobain m'a accordé une liberté dont je suis certaine que peu de doctorant(e)s CIFRE ont eu la chance d'avoir pendant leur parcours doctoral. L'accord était celui de rendre compte des problématiques de genre dans l'organisation et j'avais carte blanche sur les terrains que je souhaitais investiguer et les méthodologies que je souhaitais mobiliser.

Je suis entrée dans le Groupe Saint-Gobain en 2007. Au moment où j'ai terminé ma CIFRE, j'avais travaillé onze ans dans le Groupe Saint-Gobain. C'est au sein de ce Groupe que j'ai débuté ma carrière de contrôleuse de gestion, c'est au sein de ce Groupe que j'ai eu mes trois enfants et c'est au sein de ce groupe que j'ai pu partir à la recherche de ma nouvelle identité de chercheuse. Si c'est dans cette infrastructure (Butler, 2016) que j'ai vécu mes divers bouleversements de trajectoire en tant que femme, mère, contrôleuse de gestion et chercheuse, c'est aussi cette même infrastructure (Butler, 2016) qui m'a soutenue dans cette trajectoire.

Cette thèse, c'est aussi une façon de rendre compte de cette trajectoire (genrée) à l'organisation.

Au moment de la CIFRE, j'étais rattachée à la Direction de la Recherche et Développement du Groupe. Les deux Directrices adjointes à la Recherche et Développement qui se sont succédées étaient membres du comité de pilotage du réseau WIN. A aucun moment il ne m'a été demandé d'écrire sur la thématique du réseau féminin (essai 1), mais pour moi il était évident qu'une partie de la thèse devait porter sur ce sujet parce que quelque part, c'était aussi le réseau féminin qui soutenait mon projet de thèse. En ce sens, par ma posture en tant que doctorante en CIFRE, j'ai souhaité rendre des comptes au réseau WIN par le biais d'un essai.

Dans cet essai, mon objectif a été d'apporter un éclairage sur les façons dont l'organisation rend compte du genre (De Coster & Zanoni, 2019 ) dans un contexte néolibéral, avec ses limites mais également ses opportunités. Avec le recul, je me rends compte que c'est la construction de mon identité de chercheuse avec une posture féministe qui m'a surtout guidée dans l'interprétation de mes résultats dans mon « accountability » hiérarchique (Roberts, 1991) vis-à-vis du réseau WIN. Ces identités m'ont permis, avec le soutien de l'infrastructure (Butler, 2016), de pouvoir proposer une analyse moins conventionnelle, c'est-à-dire plus critique (Gendron & Rodrigue, 2019), pour mettre en lumière les contradictions organisationnelles en matière de genre.

Pour les essais 2 et 3, j'ai surtout souhaité rendre des comptes à un métier que j'avais participé à rendre invisible dans mon ancien métier de contrôleuse de gestion. Si en tant que contrôleuse de gestion j'avais exclu un métier, mon identité de chercheuse me permettait de comprendre cette exclusion. Les essais 2 et 3 s'inscrivent beaucoup moins dans une « accountability » dite hiérarchique (Roberts, 1991) mais plus dans une « accountability » dite socialisante (Bryer, 2014), voire réparatrice vis-à-vis des hôtesse de caisse.

Mon passé de contrôleuse de gestion dans l'organisation et mon nouveau rôle de chercheuse ont construit une position ambiguë par rapport aux différents processus que j'investiguais à la Plateforme du Bâtiment. Mes différentes identités me plaçaient aussi dans une position dominante vis-à-vis de mes enquêtées.

Ces différentes postures m'ont permis de construire une analyse critique des processus et pratiques comptables et de faire émerger les concepts d'une « gendered accountability » et de l'« accounting care ».

Faire émerger ces idées c'est finalement participer , par la recherche, à un effort collectif qui vise à rendre central un métier considéré comme périphérique (Molinier, 2013, 2016; Molinier et al., 2009)

Je m'interroge donc sur une possible contribution méthodologique de cette thèse qu'il faudrait davantage investiguer. Il s'agirait de comprendre comment les différentes postures d'une chercheuse, d'un chercheur peuvent faire émerger certaines conceptualisations.

#### **1.4 Quelles implications managériales ?**

Les résultats de cette thèse permettent d'ouvrir la discussion sur les conséquences de l'activité de rendre des comptes du genre ou de son genre dans une organisation. Il peut être envisagé qu'il est de la responsabilité organisationnelle que de se remettre en question sur ses pratiques voire de changer certaines pratiques à un niveau qui la dépasse.

Penser le genre dans des pratiques d' « accountability » permet d'abord d'ouvrir un champ des possibles dans la réflexion des organisations en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Des organisations comme le Groupe Saint-Gobain se mobilisent pour une meilleure égalité entre les femmes et les hommes mais semblent se focaliser sur les classes Hay et sur le nombre de femmes qui arrivent à atteindre des postes de top management. L'organisation semble frustrée lorsqu'elle constate que malgré tous les dispositifs mis en œuvre, la part des femmes à ces postes n'évolue que très peu.

Les résultats de cette thèse invitent les organisations à s'ouvrir à d'autres façons de penser l'égalité. Par exemple, l'organisation pourrait s'intéresser davantage aux rôles d'expert(e)s qui ne s'inscrivent pas dans des rôles managériaux mais qui constituent un vivier de compétences intéressant. Il s'agirait donc de s'ouvrir à d'autres façons d'envisager la performance et de penser une façon de rendre des comptes moins hiérarchique (Robert, 1991). En effet, toutes et tous ne pensent pas une évolution de carrière par une évolution hiérarchique mais par bien d'autres alternatives. Peut-être que ces désirs alternatifs pourraient permettre de penser d'autres dispositifs pour une meilleure égalité entre les femmes et les hommes.

La reconnaissance d'autres formes de performances peut aussi inviter une organisation à s'interroger sur la reconnaissance salariale à divers niveaux hiérarchiques. Cela permet de se poser la question suivante : reconnaître des parcours alternatifs suffit-il sans refonte des grilles salariales ? En ce sens, penser le genre dans l'« accountability » invite les organisations à s'interroger sur des alternatives qui les dépassent mais qui peuvent permettre d'ouvrir des discussions sur les différentes façons (autres que hiérarchiques) de penser l'égalité.

Penser des façons alternatives d'envisager la performance c'est aussi inviter les organisations à rendre visibles les non-cadres qui constituent la majorité de la force de travail. C'est aux niveaux les plus bas des hiérarchies organisationnelles que les stéréotypes de genre sont les plus violents (Meulders & Silvera, 2018; Pochic, 2018). Pour que les organisations comprennent cette violence, il ne s'agit plus de comprendre le genre comme une catégorisation binaire entre femmes et hommes mais comme une construction sociale. Les résultats de cette thèse invitent donc les organisations à se poser sur ce qui n'est pas quantifié et quantifiable.

Penser le genre dans les pratiques d'« accountability » permet de rendre centrale la responsabilité organisationnelle en termes de trajectoires de carrières. Le Groupe Saint-Gobain documente très bien, par le biais de son réseau WIN, les façons dont le genre construit les carrières hachées des femmes manager de l'organisation. Ce que le Groupe Saint-Gobain voit peut-être moins, c'est les façons dont le genre peut aveugler des enseignes comme celle de la Plateforme du Bâtiment en termes de proposition de trajectoires alternatives. Ces dernières années, les effectifs à la Plateforme du Bâtiment ont été tendus, avec peu de possibilités de recrutement. Par exemple, si une hôtesse de caisse souhaitait basculer à une activité de vendeuse, il fallait pouvoir recruter une nouvelle hôtesse de caisse pour la remplacer. Or, une grande partie des recrutements étant gelés, l'une des seules cartes à jouer était celle de faire basculer une personne à la vente sur un poste en caisse. Les problématiques de normes de genre (et de rétribution) expliquent pourquoi une personne en vente percevrait une proposition de poste en caisse comme une rétrogradation. S'émanciper de ces normes de genres et proposer des parcours alternatifs comme source de diversification de compétences serait un possible levier sur lequel une organisation pourrait agir pour repenser les trajectoires. Travailler sur une reconnaissance sociale mais aussi salariale est essentiel pour réussir une proposition de trajectoires alternatives.

Les résultats de cette thèse mettent en évidence les conséquences d'une « gendered accountability » sur un métier et sur la robustesse d'un processus de gestion. Rendre compte des limites de la comptabilité sous ses formes conventionnelles pourrait permettre d'opérationnaliser des formes de « counter-accounts » dans les organisations.

En effet, est-il vraiment nécessaire d'être en possession d'instruments comptables pour pouvoir contribuer dans un processus de décision stratégique ?

Penser des « counter-accounts » permettrait d'inclure des métiers qui se retrouvent exclus de certaines questions stratégiques alors que leur rôle est important. Par exemple, les comités de

performance comme ceux de la Plateforme du Bâtiment pourraient être enrichis de narratifs, de connaissances et pratiques non quantifiables qui restent centraux dans des processus de gestion.

Enfin, la Plateforme du Bâtiment est une entreprise qui assume son originalité dans la branche de la distribution du bâtiment en étant la seule enseigne qui fonctionne sous un modèle de cash and carry. C'est donc la seule enseigne de la branche qui emploie des hôtesse de caisse qui restent à ce jour non reconnues par la branche. Si un métier comme celui des hôtesse de caisse s'organise pour repenser ses tâches pour offrir une contribution supplémentaire à une organisation, le rôle de l'organisation pourrait être celui d'accompagner le métier en termes de réflexion sur la rémunération et en termes de trajectoires. Les trajectoires dépassent le niveau organisationnel de la Plateforme du Bâtiment car pour les repenser, il faudrait que la branche de la distribution du bâtiment reconnaisse le métier d'hôtesse de caisse. Si la Plateforme du Bâtiment a toujours assumé son originalité et s'est fait une place indéniable dans la branche, peut-être que l'enseigne pourrait assumer cette originalité jusqu'au bout et accompagner les hôtesse de caisse dans leur quête de reconnaissance au niveau de la branche. Reconnaître ce métier au niveau de la branche pourrait ouvrir des trajectoires alternatives dans les dépôts de l'enseigne.

## 2. Conclusion

Au moment où j'écris la conclusion de cette thèse, je suis en confinement depuis sept semaines. Il est 5 heures du matin. Je me réveille à cette heure-là depuis quelques semaines pour gérer l'ingérable. Beaucoup de parents vivent en ce moment les mêmes jours difficiles que moi : organiser son travail, gérer des visioconférences pendant que les enfants jouent dans la pièce d'à côté, assurer leur suivi pédagogique, penser aux repas, à la lessive, appeler la famille pour s'assurer que tout le monde va bien... Les espaces de vie et les espaces de travail sont complètement entremêlés. C'est dur, intéressant à la fois, mais qui était préparé à cela ?

Je vis ce confinement comme une période difficile, parfois angoissante, parfois porteuse d'espoir. Seule, tôt le matin, je peux me retrouver avec moi-même. Pour moi, ce confinement est aussi une période permettant de faire un travail d'introspection : que m'a apporté cette thèse ?

En introduction de cette thèse, j'ai évoqué que lors d'une évaluation annuelle, lorsque j'étais contrôleur de gestion, mon manager avait eu ces mots : « Nathalie, tu es contrôleur de gestion confirmé mais tu ne vas pas évoluer car tu as décidé d'avoir des enfants ».

Avec du recul, je pense que ces mots m'ont réconcilié avec mon pouvoir d'agir. Cette thèse a été ma façon de « raisonner, juger, agir et frapper – c'est-à-dire pour advenir au monde » (Dorlin, 2017, p.170). Cette thèse a agi sur moi comme une thérapie parce que j'y ai découvert le féminisme. Pendant ce long processus, j'ai construit mon propre savoir féministe grâce à un héritage dit queer et matérialiste. Comme pour d'autres chercheuses, à mon sens, le féminisme queer et le féminisme matérialiste de tradition française ne s'opposent pas mais se complètent (Bereni, 2012; Dorlin, 2008; Fourment, 2017; Noyé, 2016).

Ce processus d'apprentissage du savoir féministe (Dorlin, 2008) m'a permis de comprendre les propres rapports de domination auxquels je suis confrontée. Ce savoir m'a aussi fait prendre conscience des armes dont je dispose pour diluer ces rapports de domination. J'ai parfois quelques victoires, parfois des échecs. J'accepte d'être vulnérable dans ma résistance aux normes de genre (Butler, 2016) qui construisent ces rapports de domination.

J'ai le sentiment d'avoir rééquilibré ma vie. Je me suis surtout libérée de la culpabilité qui peut accompagner les différentes identités que j'incarne en tant que femme, mère, chercheuse...

Bien sûr, rien n'est facile. Mais j'ai réussi à dompter ce sentiment de culpabilité qui m'avait accompagné pendant si longtemps.



J'avais ce petit sentiment de victoire jusqu'au 12 mars 2020.

Ce jour-là, le Président Macron a annoncé que toutes les écoles seraient fermées à partir du 17 mars 2020. Le 16 mars, il a annoncé le confinement de notre pays.

Tout s'est effondré pour moi. J'ai senti que l'équilibre que j'avais mis tant d'années à construire était soudainement balayé. Qu'est ce qui m'est revenu en pleine figure pendant cette crise sanitaire ? La culpabilité, cette horrible culpabilité. Elle m'a rattrapée. Bien que je sois avec mes fils toute la journée, je n'ai pas l'impression d'apprécier ce temps passé avec eux car mon esprit pense à tout le travail que j'ai à faire.

Il y a trois semaines, mon fils de 9 ans, Jibril s'est blessé en jouant avec son frère aîné. Lorsque cela s'est produit, j'étais en visioconférence. Jibril est entré dans mon bureau en hurlant. J'étais tellement en colère contre lui parce qu'il perturbait mon travail et il "connaissait les règles". J'ai coupé le son de mon micro et lui ai demandé de se taire parce que j'avais encore une heure de travail. Quand j'ai terminé ma visioconférence, je suis allée le voir. Il pleurait encore. Il avait mal au poignet. Je lui ai dit que ce n'était rien de grave et je lui ai mis un peu de glace sur son poignet. Au fond de moi j'avais un doute sur son état mais j'essayais de me convaincre qu'il allait bien parce que le lendemain, j'avais besoin de travailler au moins une demi-journée. Je ne voulais pas prendre de mon temps de travail pour aller voir un médecin ou aller aux urgences, surtout en période de pandémie : il fallait que je travaille.

Le lendemain, je suis allée avec Jibril aux urgences. Il avait pleuré toute la nuit. Verdict : son poignet était cassé. Quelle culpabilité... Il avait vraiment dû souffrir au cours des dernières 24 heures et moi je pensais à mon travail.

Quand nous étions à l'hôpital, une infirmière s'occupait de lui quand Jibril lui a demandé :

"Avez-vous vu vos enfants ? Est-ce qu'ils vont bien ?"

L'infirmière m'a regardé. J'ai vu des larmes dans ses yeux. Elle a souri à mon fils et lui a répondu qu'elle verrait sa fille ce soir.

J'avais expliqué à mes fils que le personnel soignant travaillait de longues heures sans forcément pouvoir voir leurs propres enfants. Je souhaitais que mes enfants comprennent les sacrifices que d'autres font pour le bien commun. C'est une chose d'expliquer une telle situation et d'en parler à ses enfants. C'est tout autre chose de deviner des larmes dans les yeux d'une infirmière.

Lorsque nous avons quitté l'hôpital, mon fils m'a dit : "Je ne pense pas que sa fille va la voir".

Depuis ce jour passé à l'hôpital, je ressens toujours de la frustration et de la culpabilité, mais j'ai aussi essayé de voir ce que cette crise nous montre. Si certain(e)s d'entre nous avons le sentiment que nos vies sont fragilisées, c'est en partie parce que certaines des infrastructures (associations, écoles, crèches, bureaux...) qui soutiennent nos corps (Butler, 2016) ne fonctionnent pas pendant cette crise. Nous vivons une situation où les corps ont besoin les uns des autres, où nous dépendons les uns des autres, mais l'accès aux infrastructures est réduit ou impossible. Dans la situation actuelle, l'ontologie patriarcale qui considère le corps comme indépendant n'a pas sa place.

Pendant cette crise, je pense au féminisme comme l'acte de me mettre de côté pendant un certain temps parce que des corps qui sont dans une position bien plus dominée que la mienne souffrent pour le bien commun (Clavijo, 2020). Je pense en particulier aux métiers dominés où la classe, la race et le sexe (Dorlin, 2012; Glenn, 1992) ont joué un rôle dans leur invisibilité hors temps de crise. À 20 heures, je vais sur mon balcon avec mes fils et j'applaudis un instant ces métiers. Jibril tape sur une casserole avec une cuillère en bois. Il me dit qu'il tape pour « son infirmière ». J'ai une grande pensée pour les hôtesses de caisse de la Plateforme du Bâtiment qui m'ont si chaleureusement accueillies pendant tout mon travail ethnographique. Elles continuent de travailler pendant cette période de crise car le secteur du bâtiment reste considéré comme « essentiel » au maintien de la vie économique. Elles font partie de celles et ceux qui prennent soin de cette vie économique pendant le confinement.

Avant la crise du COVID-19, ces métiers dits actuellement « essentiels » étaient considérés comme périphériques (Molinier, 2013) ; aujourd'hui, ils prennent une dimension centrale. La société accorde temporairement une reconnaissance à ces travailleuses et travailleurs, mais cette reconnaissance reste purement symbolique pour le moment. Un débat semble émerger dans les médias sur les faibles niveaux de rémunération que ces métiers « essentiels » ont accepté depuis tant d'années. La société semble être frappée par la forte dé-corrélation qui existe entre le salaire de ces métiers et leur rôle central pour le bien commun.

Le 13 avril 2020, le Président Macron mentionnait à la télévision ce qui suit :

*« Il nous faudra nous rappeler aussi que notre pays, aujourd'hui, tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal. « Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune ». Ces mots, les Français*

*les ont écrits il y a plus de 200 ans. Nous devons aujourd'hui reprendre le flambeau et donner toute sa force à ce principe ».*<sup>72</sup>

Je ne souhaite pas exprimer mon avis politique sur ce passage. Ce que je souhaite surtout exprimer c'est que la recherche féministe débat sur ce point crucial depuis des années, mettant en évidence les normes structurelles qui ont conduit à cette non-reconnaissance, à cette dé-corrélation entre salaire et utilité sociale.

Dans une interview récemment diffusée par Médiapart, Dominique Méda, sociologue à Paris Dauphine explique ce que la crise sanitaire dévoile dans notre rapport au travail.

Pour elle, il est triste qu'il ait fallu une crise d'une telle ampleur pour se rendre compte de l'utilité de ces métiers dits « essentiels » mais il s'agit aussi d'une opportunité pour repenser notre rapport au travail. Dominique Méda fait référence aux recherches féministes à ce sujet (en gras dans cet extrait de l'entretien) :

*« ça nous saute à la figure ; cette espèce de discordance entre d'un côté la hiérarchie du prestige sociale, de la reconnaissance et des rémunérations d'un côté, et l'utilité sociale de l'autre. (...) On voit bien que la majeure partie des personnes aujourd'hui qui sont confrontées au risque parce qu'elles sont au contact, ce sont des professions qui sont traditionnellement quand même peu considérées ; on parle même souvent de métiers non qualifiés ou peu qualifiés, avec beaucoup de femmes qui sont très peu payées. Et donc on a en première ligne comme cela les métiers du care (...) : les aides à domicile, les auxiliaires de vie, les aides-soignants, les personnes qui nettoient, les agents de sécurité et puis les agents de la vente et de la grande distribution, qui prennent beaucoup de risque. Et en effet, qui font face à une sous-rémunération chronique. Et on sait pourquoi. **Les chercheuses l'ont bien montré ; je suis très heureuse que justement les travaux des chercheuses puissent à nouveau être rendus visibles. Je pense à ceux de, par exemple de Rachel Silvera et Séverine Lemièrre sur les raisons pour lesquelles dans ces métiers, les femmes sont chroniquement sous-rémunérées ; parce qu'elles sont énormément à temps partiel, et puis aussi parce que leurs compétences sont considérées comme naturelles et n'auraient pas besoin d'être particulièrement rémunérées** »*<sup>73</sup>.

Dominique Méda appelle à une subversion des métiers du care où il s'agirait de les payer et de les reconnaître socialement.

---

<sup>72</sup> <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2020/04/13/adresse-aux-francais-13-avril-2020>

<sup>73</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=bsdZct6swJU> : minutes 46 à 52

Comme le fait Pascale Molinier (2013, 2016) dans ses travaux sur une société du care, Dominique Méda appelle dans cet interview à un changement de paradigme pour que le soin des personnes et de la nature soit au centre de nos réflexions.

J'ai le sentiment que dans cette crise, les recherches féministes peuvent elles aussi gagner en visibilité et reconnaissance. Si nous voulons que la reconnaissance se fasse sur le long terme, pour ceux d'entre nous qui enseignons, une façon possible de commencer ce changement de paradigme est de transmettre notre savoir à nos publics, en commençant par nos étudiants.

J'enseigne le contrôle de gestion dans une école de commerce. Cette crise illustre à quel point nous sommes vulnérables ; à quel point il est essentiel de prendre soin de l'autre. Un entrepreneur de soi (Brown, 2003; Gill, 2014; Scharff, 2016) ne peut pas survivre sans soutien, sans infrastructure (Butler, 2016). Un entrepreneur de soi dépend entièrement des autres. Cette crise l'a bien montré.

Au même titre que j'enseigne le pilotage et la performance financière, il devient urgent pour moi d'aborder des questions de justice sociale. Les recherches féministes ont une place dans la formation que nous dispensons à nos futurs managers. Ces temps difficiles sont le reflet de ce que la recherche féministe expose depuis tant d'années.

Nous sommes des êtres humains vulnérables et dépendants. Sans le bien social, tout s'effondrera encore et encore.

### **3. Limites et pistes de recherches futures**

Les limites majeures que j'identifie dans cette thèse sont d'une part celle de ne pas avoir osé intégrer la dimension de race dans mes analyses (chapitre 2, section 2.2.2 une intersectionnalité émergente) et d'autre part de ne pas m'être intéressée davantage aux métiers fortement masculinisés à la Plateforme du Bâtiment. Je suis convaincue que si j'avais pris en compte ces deux points, mes résultats auraient pu être plus complets et peut-être que d'autres dimensions comme celle de la race auraient permis de mieux problématiser l'activité de rendre des comptes.

Ce sont justement ces limites qui me permettent de réfléchir à mes recherches futures. Je souhaiterais surtout suivre cette question de la reconnaissance que j'ai abordée dans la conclusion de cette thèse en intégrant la dimension de race à celle de la classe et du sexe. Je serais également très intéressée de travailler sur des métiers fortement masculinisés et

socialement dévalorisés. Je pense notamment aux métiers occupés en grande majorité par des hommes à la Plateforme du Bâtiment, comme celui des logisticiens dans les zones de réception ou d'enlèvement de la marchandise. Chez eux, la force physique et la résistance aux conditions climatiques extrêmes (canicule, hiver glacial) semblent être envisagées<sup>74</sup> par l'organisation comme des acquis naturels.

Comme le souligne Dominique Méda, cette question de la reconnaissance inclut d'une part la reconnaissance sociale et d'autre part la reconnaissance par la rémunération. Les mois et années à venir vont nous montrer si la reconnaissance de ces métiers dits « essentiels » sera réellement réévaluée.

Je reste convaincue que si le savoir féministe (Dorlin, 2012) a permis de comprendre pourquoi ces métiers sont sous-rémunérés et souffrent d'une non-reconnaissance sociale, ce même savoir féministe (Dorlin, 2012) peut continuer d'ouvrir des pistes pour permettre à ces métiers de se réconcilier avec leur puissance d'agir (Dorlin, 2017).

Je suis également convaincue que réconcilier ces métiers avec leur puissance d'agir (Dorlin, 2017) ne peut se faire sans l'appui d'infrastructures (État, entreprises, associations, universités, écoles de commerce...). Il s'agit là d'un très grand chantier. Comme je l'ai dit, cette période de confinement est une période difficile, angoissante mais aussi porteuse d'espoir.

---

<sup>74</sup> Selon mes observations et conversations avec les managers que j'ai pu rencontrer pendant l'ethnographie

## Bibliographie

- Acker, J. (1987). Sex bias in job evaluation: A comparable worth issue. *Ingredients for women's employment policy*, 183-196.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1991). *Doing comparable worth*: Temple University Press.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. *Classics of organizational theory*, 6, 450-459.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199-217.
- Acker, J., & Van Houten, D. R. (1974). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative science quarterly*, 152-163.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, 20(1), 28. doi:10.3917/mana.201.0028
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Agyemang, G. (2016). Perilous Journeys across the Seas: The Accounting Logic in Europe's Agenda for Migration. In *Accounting in Conflict: Globalization, Gender, Race and Class* (pp. 1-27): Emerald Group Publishing Limited.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1-27.
- Almer, E. D., Lightbody, M. G., & Single, L. E. (2012). *Successful promotion or segregation from partnership? An examination of the "post-senior manager" position in public accounting and the implications for women's careers*. Paper presented at the Accounting Forum.
- Alvesson, M., & Skoldburg, K. (2000). *Reflexive methodology*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human relations*, 65(3), 367-390.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget..": the organizational embedding of gender relations in public audit firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469-490.
- Arnold, P. J. (1998). The limits of postmodernism in accounting history: the Decatur experience. *Accounting, Organizations and Society*, 23(7), 665-684.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management review*, 24(3), 413-434.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Clark, M. A., & Fugate, M. (2007). Normalizing dirty work: Managerial tactics for countering occupational taint. *Academy of Management journal*, 50(1), 149-174.
- Avanza, M., Fillieule, O., & Masclet, C. (2015). Ethnographie du genre. Petit détour par les cuisines et suggestions d'accompagnement. Introduction du Dossier. *SociologieS*.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). *L'Empowerment, une pratique émancipatrice?* Paris: La Découverte.
- Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research—whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 97-126.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*: La découverte.
- Becker, H. S. (1958). Problems of inference and proof in participant observation. *American Sociological Review*, 23(6), 652-660.
- Belghiti-Mahut, S., Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). L'égalité hommes-femmes aux postes de direction n'est qu'une question de temps. In *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 238-247): La Découverte.

- Bender, A., & Pigeyre, F. (2016). Job evaluation and gender pay equity: a French example. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(4), 267-279.
- Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. *Revue française de gestion*(4), 205-217.
- Benquet, M. (2009). Nathalie M. Le refus d'encaisser. *Travail, genre et sociétés*(1), 9-24.
- Bereni, L. (2012). Une nouvelle génération de chercheuses sur le genre. Réflexions à partir d'une expérience située. Retrieved from <https://www.contretemps.eu/une-nouvelle-generation-de-chercheuses-sur-le-genre-reflexions-a-partir-dune-experience-situee/>
- Berg, B., & Lune, H. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* Pearson Boston.
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service. *Sociologie du Travail*, 47(2), 170-187. doi:10.1016/j.socotra.2005.03.002
- Bernard, S. (2012). *Travail et automatisation des services. La fin des caissières?* : Octarès Éditions.
- Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(4), 609-616.
- Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2011). Women directors and corporate social responsibility. *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*.
- 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*.
- Blanchard, S. (2016). Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle? @ GRH(2), 13-35.
- Blanchard, S. (2018). Le benchmarking au service de l'égalité ? Sociogenèse du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120. *Gouvernement et action publique*, 4(4), 39-61. doi:10.3917/gap.184.0039
- Blanchard, S., Boni-Le Goff, I., & Rabier, M. (2013). Une cause de riches ? *Sociétés contemporaines*, 89(1), 101. doi:10.3917/soco.089.0101
- Boedker, C., & Chua, W. F. (2013). Accounting as an affective technology: A study of circulation, agency and entrancement. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 245-267.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique: précis de sociologie de l'émancipation*: Gallimard Paris.
- Bolton, S. C. (2005). Women's work, dirty work: the gynaecology nurse as 'other'. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 169-186.
- Boni-Le Goff, I. (2010). «Au nom de la diversité»: Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France. *Sociologies pratiques*(2), 83-95.
- Bourdieu, P. (1976). Le sens pratique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2(1), 43-86. doi:10.3406/arss.1976.3383
- Bourdieu, P. (1977a). *Le sens commun*: Editions Le Manuscrit.
- Bourdieu, P. (1977b). Sur le pouvoir symbolique. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 32(3), 405-411. doi:10.3406/ahess.1977.293828
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*: Routledge.
- Bourdieu, P. (1990). La domination masculine. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 84(1), 2-31. doi:10.3406/arss.1990.2947
- Bourdieu, P. (1994). Un acte désintéressé est-il possible? *Raisons pratiques*, 149-167.
- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination*: Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2002). Nouvelles réflexions sur la domination masculine. *Cahiers du Genre*(2), 225-233.
- Broadbent, J. (1998). The gendered nature of "accounting logic": pointers to an accounting that encompasses multiple values. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 267-297.
- Broadbent, J., Ciancanelli, P., Gallhofer, S., & Haslam, J. (1997). Enabling accounting: the way forward? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3), 265-275.
- Broadbent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds? Revisiting gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 465-473.
- Brown, W. (2003). Neo-liberalism and the End of Liberal Democracy. *Theory & Event*, 7(1), 37-59.

- Bruna, M. (2013). Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise: le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 14-33.
- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2014). 9. Des femmes et des réseaux: mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité. *Regards croisés sur l'économie*(2), 166-182.
- Bruno, I. (2008). La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*(5), 28-45.
- Bruno, I. (2015). Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les « données probantes ». *Revue française de socio-Economie*(2), 213-227.
- Bruno, I., Didier, E., & Prévieux, J. (2015). *Statactivisme: Comment lutter avec des nombres*: Zones.
- Bruno, I., Didier, E., & Vitale, T. (2014a). Statactivism: Forms of action between disclosure and affirmation.
- Bruno, I., Didier, E., & Vitale, T. (2014b). Statactivism: Forms of action between disclosure and affirmation, in *Partecipazione e conflitto*. *The Open Journal of Sociopolitical Studies*, 7(2), 198-220.
- Bryer, A. R. (2011). Accounting as learnt social practice: The case of the empresas recuperadas in Argentina. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 478-493.
- Bryer, A. R. (2014a). Conscious practices and purposive action: A qualitative study of accounting and social change. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(2), 93-103.
- Bryer, A. R. (2014b). Participation in budgeting: A critical anthropological approach. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 511-530.
- Bryer, A. R. (2018). Assembling a practice of social belonging: The politics of budgeting in an alternative organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(3), 925-949.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27.
- Butler, J. (1988). Performative acts and gender constitution: An essay in phenomenology and feminist theory. *Theatre journal*, 40(4), 519-531.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of gender*. New York: Routledge.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: On the discursive limits of sex*. London: Routledge.
- Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*: Psychology Press.
- Butler, J. (1999). *Performativity's social magic*, in Richard Schustermann (dir.), *Bourdieu, A Critical Reader*, : Blackwell Publishers, Oxford and Malden.
- Butler, J. (2004). *Undoing gender*: Psychology Press.
- Butler, J. (2009). *Giving an account of oneself*: Fordham Univ Press.
- Butler, J. (2016). Rethinking Vulnerability in Resistance. In J. Butler, Z. Gambetti, & L. Sabsay (Eds.), *Vulnerability in Resistance* (pp. 12-27): Duke University Press.
- Butler, J., Gambetti, Z., & Sabsay, L. (2016). *Vulnerability in resistance*: Duke University Press.
- Carmona, S., & Ezzamel, M. (2016). Accounting and lived experience in the gendered workplace. *Accounting, Organizations and Society*, 49, 1-8.
- Carter, C., & Crowther, D. (2000). Unravelling a profession: the case of engineers in a British regional electricity company. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(1), 23-49.
- Chapman, C. S., Cooper, D. J., & Miller, P. (2009). *Accounting, organizations, and institutions: Essays in honour of Anthony Hopwood*: OUP Oxford.
- Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 47-64.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). Sociologie des outils de gestion. *Paris, La Découverte*.
- Clavijo, N. (2020). Reflecting upon vulnerable and dependent bodies during the COVID-19 crisis. *Gender, Work and Organizations*. doi:10.1111/gwao.12460
- Cockburn, C. (1981). The material of male power. *Feminist Review*, 9(1), 41-58.
- Cockburn, C. (1987). Machinery of dominance. *Capital & Class*, 11(2), 170-181.
- Cockburn, C. (2009). On "The Machinery of Dominance: Women, Men, and Technical Know-How". *Women's Studies Quarterly*, 37(1/2), 269-273.



- Collins, P. (1990). *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. New York: Routledge.
- Cooper, C. (1992). The non and nom of accounting for (m) other nature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- Cooper, C. (2015a). Accounting for the fictitious: a Marxist contribution to understanding accounting's roles in the financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 30, 63-82.
- Cooper, C. (2015b). Entrepreneurs of the self: The development of management control since 1976. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 14-24.
- Cooper, C., & Johnston, J. (2012). Vulgate accountability: insights from the field of football. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 602-634.
- Cooper, C., & Taylor, P. (2000). From Taylorism to Ms Taylor: the transformation of the accounting craft. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 555-578.
- Cooper, D., & Sherer, M. (1984). The value of corporate accounting reports: arguments for a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 207-232.
- Cooper, D. J., & Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4-5), 415-444. doi:10.1016/j.aos.2006.03.003
- Cooper, S. M., & Owen, D. L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Coron, C., & Pigeyre, F. (2018). Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes: un accord négocié et une ambition managériale. @ *GRH*(3), 9-33.
- Cotterill, P., & Letherby, G. (1993). Weaving stories: Personal auto/biographies in feminist research. *Sociology*, 27(1), 67-79.
- Czarniawska, B. (2008). Accounting and gender across times and places: An excursion into fiction. *Accounting, Organizations and Society*, 33(1), 33-47.
- Dambrin, C. (forthcoming). Profit as hyperreal « indic-actor » producing gendered invisibilities. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*(forthcoming), 12-15.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2006). Le deuxième sexe dans la profession comptable. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(3), 101-138.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506. doi:10.1108/09513570810872897
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1-16. doi:10.1016/j.cpa.2011.06.006
- De Coster, M., & Zanon, P. (2019). Governing through accountability: Gendered moral selves and the (im) possibilities of resistance in the neoliberal university. 26(4), 411-429.
- De Rosa, E. (2014). Gender Statactivism and NGOs: Development and Use of Gender Sensitive-Data for Mobilizations and Women's Rights. *PARTECIPAZIONE E CONFLITTO*, 7(2), 314-347.
- Delphy, C. (1980). The main enemy. *Feminist Issues*, 1(1), 23-40.
- Devreux, A.-M. (2010). 5. Pierre Bourdieu et les rapports entre les sexes: une lucidité aveuglée. In *Sous les sciences sociales, le genre* (pp. 77-93): La Découverte.
- Dill, B. T., & Zinn, M. B. (1996). Theorizing difference from multiracial feminism. *Feminist studies*, 22(2), 321-331.
- Dillard, J., & Reynolds, M. (2008). Green owl and the corn maiden. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 556-579.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 43(264), 143-160.
- Dorlin, E. (2008). Épistémologies féministes. *Philosophies*(1), 9-31.
- Dorlin, E. (2009). *Sexe, race, classe. Pour une épistémologie de la domination*. : Presses universitaires de France.

- Dorlin, E. (2012). L'Atlantique féministe. L'intersectionnalité en débat. *Papeles del CEIC. International Journal on Collective Identity Research*(2), 1-16.
- Dorlin, E. (2017). *Se défendre: Une philosophie de la violence: Zones*.
- Duffy, M. (2007). Doing the dirty work: Gender, race, and reproductive labor in historical perspective. *Gender & Society, 21*(3), 313-336.
- Duru-Bellat, M. (1990). *L'école des filles: quelle formation pour quels rôles sociaux?* : l'Harmattan Paris.
- Duru-Bellat, M. (2017). *La tyrannie du genre*: Presses de Sciences Po.
- Eisenstein, H. (2009). *Feminism seduced: How Global Elites use Women's Labor and Ideas to Exploit the World*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management journal, 38*(3), 589-634.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education, 10*(3), 474-493.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization, 7*(4), 589-608.
- Espeland, W., & Sauder, M. (2008). Rankings and diversity. *S. Cal. Rev. L. & Soc. Just., 18*, 587.
- Espeland, W., & Stevens, M. (1998). Commensuration as a social process. *Annual review of sociology, 24*(1), 313-343.
- Espeland, W. N., & Sauder, M. (2007). Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. *American journal of sociology, 113*(1), 1-40.
- Evans, L., & Pierpoint, J. (2015). Framing the Magdalen: sentimental narratives and impression management in charity annual reporting. *Accounting and Business Research, 45*(6-7), 661-690.
- Everett, J. (2002). Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods, 5*(1), 56-80.
- Everett, J., & Friesen, C. (2010). Humanitarian accountability and performance in the Théâtre de l'Absurde. *Critical Perspectives on Accounting, 21*(6), 468-485.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.014>
- Ezzamel, M., & Burns, J. (2005). Professional competition, economic value added and management control strategies. *Organization Studies, 26*(5), 755-777.
- Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H. (2004). Accounting representation and the road to commercial salvation. *Accounting, Organizations and Society, 29*(8), 783-813.
- Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation. *Accounting, Organizations and Society, 33*(2-3), 107-140.
- Farjaudon, A.-L., & Morales, J. (2013). In search of consensus: The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests. *Critical Perspectives on Accounting, 24*(2), 154-171.  
doi:10.1016/j.cpa.2012.09.010
- Fauré, B., & Gramaccia, G. (2006). La pragmatique des chiffres dans les organisations: de l'acte de langage à l'acte de calcul. *Études de communication. langages, information, médiations*(29), 25-37.
- Fourment, É. (2017). Au-delà du conflit générationnel: la conciliation des approches matérialistes et queer dans le militantisme féministe de Göttingen. *Nouvelles Questions Feministes, 36*(1), 48-65.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations, 53*(1), 7-32.
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of business ethics, 81*(1), 83-95.
- Fraser, N. (2011). Féminisme, capitalisme et ruses de l'histoire. *Cahiers du genre*(1), 165-192.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange networks and community politics*: Sage Publications.

- Gallhofer, S. (1998). The silences of mainstream feminist accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 9(3), 355-375.
- Gallioz, S. (2006). Force physique et féminisation des métiers du bâtiment. *Travail, genre et sociétés*, 16(2), 97. doi:10.3917/tgs.016.0097
- Gallioz, S. (2007). La féminisation des entreprises du bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe. *Sociologies pratiques*, 14(1), 31. doi:10.3917/sopr.014.0031
- Gallioz, S. (2009). La féminisation dans les entreprises du bâtiment : une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins ? *Cahiers du genre*, 47(2), 55. doi:10.3917/cdge.047.0055
- Gendron, Y., & Baker, C. R. (2001). Par-delà les frontières disciplinaires et linguistiques: L'influence des penseurs français sur la recherche en comptabilité. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 7(2), 5-23.
- Gendron, Y., & Rodrigue, M. (2019). On the centrality of peripheral research and the dangers of tight boundary gatekeeping. *Critical Perspectives on Accounting*, 102076.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage Publications.
- Gherardi, S., & Poggio, B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of world business*, 36(3), 245-259.
- Gill, R. (2007). Critical respect: The difficulties and dilemmas of agency and 'choice' for feminism: A reply to Duits and van Zoonen. *European journal of women's studies*, 14(1), 69-80.
- Gill, R. (2014). Unspeakable inequalities: Post feminism, entrepreneurial subjectivity, and the repudiation of sexism among cultural workers. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 21(4), 509-528.
- Gill, R. (2016). Post-postfeminism?: New feminist visibilities in postfeminist times. *Feminist media studies*, 16(4), 610-630.
- Gill, R. (2017). The affective, cultural and psychic life of postfeminism: A postfeminist sensibility 10 years on. *European Journal of Cultural Studies*, 20(6), 606-626.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glenn, E. N. (1992). From servitude to service work: Historical continuities in the racial division of paid reproductive labor. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 18(1), 1-43.
- Goffman, E. (1983). The interaction order: American Sociological Association, 1982 presidential address. *American Sociological Review*, 48(1), 1-17.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: principles in practice*. 2007. London and New York: Routledge Google Scholar.
- Haraway, D. (1988). Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist studies*, 14(3), 575-599.
- Haraway, D. (2008). Des singes, des cyborgs et des femmes: la réinvention de la nature. Paris, Jacqueline Chambon (trad. fr. Oristelle Bonis).—(2007). *Manifeste cyborg et autres essais: sciences-fictions-féminismes*. Paris, Exils (trad. fr. et édition Laurence Allard, Delphine Gardey, Nathalie Magnan).
- Harding, N., Ford, J., & Gough, B. (2010). Accounting for ourselves: Are academics exploited workers? *Critical Perspectives on Accounting*, 21(2), 159-168. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.08.008>
- Harrison, B., & Lyon, E. S. (1993). A note on ethical issues in the use of autobiography in sociological research. *Sociology*, 27(1), 101-109.
- Haynes, K. (2006). Linking narrative and identity construction: using autobiography in accounting research. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(4), 399-418.
- Haynes, K. (2008a). Moving the gender agenda or stirring chicken's entrails? Where next for feminist methodologies in accounting? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 539-555.
- Haynes, K. (2008b). (Re) figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348.

- Haynes, K. (2008c). Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(5), 620-642.
- Haynes, K. (2012). Body beautiful? Gender, identity and the body in professional services firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 489-507.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110-124.
- Héritier, F. (1996). Masculin/Féminin. La pensée de la différence. *Paris, Odile Jacob*, 8, 26.
- Héritier, F. (2002). *Masculin/féminin II: Dissoudre la hiérarchie*: Odile Jacob.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Hilgartner, S., & Bosk, C. L. (1988). The rise and fall of social problems: A public arenas model. *American journal of sociology*, 94(1), 53-78.
- Hines, R. D. (1992). Accounting: filling the negative space. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 313-341.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart*. Berkeley, University of California Press.
- Hopper, T., Storey, J., & Willmott, H. (1987). Accounting for accounting: towards the development of a dialectical view. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 437-456.
- Hopwood, A. G. (1976). Editorial: The path ahead. *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 1-4.
- Hopwood, A. G. (1978). Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 3-13.
- Hopwood, A. G. (1987). Accounting and gender: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 65-69.
- Hughes, E. (1951). Work and the self. In J. H. Rohrer & M. Sherif, *Social psychology at the crossroads; the University of Oklahoma lectures in social psychology*, 313-323.
- Hughes, E. (1952). The Sociological Study of Work: An Editorial Foreword. *American journal of sociology*, 57(5), 423-426. doi:10.1086/221010
- Hughes, E. (1958). *Men and their work*: Free Press.
- Hughes, E. (1962). Good people and dirty work. *Social problems*, 10(1), 3-11.
- Hughes, E. (1970). The humble and the proud: The comparative study of occupations. *The sociological quarterly*, 11(2), 147-156.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management review*, 18(1), 56-87.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Jacques-Jouvenot, D., & Tripier, P. (2004). Conquérir un statut pour les femmes d'artisans. *Cahiers du genre*(2), 59-69.
- Joannides, V. (2012). Accounterability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 244-257.
- Johnson, S. (2005). Gender relations, empowerment and microcredit: moving on from a lost decade. *The European Journal of Development Research*, 17(2), 224-248.
- Joyce, Y., & Walker, S. P. (2015). Gender essentialism and occupational segregation in insolvency practice. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 41-60.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.001>
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life? *Economic and industrial democracy*, 25(4), 525-554.
- Kamuf, P. (2007). Accounterability. *Textual practice*, 21(2), 251-266.
- Kantola, J., & Squires, J. (2012). From state feminism to market feminism? *International Political Science Review*, 33(4), 382-400.
- Keating, C., Rasmussen, C., & Rishi, P. (2010). The rationality of empowerment: Microcredit, accumulation by dispossession, and the gendered economy. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 36(1), 153-176.

- Killian, S. (2015). "For lack of accountability": The logic of the price in Ireland's Magdalen Laundries. *Accounting, Organizations and Society*, 43, 17-32.
- Kirkham, L. M. (1992). Integrating herstory and history in accountancy. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 287-297.
- Kirkham, L. M., & Loft, A. (1993). Gender and the construction of the professional accountant. *Accounting, Organizations and Society*, 18(6), 507-558.
- Knights, D., & Collinson, D. (1987). Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 457-477.
- Komori, N. (2007). The "hidden" history of accounting in Japan: a historical examination of the relationship between Japanese women and accounting. *Accounting History*, 12(3), 329-358.
- Komori, N., & Broadbent, J. (2008). Towards the feminization of accounting practice. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 507-538. doi:10.1108/09513570810872905
- Komori, N., & Humphrey, C. (2000). From an envelope to a dream note and a computer – The award-winning experiences of post-war Japanese household accounting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(4), 450-474. doi:10.1108/09513570010338302
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775-791.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V. (2007). Netnography. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-2.
- Krais, B. (1993). Gender and symbolic violence: Female oppression in the light of Pierre Bourdieu's theory of social practice. *Bourdieu: critical perspectives*, 156-177.
- Krais, B. (1999). Autour du livre de Pierre Bourdieu La domination masculine. *Travail, genre et sociétés*(1), 214-221.
- Krais, B., & William Marston, J. (2000). The Gender Relationship in Bourdieu's Sociology. *SubStance*, 29(3), 53-67.
- Lacoste-Dujardin, C. (2010). La vaillance des femmes: les relations entre femmes et hommes Berbères de Kabylie. *Editions Barzakh, Alger*.
- Lambert, C., & Morales, J. (2009). Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion: une étude ethnographique du «sale boulot». *Finance Contrôle Stratégie*, 12(2), 5-34.
- Lambert, C., & Pezet, E. (2011). The making of the management accountant–Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 10-30.
- Lanquetin, M.-T. (2018). Prendre le Droit au sérieux. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir.)* (pp. 53-63). Paris: La Découverte.
- Lapeyre, N. (2016). Des avions et des femmes. Politique d'égalité professionnelle dans une entreprise aéronautique en France. In *Genre, Race, Classe. Travailler en France et au Brésil, in Guimaraes N.A., Maruani M., Sorj, B. (dir)* (pp. 195-206). Paris: L'Harmattan.
- Lapeyre, N. (2018). Egalité professionnelle, corps et sexualité. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)* (pp. 217-227). Paris: La Découverte.
- Larkin, M. B., Bernardi, R. A., & Bosco, S. M. (2012). Board gender diversity, corporate reputation and market performance. *International Journal of Banking and Finance*, 9(1), 1.
- Laslett, B., & Brenner, J. (1989). Gender and social reproduction: Historical perspectives. *Annual review of sociology*, 15(1), 381-404.
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*: La Découverte Paris.
- Laufer, J., & Pochic, S. (2004). Carrières au féminin et au masculin. In: La Découverte.
- Laufer, J., & Silvera, R. (2006). L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. *Revue de l'OFCE*, 97(2), 245. doi:10.3917/reof.097.0245
- Laufer, J., & Silvera, R. (2017). Des lois à la négociation... quoi de neuf pour l'égalité professionnelle. *Travail, genre et sociétés*, 37, 129-132.

- Lazega, E. (1992). Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires. *Revue française de sociologie*, 559-589.
- Lazega, E. (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue française de sociologie*, 293-320.
- Le Renard, A. (2010). Partager des contraintes de genre avec les enquêtées. Quelques réflexions à partir du cas saoudien. *Genèses*(4), 128-141.
- Le Theule, M.-A., Lambert, C., & Morales, J. (2018). Governing Death: Organizing End-of-life Situations. *Organization studies*, 0170840618800107.
- Lehman, C. (1992a). "Herstory" in accounting: The first eighty years. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3), 261-285.
- Lehman, C. (2012). We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 256-294.
- Lehman, C. (2019). Reflecting on now more than ever: Feminism in accounting. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Lehman, C., Anisette, M., & Agyemang, G. (2016). Immigration and neoliberalism: three cases and counter accounts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 43-79.
- Lemière, S., & Silvera, R. (2014). 6. Où en est-on de la ségrégation professionnelle ? *Regards croisés sur l'économie*, 15(2), 121. doi:10.3917/rce.015.0121
- Letherby, G. (2003). *Feminist research in theory and practice*: McGraw-Hill Education (UK).
- Lhuillier, D. (2005). Le «sale boulot». *Travailler*(2), 73-98.
- Litvin, D. R. (2006). Making space for a better case. *Handbook of workplace diversity*, 75-94.
- Llewellyn, S., & Walker, S. P. (2000). Household Accounting as an Interface Activity: The Home, the Economy and Gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(4), 447-478. doi:10.1006/cpac.1999.0373
- Loft, A. (1992). Accountancy and the gendered division of labour: a review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3-4), 367-378.
- Louis, M. R., & Bartunek, J. M. (1992). Insider/outsider research teams: Collaboration across diverse perspectives. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 101-110.
- 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. doi:10.1016/j.cpa.2012.01.003
- Lyonette, C., & Crompton, R. (2008). The only way is up? An examination of women's "under-achievement" in the accountancy profession in the UK. *Gender in Management: An International Journal*, 23(7), 506-521.
- Mahmud, S. (2003). Actually how empowering is microcredit? *Development and Change*, 34(4), 577-605.
- Malsch, B., Baker, C. R., Gendron, Y., & Grazzini, F. (2011). Investigating interdisciplinary translations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 194-228. doi:10.1108/09513571111100681
- Marchbank, J. (2004). *Women, power and policy: Comparative studies of childcare*: Routledge.
- Marius, K. (2018). Genre, travail et empowerment. Un exemple en Inde du Sud. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)* (pp. 228-237). Paris: La Découverte.
- Marsden, P. V. (1988). Homogeneity in confiding relations. *Social networks*, 10(1), 57-76.
- Maruani, M. (2018). Introduction. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)* (pp. 9-11). Paris: La Découverte.
- Marx, K. (1976). Capital: A critique of political economy, Volume I. *Trans. Ben Fowkes. New York: Penguin*.
- Marx, U. (2018). Accounting for equality: Gender budgeting and moderate feminism *Gender, Work & Organization, Special Issue Article*, 1-15. doi:<https://doi.org/10.1111/gwao.12307>
- Mathieu, N.-C. (1999). Bourdieu ou le pouvoir autohypnotique de la domination masculine. *Temps modernes*(604), 286-324.



- Mavin, S., & Grandy, G. (2013). Doing gender well and differently in dirty work: the case of exotic dancing. *Gender, Work & Organization*, 20(3), 232-251.
- Maxwell, G. A. (2004). Minority report: Taking the initiative in managing diversity at BBC Scotland. *Employee Relations*, 26(2), 182-202.
- McCall, L. (1992). Does genderfit? Bourdieu, feminism, and conceptions of social order. *Theory and society*, 21(6), 837-867.
- McCarthy, J. D., & Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American journal of sociology*, 82(6), 1212-1241.
- McKernan, J. F., & McPhail, K. (2012). Accountability and Accounterability. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 177-182. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.003>
- McKinlay, A. (2010). Performativity and the politics of identity: Putting Butler to work. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(3), 232-242.
- McMurray, R., & Ward, J. (2014). 'Why would you want to do that?': Defining emotional dirty work. *Human relations*, 67(9), 1123-1143.
- McRobbie, A. (2004). Post-feminism and popular culture. *Feminist media studies*, 4(3), 255-264.
- McRobbie, A. (2009). *The aftermath of feminism: Gender, culture and social change*: Sage.
- Meara, H. (1974). Honor in dirty work: The case of American meat cutters and Turkish butchers. *Sociology of Work and Occupations*, 1(3), 259-283.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Meulders, D., & Silvera, R. (2018). Introduction. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)*. (pp. 25-29). Paris: La Découverte.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social research*, 379-396.
- Miller, P., & O'Leary, T. (1994). Governing the calculable person. *Accounting as social and institutional practice*, 24, 98.
- Miller, P., & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 557-605.
- Molinier, P. (2013). *Le travail du care*: Dispute (La).
- Molinier, P. (2016). De la civilisation du travail à la société du care. *Vie sociale*(2), 127-140.
- Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le "care"? : souci des autres, sensibilité, responsabilité*: Payot & Rivages Paris.
- Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228-244.
- Morales, J., & Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 149-166. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.003>
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton: Princeton University Press.
- Neu, D., Friesen, C., & Everett, J. (2003). The changing internal market for ethical discourses in the Canadian CA profession. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(1), 70-103. doi:10.1108/09513570310464291
- Neu, D., Ocampo Gomez, E., Graham, C., & Heincke, M. (2006). "Informing" technologies and the World Bank. *Accounting, Organizations and Society*, 31(7), 635-662. doi:10.1016/j.aos.2005.07.002
- Neu, D., Silva, L., & Ocampo Gomez, E. (2008). Diffusing financial practices in Latin American higher education. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(1), 49-77. doi:10.1108/09513570810842322
- Noiriel, G. (1990). Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 138-147. Retrieved from [https://www.persee.fr/doc/genes\\_1155-3219\\_1990\\_num\\_2\\_1\\_1035](https://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1990_num_2_1_1035)
- Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work, employment and society*, 21(4), 773-784.

- Noyé, S. (2016). *Féminisme matérialiste et queer: politique(s) d'un constructivisme radical*. (Doctoral dissertation). Institut d'études politiques, Paris.
- O'Neil, D. A., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention. *Career development international*, 10(3), 168-189.
- Oakes, L. S., & Covalski, M. A. (1994). A historical examination of the use of accounting-based incentive plans in the structuring of labor-management relations. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 579-599.
- Oakes, L. S., & Young, J. J. (2008). Accountability re-examined: evidence from Hull House. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(6), 765-790.
- Parker, L. D., & Broadbent, J. (2008). Strategic management and accounting processes: acknowledging gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 611-631. doi:10.1108/09513570810872941
- Perrot, M. (1999). Autour du livre de Pierre Bourdieu La domination masculine. *Travail, genre et sociétés*(1), 202-207.
- Perrot, M. (2018). Epilogue. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Maraget Maruani (dir)* (pp. 279-285). Paris: La Découverte.
- Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'université. *Revue française de gestion*(4), 173-189.
- Pochic, S. (2018). Féminisme de marché et égalité élitiste. In *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes, Margaret Maruani (dir)*. (pp. 42-52). Paris: La Découverte.
- Prügl, E. (2015). Neoliberalising feminism. *New Political Economy*, 20(4), 614-631.
- Rabier, M. (2009). Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006. *La négociation collective en 2008*, 423-460.
- Reinharz, S., & Davidman, L. (1992). *Feminist methods in social research*: Oxford University Press.
- Riot-Sarcey, M. (2015). *Histoire du féminisme*. Paris: La Découverte.
- Roberts, A. (2012). Financial crisis, financial firms... and financial Feminism? The rise of 'transnational business feminism' and the necessity of Marxist-Feminist IPE. *Socialist Studies/Études Socialistes*, 8(2).
- Roberts, A. (2015). The Political Economy of "Transnational Business Feminism" PROBLEMATIZING THE CORPORATE-LED GENDER EQUALITY AGENDA. *International Feminist Journal of Politics*, 17(2), 209-231.
- Roberts, H. (2013). *Doing feminist research*: Routledge.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355-368.
- Roberts, J. (2005). The power of the 'imaginary' in disciplinary processes. *Organization*, 12(5), 619-642.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957-970.
- Rogerat, C. (2003). Cynthia Cockburn, une universitaire hors du commun. [Cynthia Cockburn: An Uncommon Academic]. *Travail, genre et sociétés*, 9(1), 5-33. doi:10.3917/tgs.009.0005
- Rose, N. (1991). Governing by numbers: Figuring out democracy. *Accounting, Organizations and Society*, 16(7), 673-692.
- Rottenberg, C. (2014). The rise of neoliberal feminism. *Cultural studies*, 28(3), 418-437.
- Rumens, N. (2016). Sexualities and accounting: A queer theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 111-120.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Sanday, P. R. (1979). The ethnographic paradigm (s). *Administrative science quarterly*, 24(4), 527-538.
- Saravanamuthu, K., & Tinker, T. (2003). Politics of managing: the dialectic of control. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 37-64.



- Sauder, M., & Espeland, W. N. (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review*, 74(1), 63-82.
- Scapens, R. W., & Roberts, J. (1993). Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, 4(1), 1-32.
- Scharff, C. (2016). *Repudiating feminism: Young women in a neoliberal world*: Routledge.
- Schippers, M. (2007). Recovering the feminine other: Masculinity, femininity, and gender hegemony. *Theory and society*, 36(1), 85-102.
- Shearer, T. (2002). Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 541-573.
- Shearer, T., & Arrington, C. E. (1993a). Accounting in other words (I) ds: a feminism without reserve. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 253-272.
- Shearer, T. L., & Arrington, C. E. (1993b). Accounting in other words (I) ds: a feminism without reserve. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 253-272.
- Shiraz Rahaman, A., Everett, J., & Neu, D. (2007). Accounting and the move to privatize water services in Africa. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(5), 637-670. doi:10.1108/09513570710778992
- Simpson, R., Hughes, J., Slutskaya, N., & Balta, M. (2014). Sacrifice and distinction in dirty work: Men's construction of meaning in the butcher trade. *Work, employment and society*, 28(5), 754-770.
- Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*: Melbourne Univ. Publishing.
- Sombart, W. (1902). *Der Moderne Capitalismus*. Leipzig: Duncker & Humlot.
- Spence, C., & Carter, D. (2011). Accounting for the General Intellect: Immaterial labour and the social factory. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(3), 304-315.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human relations*, 62(4), 537-560.
- Stanley, L. (1993a). On auto/biography in sociology. *Sociology*, 27(1), 41-52.
- Stanley, L., & Wise, S. (1990). Method, methodology and epistemology in feminist research processes. *Feminist praxis: Research, theory and epistemology in feminist sociology*, 20-60.
- Stanley, L., Wise, S. (1993b). *Breaking out again: feminist ontology and epistemology*. London: Routledge.
- Subremon, H., & Rainau-Rispal, E. (2017). *Les Artisans-Entrepreneurs de la Rénovation: Porteurs d'un Modèle Economique qui challenge la Distribution*. Retrieved from Saint-Gobain Recherche:
- Tafjel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7-24.
- Tanima, F. (2015). Microfinance and Women's Empowerment in Bangladesh: A Study of Competing Logics and Their Implications for Accounting and Accountability Systems.
- Taylor, E. (2016). Supermarket self-checkouts and retail theft: The curious case of the SWIPERS. *Criminology & Criminal Justice*, 16(5), 552-567.
- Théry, I. (2007). *Distinction de sexe (La): Une nouvelle approche de l'égalité*: Odile Jacob.
- Théry, I. (2010). Le genre: identité des personnes ou modalité des relations sociales? *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*(171), 103-117.
- Théry, I. (2011). Le genre : identité des personnes ou modalité des relations sociales ? Une controverse importante à la croisée des sciences sociales et de la philosophie. In M. Dugnat (Ed.), *Féminin, masculin, bébé* Toulouse, France: ERES.
- Thiel, D. (2007). Class in construction: London building workers, dirty work and physical cultures 1. *The British Journal of Sociology*, 58(2), 227-251.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- 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.

- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2009). Reconciling Competing Discourses of Diversity? The UK Non-Profit Sector Between Social Justice and the Business Case. *Organization*, 17(1), 101-121. doi:10.1177/1350508409350237
- Tremblay, M.-S., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165-190. doi:10.1108/aaaj-05-2014-1711
- Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, 24(4), 539-550.
- Vilkė, R., Raišienė, A. G., & Simanavičienė, Ž. (2014). Gender and corporate social responsibility: ‘big wins’ for business and society? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 198-202.
- Wacquant, L. (2000). *Corps et âmes. Carnets ethnographiques d'un apprenti-boxeur*. Marseille: Agone.
- Walby, S. (2011). *The future of feminism: Polity*.
- Walker, S. (1998a). How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 485-514.
- Walker, S. (2003a). Identifying the woman behind the “railed-in desk”: The proto-feminisation of bookkeeping in Britain. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 606-639. doi:10.1108/09513570310492326
- Walker, S. (2003b). Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 743-772. doi:10.1016/s0361-3682(02)00020-x
- Walker, S. (2008). Accounting histories of women: beyond recovery? *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 21(4), 580.
- Walker, S., & Carnegie, G. (2007a). Budgetary earmarking and the control of the extravagant woman in Australia, 1850–1920. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 233-261. doi:10.1016/j.cpa.2005.10.003
- Walker, S. P. (1998b). How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 485-514.
- Walker, S. P. (2003c). Identifying the woman behind the “railed-in desk”: The proto-feminisation of bookkeeping in Britain. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 606-639. doi:10.1108/09513570310492326
- Walker, S. P. (2003d). Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 743-772. doi:10.1016/s0361-3682(02)00020-x
- Walker, S. P., & Carnegie, G. D. (2007b). Budgetary earmarking and the control of the extravagant woman in Australia, 1850–1920. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(2), 233-261. doi:10.1016/j.cpa.2005.10.003
- Weber, F. (1991). L'enquête, la recherche et l'intime ou : pourquoi censurer son journal de terrain ? *Espace Temps*, 71-81. Retrieved from [https://www.persee.fr/doc/espac\\_0339-3267\\_1991\\_num\\_47\\_1\\_3788](https://www.persee.fr/doc/espac_0339-3267_1991_num_47_1_3788)
- Weber, F. (2009). *Manuel de l'ethnographe*: Presse Universitaire de France.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1): Univ of California Press.
- Welsh, J. M. (1992). The construction of gender: some insights from feminist psychology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 5(3).
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151.
- West, C., & Zimmerman, D. H. (2016). Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151. doi:10.1177/0891243287001002002
- Wilkins, R. (1993). Taking it personally: a note on emotion and autobiography. *Sociology*, 27(1), 93-100.

- Williams, A. (1993). Diversity and agreement in feminist ethnography. *Sociology*, 27(4), 575-589.
- Williams, K., & O'Reilly III, C. (1998). Demography and Diversity in Organisations: A review of 40 years of research in BM Staw and LL Cummings (eds) *Research in Organisational Behaviour* Vol. 20. *Jai Pres, Connecticut*.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*: International Labour Organization (ILO).
- Woodward, R., & Winter, P. (2006). Gender and the limits to diversity in the contemporary British Army. *Gender, Work & Organization*, 13(1), 45-67.

## Annexes

### 1. Annexe 1 - Retranscription d'un entretien auprès d'une membre du réseau WIN

Entretien du 28 avril 2015 à 9h30, siège de Lapeyre (Aubervilliers)

Temps accordé : 40 minutes

Direction de la communication de la société Lapeyre (Pôle distribution du Groupe Saint Gobain).

Formation École de commerce

1997-2003: Printemps ; Sales Manager au département luxe, Marketing Project Manager

2003-2008: Kadeos; Marketing and development deputy, puis Directrice BtoC et E business

2008 à aujourd'hui: Lapeyre (Groupe Saint Gobain) ; Directrice relationnel et Internet puis Directrice communication, internet et marketing clients

La Directrice de la communication a repris le lead sur l'animation du Groupe Women In Network de Saint Gobain, depuis le départ de de l'ancienne coordinatrice, en décembre 2014.

Nathalie : Dans quel contexte le réseau WIN a-t-il été créé?

Directrice : Il a été créé suite au voyage de Pierre-André aux Etats-Unis. Il y a rencontré un groupe de femmes qui avaient monté un réseau féminin il y a quelques années. Il a trouvé l'idée formidable. En rentrant à Paris, il en a parlé à Claire qui est allée à la rencontre de ce groupe de femmes. Puis Laurence Laroche, qui est partie chez un concurrent, a été contactée pour mettre en place le réseau. Elle a été la première coordinatrice. Quand elle est partie, j'ai rapidement pris le relais. Mon but c'était d'expliquer aux femmes de l'entreprise qu'il faut apprendre à oser. Je sais à quel point c'est difficile de tout concilier. Avec les maris, les enfants, nos vies de femmes tout court. Je sais qu'on peut s'autocensurer parce qu'on ne voit pas comment faire autrement et parce qu'il y a cette espèce d'obligation à être une superwoman mais dans la superwoman, on se rend bien compte qu'on nous demande d'être plus super-maman que super working woman si on a du mal à faire les deux.

Nathalie : qu'entendez-vous par « on nous demande » ?

Directrice : la société en général. Je le sens, mes amies le sentent. Un homme, je ne sais pas, on sent qu'il n'a pas besoin de se poser cette question. Au contraire, peut-être que les hommes aimeraient pouvoir être super papa plus souvent et qu'au contraire, eux ressentent une sorte d'injonction à être les super bread-winner (rires). C'est suffoquant. Moi si je veux évoluer dans la hiérarchie je veux pouvoir y arriver parce que je le veux. Pas parce que je suis une femme et qu'on m'accorde une faveur. J'ai fait des études, j'ai travaillé, j'ai sacrifié des choses. Pourquoi devrai-je me priver ?

Nathalie : Vous sentez que parfois on fait évoluer des femmes parce qu'elles sont femmes ?

Directrice : c'est une question compliquée. La réponse est compliquée. On ne parle pas de quotas chez nous, on le refuse. Justement pour ne pas choisir des femmes parce qu'elles sont

femmes. Mais on a repensé les recrutements pour avoir au moins une femme et un homme pendant le processus. On encourage fortement les managers ensuite à, s'ils hésitent entre un homme et une femme, à profil équivalent, de prendre une femme. C'est vraiment compliqué.

Nathalie : Quel(s) est/sont le(s) malaise(s) ou manque(s) qui ont été identifiés avant la création du réseau?

Directrice : Il fallait faire bouger les choses! Changer les règles du jeu ! Nous gardions toutes nos rancœurs pour nous mais une fois qu'on se confiait à une collègue, on se rendait compte qu'on vivait toutes la même chose : les réunions à 18h30, les retours difficiles de congé maternité, le manque de visibilité, les stéréotypes. J'ai deux filles. Je leur dis toujours qu'il faut se battre. Après on a des dirigeants qui nous disent qu'on a l'air plus combatives que les hommes. Forcément si dès l'âge de 9 ans votre maman vous explique qu'il va falloir se battre, alors on y va, on se bat.

Nathalie : comment avez-vous connu le réseau? A quel moment avez-vous intégré le réseau?

Directrice ; Je suis la seule femme membre d'un codir dans le pôle de la distribution du bâtiment. C'est Laurence qui est venue me chercher. J'ai intégré le réseau en 2013.

Nathalie : votre fonction a -t -elle été importante pour reprendre le réseau?

Directrice : Certainement; être la seule femme dans un CODIR du pôle distribution du bâtiment a eu son importance. J'ai une légitimité. Vous connaissez bien ce monde hyper masculin. Tout est masculin dans ce secteur, même le langage (rires). Mais je m'y sens bien. Il y a tellement à faire justement pour nous, les femmes. Tellement de trajectoires à penser, de choses à bouger pour avoir une place.

Nathalie : Comment définissez-vous le réseau?

Directrice : Le leitmotiv est toujours le même: "oser!". Oser dire non à une réunion à 19h alors que votre bébé est toujours chez la nounou, oser dire non pour un projet qui va s'étendre sur le week end, oser demander une promotion, oser demander un aménagement de temps de travail. Le réseau est là pour faire parler de la mixité et faire bouger les lignes.

Nathalie : Et comment fait le réseau pour faire bouger les lignes?

Directrice : 10 femmes hautement placées dans la holding de Saint-Gobain se sont réunies avec Claire et Laurence. Elles ont lancé des groupes de travail autour de 3 axes : la formation dédiée aux femmes car nous avons un autre style de management. Les formations sont sur la plaquette de Saint-Gobain. Les femmes ont également accès à des ateliers sur le leadership et il existe une formation de Gender Balance Awareness pour sensibiliser les managers aux enjeux de la mixité. Cette formation est obligatoire pour tous les managers. Le deuxième axe est la sensibilisation à la mixité par un cycle de conférence, environ 3 par an où nous invitons des hommes et femmes d'univers très différents. Puis nous avons le mentoring. Il a un tel succès que nous pensons l'ouvrir prochainement aux hommes.

Nathalie : Concernant le mentoring: comment sont choisies les femmes bénéficiant du mentoring?

Directrice : Les femmes font acte de candidature. Les candidatures passent par la commission mentoring du réseau. Elles sont étudiées, puis la commission s'occupe de créer les couples mentor/mentee. Les mentors sont tous volontaires. Ils doivent venir d'une BU différente. Nous lançons une campagne par an et nous en faisons la communication la veille des carrefours cadre de Saint-Gobain. Pour plus d'information, vous pouvez contacter Dominique de ma part. Elle est dans le comité mentoring. Dans le mentoring ce qui est intéressant c'est qu'une personne plus expérimentée va transmettre son savoir au mentee et lui enseigner les règles, les trucs pour évoluer et faire carrière.

Nathalie : Justement concernant le carrefour Saint-Gobain, comment s'organise la demi-journée réservée à WIN?

Directrice : Nous faisons la promotion du réseau pour les nouvelles entrantes cadres du Groupe. Nous les sensibilisons aux enjeux de la mixité lors de cette demi-journée. On organise des ateliers. Au début, certaines se demandent ce qu'elles font là. Elles partent du principe qu'elles ont toujours été traitées de la même façon que les hommes. Et puis au fur et à mesure de la journée, elles se rendent compte que l'égalité est peut-être plus compliquée que ce qu'elles pensaient. Elles se rendent compte qu'elles aussi ont entendu un jour quelqu'un dire : « les femmes manager, c'est les pires ». Et je pense que vraiment il y a un tournant lorsque le premier enfant arrive. Celles qui n'en ont pas encore ne savent pas que tout changera à ce moment-là. Donc je disais que Claire et Pierre-André sont présents et nous travaillons sous forme d'atelier. Nous parlons du leadership, des arrangements de temps de travail, des congés maternité. Avant on rentrait de congé maternité, on avait perdu le fil et on se retrouvait plongé dans l'entreprise, comme si nous n'étions jamais parties. Le réseau a imposé des entretiens de retour de congé maternité : faire le point sur ce qui s'est passé, sur la nouvelle stratégie...

Personnellement j'ai toujours changé de poste à chaque retour de maternité. Tout est possible. Pas de limites. L'influence de WIN sur les femmes est d'officialiser le fait de pouvoir parler de ce qui ne va pas et faire changer les lignes.

Nathalie : Quelle est la place des hommes dans le réseau ?

Directrice : Le réseau est absolument ouvert aux hommes; sinon, ce serait féministe, et nous ne voulons pas cela! Le réseau est composé de 10% d'hommes. Et nous en avons de plus en plus lors des conférences.

Nathalie : Est-ce que le réseau mesure certaines de ses actions?

Directrice : Oui un baromètre a été mis en place. On mesure tous les trimestres un taux de promotion par grade dans le groupe. Claire a imposé que lors des recrutements pour les postes de directions, un homme et une femme soient short-listés.

Nathalie : Est-ce que je pourrais avoir accès à cet indicateur?

Directrice : Oui je vous l'enverrai

## 2. Annexe 2 – Trois exemples de retranscriptions ethnographiques

### 2.1 Premier exemple : Ressentir le comptage de stock dans son corps

**Jeudi 24 novembre 2016**

J'arrive au dépôt à 8h30 du matin.

Aujourd'hui je viens plus tard au dépôt. J'ai proposé à Sandrine de prêter main forte pour un secteur en retard sur l'ensachage nécessaire lors de l'inventaire fiscal. Je passe ma journée au rayon électricité. Rester debout toute la journée au secteur caisse commençait à me fatiguer mais j'imagine que je ne vais pas y gagner au change aujourd'hui !

Je vois Mohammed, l'ancien du secteur, et je le salue. Mohammed doit avoir la cinquantaine passée, toujours très sérieux. Il parle peu. J'ai l'impression qu'il se demande ce que je fais là donc je lui explique que je vais faire de l'ensachage. Sébastien, le chef de groupe me passe un stylo, des posts its et des sacs pour commencer le travail. Je me souviens bien qu'il faut que je commence du bas du rayon au haut du rayon. Voilà, une journée où je pense que je vais peu réfléchir et en fait je ne fais que cela. J'ai toujours été habituée à travailler assise, face à un ordinateur. C'est une bonne leçon d'humilité. Je compte les produits et je les ensache par paquets de 10. Au bout de la première rangée, j'ai déjà les mains pleines de poussières et le dos qui commence à tirer. La poussière me fait même éternuer et j'entends Gabriel, l'un des vendeurs, se moquer gentiment de moi. Il me dit : « t'es encore là ? ». Il me tend un chariot et m'explique que c'est sa technique pour ne pas se « casser le dos ». La technique consiste à s'asseoir sur le chariot pour être à hauteur de la rangée qu'on compte. Effectivement, cela m'aide. Par contre, quand je commence à monter en hauteur, c'est moins drôle : ne surtout pas regarder en bas, ne pas faire tomber le stylo et ne surtout pas manquer une marche de la « girafe » en redescendant ! Je me rends compte qu'il faut être sûr de ses mouvements, de son corps pour ne pas se faire mal lors du comptage. Je ne suis vraiment pas à l'aise. Je fais 1m65. Par rapport à mes collègues du jour masculins qui sont plus grands, je vois qu'ils ont besoin de monter moins de marches que moi pour compter en hauteur.

Étant donné que je faisais méthodiquement de l'ensachage et que je mettais un post it à chaque emplacement une fois que j'avais fini cet emplacement-là, l'allure de mon travail était visible par tous. J'ai passé une journée entière et en fait j'ai à peine fait une allée. Certains vendeurs venaient me voir en me taquinant : « t'en es toujours là ! ». Cela me fait sourire. Je vois bien la taquinerie et je l'accepte. C'est le jeu ! Gabriel me dit : « avec le temps, on devient plus rapide » A l'heure du déjeuner Sébastien me dit : « la maison te paye une pizza »

Je vais au réfectoire avec lui et cette fois ci je ne suis qu'avec des hommes. Deux autres chefs de groupe commerce sont avec nous et j'ai bien du mal à faire la conversation. Déjà, je suis physiquement fatiguée, et ensuite, je ne les connais que très peu. Je me rends compte que lorsque je prends les pauses avec les filles en caisse, la conversation est très fluide. On parle famille, mecs, enfants ! Tout cela est très genré, j'en suis parfaitement consciente mais à ces moments-là je suis en zone de confort. Là, j'ai face à moi des hommes qui mangent tout en regardant BFM TV...

Je décide de ne pas faire d'effort. S'ils sont épuisés comme moi, alors eux non plus ne doivent pas vouloir faire d'effort. Le repas se passe en silence et en 20 minutes, Sébastien et moi sortons du réfectoire. Sébastien me dit que j'ai encore du temps si je veux me poser, lire un livre, faire une micro sieste. Je lui souris et je lui dis merci, mais je vais enchaîner.

En ensachant, je pense à ce qu'il m'a dit « il te reste du temps pour... »

Je me rends vraiment compte du changement d'univers pour moi. Mis à part mes petits boulots d'étudiante, j'ai tout de suite signé en tant que cadre à mon premier CDI en 2007. J'ai été

habituée à avoir une journée et utiliser mon temps comme je le souhaitais. Et je me rends compte également qu'étant donné que j'ai très vite eu mon premier enfant, chaque minute de mon travail comptait. Je suis toujours rarement allée en pause avec mes collègues parce que je me rendais compte du travail que je devais accomplir. Comme j'emmenais le petit le matin chez la nounou et allait le chercher, il fallait que je sois productive. J'ai commencé à travailler de cette façon en 2008 et presque 9 ans plus tard, je travaille toujours de la même façon ! Entre temps, il y a eu la naissance de deux autres enfants et mon rôle des allers retours chez la nounou ou l'école n'a pas vraiment changé. Je le vis à la fois comme une injustice car pourquoi est – ce que ce serait toujours à moi de courir ?? et en même temps j'en suis contente. C'est moi qui les récupère. C'est difficile de vivre avec ce sentiment ambivalent. Quoi qu'il en soit, sa remarque me renvoi à tout cela. A 17h15 maximum il faut que je quitte le dépôt car je dois récupérer Mikail à 18 heures chez la nounou. Puis je dois récupérer les deux grands à l'école, faire les devoirs, le repas... Chaque minute compte.

17h15 approche et je n'ai pas pu complètement finir l'allée. Je dis à Sébastien que je dois partir mais que je reviens demain matin pour finir. Ce n'était pas prévu à mon programme mais je ne peux pas laisser cela comme cela. Et demain je pourrai peut-être attaquer sur une autre allée. En quittant le dépôt, je dis au revoir à Mohamed. Il me dit : « c'est pas facile hein. Merci beaucoup ». Un sourire... J'ai gagné quelque chose. Je suis contente quand je pars. Je lave mes mains. Elles sont pleines de poussière. L'évier s'assombrit quand je les lave. Je sais que je vais en baver demain matin. Mon dos me tire beaucoup.

## **2.2 Deuxième exemple : Encaisser les sous et les coups**

### **Jeudi 15 décembre 2016**

J'arrive au dépôt à 7 heures du matin. Je voulais arriver à 6h30 mais j'ai eu des bouchons monstrueux. Je pars aux vestiaires me changer et je croise Natacha qui est conseillère technico commerciale. Je discute avec elle et elle me redemande ce que je fais comme étude. J'essaye de m'exprimer le plus clairement possible. Elle veut en savoir plus sur la thèse alors je commence à développer mon sujet un peu plus qu'à l'ordinaire. Elle me dit : « tu sais, j'ai commencé caissière chez casto. Après je me suis formée, formée et me voilà. Tout est possible mais c'est vrai que c'est du taf ». Elle me dit que maintenant elle travaille sur des projets, des chantiers et que cela la passionne. Elle est très technique en maçonnerie, c'est ce qu'elle aime le plus et cela tombe bien, c'est ce qui rapporte le plus. Je demande à Natacha si je peux passer une matinée avec elle et elle accepte.

Je retourne à l'espace accueil et je salue Cathy. Elle est énervée. Elle me dit que depuis lundi, les règles ont changé : les chefs de caisse ne peuvent s'occuper de l'administratif qu'à partir de 10 heures. Elle m'explique que c'est complètement débile de prendre cette décision maintenant alors qu'à cette période de l'année, il y a moins de clients. Je vois également que la caisse à l'accueil est fermée. Cathy m'explique qu'elles ne peuvent l'ouvrir uniquement en cas de gros flux client et de sous-effectif important. Mais pendant ma matinée avec elle, je la vois ouvrir la caisse à plusieurs reprises car l'un des chefs de caisse est en arrêt maladie. Une seule personne absente provoque une situation de sous-effectif. Les flux clients ne sont pas contrôlables et parfois, plusieurs clients arrivent au même moment.

Si les clients ont des cartons cerclés sur leurs chariots, les équipes caisse doivent désormais décercler les cartons et vérifier qu'aucun produit n'est dissimulé dans le carton. Ensuite, elles doivent les cercler à nouveau. Il est arrivé dans le passé que des clients mettent des produits dans les cartons et quittent le magasin sans les payer.



Je vois Carine, on se salue. Elle me raconte que ce matin, à 7 heures, elle encaissait un client : « Ce matin j'étais très fatiguée. J'encaissais un client. Il a dû croire que je restais scotchée sur ses poches mais en fait je pensais à toute autre chose. D'un coup, il me sort un tas de produits sur le tapis, j'étais choquée ! Il m'a regardé et a quitté le magasin. Je n'ai rien fait, j'étais choquée ! »

Là-dessus, Cathy rebondit : « de toutes façons tant que le siège n'aura pas investi dans des portiques de sécurité, on aura ces problèmes. On a nos limites aussi. On n'est pas des vigiles ! » Effectivement, je me souviens de l'éternel débat : est ce qu'il faut investir dans les portiques ou non... Selon les contrôleurs de gestion avec lesquels j'ai déjeuné récemment, le coût de cet investissement serait supérieur à ce que coûte la démarque aujourd'hui. Bon, ayant été contrôleur de gestion, je sais pertinemment qu'aucun d'entre nous n'a jamais fait le calcul mais que c'est le topo qu'on nous a demandé de diffuser dans l'organisation en cas de question des opérationnels. Une autre raison possible selon les contrôleurs est la satisfaction client. L'entreprise souhaite que les artisans se sentent chez eux. Des systèmes de contrôle ne seraient pas bien vus.

Néanmoins, certains dépôts ont dû investir dans des caméras, payent des vigils pour minimiser les risques...

Je me rends compte que cette prise de position de la Plateforme a un impact sur les opérationnels et notamment dans le rôle des équipes caisses. Elles doivent contrôler les entrées et sorties des clients pour avoir un contrôle sur la démarque tout en faisant leur travail quotidien. Mais comment voir ce travail de contrôle à travers les outils de gestion mis en place par le contrôle de gestion ? Ce travail inquantifiable n'apparaît pas. Et pourtant, c'est de la lutte anti-démarque. Je me demande de plus en plus ce qui justifie l'absence des équipes caisses dans les comperf démarque. Rien en fait !!!

Je vois Nathalie à l'une des caisses. Elle met en place des produits antigel au niveau des caisses et met en hauteur des habits d'hiver pour artisan. C'est vrai qu'il fait froid là. Je vais la voir pour la questionner un peu. J'en profite car il y a un peu moins de clients. Elle me dit qu'étant donné qu'elle veut aller au commerce, elle prend des initiatives pour augmenter le panier du dépôt et pour montrer qu'elle vaut la peine de partir « chez les mecs ». Elle m'explique qu'elle essaye de faire tourner les produits en caisse en fonction de ce qu'elle voit comme étant le « besoin du moment ». Elle se sent plutôt libre là-dessus et elle adore voir quand les paniers en caisse se vident.

Cathy me dit qu'elle aussi travaille sur ce sujet car elle veut également passer conseiller technique. Elle me dit qu'elles ont dû faire un peu près 12 000 euros de chiffre d'affaires sur l'année, juste avec leur panier en caisse.

Et voilà mon ancienne casquette contrôleur qui réapparaît. Avec beaucoup d'intérêt, je lui demande comment elles savent qu'il s'agit de 12 000 euros car techniquement, je sais qu'il est impossible de calculer un chiffre d'affaires en fonction de l'emplacement du produit.

Cathy me montre une grille qu'elles ont créé en interne. Elles se notent sur cette grille les produits et quantités vendues à chaque passage en caisse. Mais Cathy me dit qu'en théorie, c'est 12 000 euros mais en réalité, c'est beaucoup plus que cela. En fait, les équipes caisse ne pensent pas toujours à se noter sur la grille les produits vendus à chaque passage, même lorsqu'elles en animent/ou sont à l'initiative de la vente. Cathy m'explique : « un peu de dégel pour votre parebrise ? il fait froid aujourd'hui monsieur » (avec les yeux doux selon Cathy). Nathalie m'explique qu'avec le flux client, c'est même parfois impossible car il faut être rapide. Elles aimeraient être en capacité de mesurer cela plus faiblement mais impossible.

Je prends une pause de 10 minutes et je retourne à l'espace caisse. Je n'arrive pas à comprendre comment on peut y travailler sereinement. Non pas que je possède de grands espaces dans mon

propre travail. C'est surtout l'idée d'être vue de tous, visible de tous que je trouve un peu dérangeant. Mais j'imagine que c'est comme dans tout, on finit par s'y faire. Je reste avec Maguy en l'observant à l'encaissement. Elle m'explique que sur l'écran, on voit quand un client a un avoir. Elle m'explique qu'un échange ne se traduit jamais par un remboursement. En fait c'est comme une petite cagnotte dont dispose un client. Un client passe et elle me montre qu'informatiquement, il dispose d'un avoir de 200 euros. Avant de l'encaisser, elle lui demande s'il souhaite l'utiliser. En gros, son règlement final par carte bleue sera déduit de 200 euros. Elle lui dit qu'il a fait beaucoup d'achats ce mois-ci et qu'à son avis, il devrait l'utiliser car il va bientôt atteindre le plafond en carte bleue. Le client prend l'avoir et règle en carte bleue. Mais le client a atteint le plafond. Maguy doit appeler la société de gestion pour que le paiement puisse passer.

Je suis étonnée de deux choses : la première, c'est qu'elle a une vraie connaissance achats clients. Elle sait comptablement où ils en sont dans leurs achats. Ensuite, c'est un poste service dans le sens où Maguy va les aider à pouvoir payer et donc à contribuer au chiffre du dépôt.

Et arrive un autre client. A nouveau, on ne sait pas par quelle magie mais deux caisses sont maintenant prises d'assaut. Maguy doit enchaîner les clients. Elle n'ensache pas les produits achetés par un client car elle doit aller vite. Le client lui dit : « t'ensaches, pas, tu ne sers à rien toi ! »

Bon, ce n'est pas la première fois que j'entends cela. Et c'est à nouveau sur Maguy que cela tombe. Maguy ne dit rien, continue son travail. Elle me jette juste un regard en levant les yeux au ciel. Je trouve cela si irrespectueux de la part du client. J'ai envie de le gifler. A la pause j'accompagne Maguy. Je lui demande si ça va. Elle me dit : oui pourquoi ? Je lui dis : quand même le client n'a pas été cool. Maguy me dit : « je suis habituée tu sais. Je laisse passer. Si je réagis, ça prendra plus de temps à gérer le problème etc. Donc vaut mieux rien dire. Je l'encaisse et basta »

Encaisser. Cela me fait penser à un livre qu'Hélène m'a prêté sur une caissière qui encaisse les sous et les « coups ».

### **2.3 Troisième exemple : « Dans le bâtiment c'est l'anti-péridurale pour tout. Ils sont trop cons »**

**Mardi 24 janvier 2017**

J'arrive au dépôt à 7h30.

Je pars voir « les garçons » à l'espace maçonnerie ce matin. Je les avais prévenus la semaine dernière que je viendrais faire un tour juste pour observer. Je vois Tomy, très ancien conseiller technique expert du secteur, d'habitude très ouvert, se renfermer complètement. J'ai l'impression de l'intimider complètement. Il fait tomber son memento, évite de me regarder et de me parler. Je sens un grand malaise. Pourtant je lui ai bien expliqué ma démarche : juste observer votre quotidien pour ma connaissance personnelle. Et en même temps, Tomy m'a connue comme contrôleur, donc peut être que ce rôle me colle encore toujours à la peau. C'est certain même. Ce n'est pas en allant faire du pré-comptage quelques jours que je vais faire oublier mon identité aux anciens. C'est d'ailleurs Tomy qui m'avait fait mon intégration au commerce en 2009 lorsque j'avais intégré la société. Il m'avait formé au métier de vente comptoir sur une journée. Et ensuite il m'a vu à tous les comités de performance que j'ai pu animer. Donc pour lui, cela doit être compliqué.

Alors que c'est surtout avec lui que je voulais interagir, c'est finalement avec Damien, un autre ancien conseiller technique avec lequel je vais échanger. Je vois que Tomy se sent mieux alors il vaut mieux que je le laisse tranquille. Cette fois ci, je suis la seule femme dans cet espace.

Les clients s'adressent à moi sans souci. Je leur fais comprendre que je ne suis là qu'en observation et je les redirige au mieux vers mes « collègues ». Encore une fois, je me trouve face à deux clients provenant des pays de l'est qui me posent une question et je ne comprends RIEN ! Je me tourne vers Tomy qui comprend tout de suite ce que les clients demandent. Vraiment c'est un réapprentissage de la langue « client » ici.

Je pose des questions à Damien sur son parcours, ses envies. Il était artisan dans le passé mais son entreprise a coulé. Puis il a divorcé et avait besoin d'un revenu fixe et c'est alors qu'il s'est tourné vers la Plateforme du Bâtiment. Cela fait plus de dix ans qu'il est à ce poste. Il m'explique qu'avant il avait vraiment l'impression de faire de la vente et du conseil. Depuis 3-4 ans, ils tournent en sous-effectif et a l'impression de faire plus de rangement qu'autre chose. Alors je me méfie des confidences de Damien car je l'ai souvent remarqué se plaindre. C'est l'un des conseillers qui traînent longtemps à l'espace accueil pendant la journée pour trouver une oreille bienveillante et se plaindre.

Il me dit qu'il doit faire des inventaires tournants et me montre sa liste. Je suis tout de suite très motivée pour le suivre. Il me sort sa liste et me dit qu'il va compter les mastics puis le parquet. Il me dit : « je comprends pas cette liste ». Pour lui, le siège lui donne des éléments à compter qui ne valent pas la peine. Pour lui, il y a des éléments dans cette liste qui ne devraient pas être comptés aussi régulièrement. Si c'est un produit sensible ailleurs, ce ne l'est pas à Champigny. Il me dit qu'il a l'impression de compter pour rien parce que ces articles n'ont pas de problème de démarque. Je lui demande s'il en a parlé à son chef de groupe. Je lui explique que son chef de groupe a tous les droits de remonter l'information aux contrôleurs de gestion pour que l'outil soit mieux adapté et qu'il n'ait pas l'impression de perdre son temps. Je me rends immédiatement compte que je suis passée sur mon rôle d'expert contrôleur. Donc je lui dis : « enfin, si tu veux, moi je le ferais si ça me saoulait de faire un truc pour rien ». Et là pendant que j'écris ces lignes à l'instant, je me rends compte que je modifie beaucoup mon langage quand je suis en dépôt.

Damien a complètement oublié quelle était ma fonction dans le passé. Il se souvient juste que j'étais « au siège ». Il me dit qu'il l'a dit à son chef de groupe mais que celui-ci n'a visiblement jamais réagit. Si c'est vrai, je trouve cette information très intéressante vue qu'aux résultats de l'inventaire, ce chef de groupe a été de ceux qui ont inculqué le contrôle de gestion pour les mauvais résultats...

Je fais des inventaires tournants avec lui. Je vois bien qu'il y met peu d'entrain. Et je me dis qu'au bout de toutes ces années, je ferais certainement pareil.

Je vois deux hommes arriver. Damien m'explique qu'il s'agit de deux fournisseurs qui font une animation commerciale aujourd'hui. Damien me présente au fournisseur et me présente sous la qualité de sociologue. Cela me fait rire. Je ne le corrige pas ; je ne veux pas le mettre dans l'embarras. Tomy relève enfin la tête et dit : « t'as rien compris Damien elle est anthropologue ! elle est venue étudier ton spécimen ! ».

Je retrouve enfin le Tomy que je pensais trouver le matin même. Le fournisseur me demande ce que je suis finalement. Je lui dis « un peu des deux ».

Le fournisseur me dit qu'il employait deux jeunes femmes du temps où il était artisans. Pour lui, les femmes sont bien meilleures que les mecs. Pour lui « une femme est plus précise, rigoureuse », du coup il en était très content. Là-dessus il me présente l'outil qu'il va présenter en animation. Il s'agit d'un pistolet à bande pour la pose de Placoplatre. Il me dit que ce pistolet permet de gagner un temps fou mais que peu de personnes l'achètent. Je lui demande pourquoi : il me dit que dans le bâtiment, les gens ont leurs habitudes. C'est comme si souffrir pendant l'exécution d'une tâche la rendait plus belle et méritante. Il me dit : « t'as des enfants ? » Je réponds que oui. Il me dit que lorsque j'étais enceinte, j'ai dû entendre des femmes qui ne voulaient pas de péridurale car elles voulaient laisser la nature se faire. Que certaines femmes ont un sentiment d'accomplissement lorsqu'elles accouchent naturellement, alors qu'une

césarienne ou une péridurale rendraient le travail plus supportable. Il me dit : « ba dans le bâtiment, c'est l'anti péridurale pour tout. Ils sont trop cons ». Là-dessus j'explose de rire. Je trouve la comparaison très forte et drôle.

Il m'explique que les personnes qui posent les bandes de placo sont payées au mètre carré. Cet outil leur permettrait de poser plus de placo et de gagner plus d'argent dans la journée. Il me demande si je souhaite essayer. Je ne suis pas du tout à l'aise à l'idée d'essayer. Moi et la technique pour le coup, c'est catastrophique. Et en même temps je me dis qu'il est temps de sortir de mes zones de confort. Vaincre les constructions genrées en commençant par moi-même. Alors c'est parti. Et j'y arrive sans problème. C'est très léger et efficace. La directrice arrive et sourit. Je deviens démonstratrice le temps de 5 minutes. 5 artisans se regroupent et discutent de l'outil. Le fournisseur en montre un encore plus performant ; Celui-là est immense par contre mais pas lourd du tout. Il m'explique que dans le bâtiment, de plus en plus d'efforts sont faits pour alléger le matériel pour soulager « les mecs ». J'en conclus que quelque part, l'idéal masculin autour duquel ont été pensés les premiers outils ne peuvent plus être d'actualité. L'un des artisans est celui qui entre toujours sans sa carte avec un air très prétentieux, celui qui fait comprendre à tous en permanence qu'il a réussi financièrement. Il me demande qui je suis. Il se souvient que je m'appelle « Nathalie, comme sa femme » mais que la dernière fois j'étais à l'accueil alors le voilà bien perdu. Il me dit que les jolies femmes, « ba c'est pas évident dans le bâtiment ». J'ai envie de m'enfuir. Et là, il me sort son téléphone portable avec une photo de sa fille. Il me dit : « tu vois ma fille je l'avais embauché ; mais t'as vu la gonzesse, on pouvait pas la prendre au sérieux ». Sur la photo, sa fille fait un bisou à l'écran et porte un débardeur blanc. Il met son doigt sur la poitrine de sa fille qui est effectivement importante. Mais je reste interloquée. Il parle de sa fille comme cela ? Il m'explique qu'étant donné qu'on ne la prenait pas au sérieux, elle est partie vivre à Londres et travaille dans l'hôtellerie.

Cet échange avec lui me met mal à l'aise. Je sens des regards trop malveillants. Je coupe vite la conversation et je repars voir Damien. Natacha, la conseillère technico-commerciale est arrivée. Elle m'explique que les « gars » sont en réunion gamme donc elle prend la relève. Elle adore la maçonnerie. Mais c'est calme aujourd'hui.

### **3. Annexe 3 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice de la Plateforme du Bâtiment**

Entretien du 20 mars 2017

Directrice de dépôt en province

Ancienneté : 11 ans

Durée de l'entretien : 45 minutes

Nathalie : Peux-tu me parler de ta formation initiale et de ton parcours professionnel ?

Directrice : Moi j'ai commencé, donc j'ai un cursus hôtellerie, donc BEP, CAP , Bac Pro, BTS hôtellerie gestion, ensuite j'ai travaillé dans le groupe Accord en tant que réceptionniste, après je suis passée responsable hébergement, donc cela a duré, parce que le BTS je le faisais en alternance donc pendant 2 ans, et ensuite je suis restée chez eux pendant 4 ans. Suite à la mutation de mon mari qui était muté sur Marseille donc j'ai été obligée de démissionner, ensuite de là j'ai passé mon diplôme pour être visiteuse médicale, alors moi j'ai un cursus atypique hein, j'avais envie de m'orienter, alors déjà le milieu médical me plaisait, plutôt vente de médicaments, le commerce, chose que je n'avais jamais touché du doigt, donc c'est pour cela que j'ai fait cette formation pour pouvoir être commerciale, mais au moins travailler dans un domaine qui pouvait me plaire. J'ai eu le diplôme, et ensuite j'ai travaillé en tant que commerciale pour une société pétrolière, et puis ensuite on a voulu avoir un enfant, donc je suis partie de cette boîte qui était superbe, le seul truc c'est que j'étais un peu seule sur la route, et j'avais un petit peu de mal. J'ai voulu trouver dans ma vie, même si j'avais un bon travail et que je m'éclatais dans mon travail, j'avais envie de retrouver ce côté collègue. C'était vraiment ce côté une autre famille, après dans le boulot quelque part c'est une autre famille, et cela j'avais envie de le retrouver. Je me suis séparée de cette boîte, je suis partie parce que j'étais commerciale je partais le mardi matin et je revenais le vendredi. Avec un enfant cela allait être compliqué et comme c'était vraiment une structure et puis des personnes qui m'avaient donné ma chance, vraiment des chouettes personnes, je voulais partir dignement et qu'ils puissent retrouver quelqu'un pour gérer le poste, donc j'ai préféré donner ma démission, et je l'ai quitté pour pouvoir avoir une autre vie, avoir un enfant, donc j'ai eu un enfant, et juste avant d'avoir ma fille j'ai passé un entretien à la Plateforme du Bâtiment, c'était en 2005. Mon amie d'enfance travaillait déjà à la Plateforme du Bâtiment où elle était hôtesse de caisse et après conseiller technique outillage ; elle me dit écoute il y a un poste de chef de caisse, est-ce que tu serais intéressée. Je dis écoute chef de caisse, j'aurai l'impression de régresser, j'avais vraiment l'impression de régresser mais je me suis dit écoute, tu as fait le choix d'avoir un enfant, le choix de quitter ton boulot, je ne savais pas trop et j'y vais-je passe l'entretien. Donc là le directeur de dépôt qui me reçoit, sauf que la veille, la veille au soir de passer l'entretien, j'apprends que je suis enceinte, et là je vais à l'entretien et la première chose que je dis c'est que je viens d'apprendre hier soir que je suis enceinte donc voilà soi on continue l'entretien soi...

On passe l'entretien malgré tout ; il me rappelle et il me dit voilà je vous aurai vraiment pris mais voilà il me fallait quelqu'un opérationnel de suite, je dis que je comprends et puis bon, en même temps je savais qu'on ne me prendrait pas en étant enceinte. Sauf qu'entre temps, comme je suis assez perspicace comme fille, j'ai trouvé un boulot pour travailler pour une agence immobilière, je passe un entretien au téléphone, je lui dis que je suis enceinte et il me dit ce n'est pas un problème pour moi. Il décide de me rencontrer et puis il m'embauche ; sauf qu'après je suis partie en congé maternité, et à mon retour il y avait une personne qui s'était un peu incrustée, et là la Plateforme me rappelle, un an après, Lou était née en juillet 2006, en fait je crois ils me rappellent donc j'y vais, et ce n'était plus Michel. Et là ils m'ont dit le 4 décembre tu commences ; et le 4 décembre 2006, l'aventure a commencé pour moi à la Plateforme du

Bâtiment, au poste de chef de caisse. Alors chef de caisse, j'ai vraiment trimé. J'ai fait fermeture, ouverture, on avait un secteur qui était une catastrophe, je m'éclatais tellement dans ce que je faisais. Après je ne te parle pas du côté un peu néfaste, par rapport aux chefs de groupe que je trouvais, un peu dans le confort, grand grand confort, parce que la Plateforme elle a évolué tu vois, moi j'avais une ligne de conduite, j'ai toujours eu une ligne de conduite, sauf qu'en tant que chef de caisse, je faisais des ouvertures fermetures que des chefs de groupe ne faisaient même pas. Cela a été compliqué mais on y est arrivé ; et puis de là après je suis passée chef de groupe caisses, donc quand Marc est arrivé directeur il m'a nommé chef de groupe caisses, là j'ai travaillé pendant bien quelques temps, peut être 4 ans, après j'ai été malade, donc je me suis absentée 11 mois, je suis revenue, alors j'ai eu un cancer pendant un an, pour te dire alors avec tout le protocole, la chimio, bref, au bout de 11 mois je décide de revenir au boulot, sans mi-temps thérapeutique. Entre temps quand je suis tombée malade, avant de tomber malade, c'était Merièm Baudin qui a pris le relai, qui était ma directrice, je comptais revenir travailler pendant la chimio mais bon tu te rends compte que ce n'est pas possible. Donc je décide de reprendre 11 mois après, la visite médicale c'est la seule qui m'a posé problème, parce qu'ils ne voulaient pas que je reprenne à plein temps, cela a été compliqué, je me suis un peu fâchée, je leur ai expliqué que voilà, 11 mois à la maison avec des traitements c'était assez compliqué, que j'avais besoin de retrouver une vie avec des collègues, ma vie à moi de travail, et que j'allais faire attention, j'allais me préserver, donc ils ont quand même accepté que je reprenne le travail, donc c'était en, début mai 2012. Là j'étais à fond, j'étais tellement heureuse de reprendre le boulot, tellement heureuse de vivre quelque part une deuxième vie, j'étais à fond, je ne faisais pas attention mais j'étais quand même à fond. Et puis un an et demi après je passe chef de groupe commerce, avec gros œuvre, peinture, carrelage, la cellule commerciale, le transport, la totale. J'avais 9 personnes, c'était compliqué mais voilà, c'est une équipe que j'ai fait évoluer, qui m'ont fait grandir aussi, et puis on a eu des résultats finalement au début c'était un peu moyen et puis on a réussi à remonter la pente, à être solidaires, à être dans l'entraide et puis moi toujours dans l'accompagnement et jamais dans le bureau. Et ensuite j'ai été nommée directrice en juin 2016. Au début j'étais un petit peu, c'était pas de l'appréhension mais de découvrir un autre univers et puis je me suis dit vas-y lance toi. Et puis j'aime les personnes, j'aime travailler en équipe, j'aime faire grandir,

Nathalie : Quelles ont été les différences que tu as pu voir ou ressentir entre le moment où tu étais chef de groupe caisses et chef de groupe commerce ?

Directrice : J'étais passionnée par les deux. En caisses, le travail était différent mais j'étais passionnée parce que j'avais une équipe que j'ai fait grandir, mais grandir dans le sens tu vois développement des personnes, mais je me suis prise de passion dans le commerce parce que c'était vraiment au cœur de ce que j'aimais. C'était le chiffre, les clients, l'accompagnement, la cellule commerciale, les nouveaux clients, pour moi c'était tout. Et puis j'avais l'impression d'avoir la vision sur tout ce qui se passait et de pouvoir peut être mettre en place plein de choses. Alors c'est vrai que moi mon défaut c'est que lorsque j'ai un truc dans la tête, dès fois je suis un peu impatiente, j'ai envie que ce soit fait assez vite ; tu te rends compte que c'est vite pas possible, qu'il faut faire autre chose, mais le commerce cela m'a, toutes les équipes m'ont apporté, l'équipe caisse m'a apportée, et l'équipe commerce m'a forcé, je veux dire c'est le même métier comme manager, après dans le travail c'est plus complet. Tu vois, tu as plus la possibilité de faire plein de choses, de challenger tes équipes, tu vois les objectifs de mettre des objectifs qui peuvent faire grandir la société, bon je me suis plus éclatée, et bon j'aurais continué à m'éclater si j'étais restée là bas aussi. Parce que je n'étais pas arrivée au bout non plus, tout ce que j'avais entrepris avec cette équipe, c'est rapide parce que voilà j'étais en train de construire autre chose, déjà la première année il a fallu qu'on apprenne à se connaître, la confiance une fois qu'elle est établie tu passes à l'étape supérieure, et puis voilà je partie en laissant une belle équipe, cette équipe m'a vraiment fait grandir aussi, et puis moi c'était un

échange au quotidien. J'étais vraiment présente avec eux ; j'étais toujours avec eux, alors après je ne faisais pas parce qu'il y a des choses que je ne maîtrisais pas. Ces deux ans et demi avec cette équipe pour moi cela a été extraordinaire. Et puis moi j'avais une autre vision aussi de la vie ; j'avais pris du recul par rapport à la vie, donc j'appréhendais cette équipe ; au début quand je suis arrivée on me dit de toutes façons tu es la septième ou huitième chef de groupe, alors toi ou quelqu'un d'autre c'est la même chose ; au début le cadre a été posé. Et puis après on a créé, mais ce n'était pas simple, une équipe de syndiqués, cela ne m'a pas gêné pendant les deux ans et demi parce que c'était quelque chose que je mettais de côté et puis eux à la longue l'ont mis de côté, donc ce n'était pas qui m'a rebuté et qui m'a empêché d'avancer, mais bon il ne fallait pas ignorer que. Et puis le chef de groupe qui était avant moi pendant deux ans n'a fait aucun MEI

Nathalie : De quelle façon est-ce qu'on fait grandir les équipes en caisses ?

Directrice : alors on est en caisses, de toutes façons on parle toujours de chiffre, c'est le nerf de la guerre, on se dit nous en tant qu'hôtesse de caisse, en tant que chef de groupe caisse, qu'est-ce qu'on peut faire nous pour contribuer au commerce. C'est vraiment un échange et c'est vraiment une décision qu'on a pris, on a eu des propositions, alors au début c'était, nous on peut mettre des produits en tête de caisse, vraiment avec un gars du commerce, et puis de se challenger entre nous, on mettait un tableau, mais un petit challenge finalement qui apportait, qui a donné son importance, parce qu'on contribuait un peu au panier, pas énorme, mais c'était déjà cela de gagné. Ensuite c'était ok on a des nouveaux clients en magasin, on parlait de prise en charge, donc pareil on avait mis un questionnement sortie sans achats. C'était ok le client il sort mais est-ce qu'on le questionne, est-ce qu'on lui demande pourquoi il n'a pas trouvé, pour quelles raisons il s'en va sans rien. On a mis en place un questionnaire pour mesurer ce qu'on faisait, pour savoir le pourquoi du comment quand le client partait sans achats. Ensuite c'était les comptes, se challenger sur les comptes, et puis après c'était surtout essayer de développer un maximum chaque personne de mon équipe pour voir s'il y avait possibilité d'évolution ou pas. Donc c'était des PDI, des MEI mais toujours dans l'accompagnement. Au quotidien c'était toujours de l'accompagnement.

Après j'en oublie mais internet aussi, pour communiquer internet. En caisses souvent, tu vois que les équipes elles sont là cantonnées à la caisse, je leur disais mais sortez ! allez voir vos collègues, communiquez, pour moi il y avait un manque de communication entre le commerce, les caisses, l'enlèvement. Après je leur demandais d'être face au client, le sourire, d'être là pour le client, pas d'être soumise mais d'être là pour le client. D'avoir un peu ce lien facile, d'être réactive, cela a mis des années, c'est pour cela que je te dis que tu mets du temps à construire les choses, parce que tu vas te donner un ou deux objectifs, mais je les travaillais au corps tous les jours. C'est pas un truc où tu te dis deux mois après ou six mois après tu changes d'objectifs. Tu as les mêmes pendant longtemps et puis ce n'est jamais acquis.

Nathalie : Est-ce que tu assistais aux comités de performance quand tu étais chef de groupe caisse ?

Directrice : Toujours ; je me suis toujours intéressée au commerce donc je participais aux comités de performance. Les réunions commerciales, c'est-à-dire c'était moi chef de caisse qui l'avais mis en place avec Mérième, en fait on avait tout fait toutes les deux. On a beaucoup travaillé toutes les deux pendant longtemps et quand je suis passée chef de groupe commerce pendant deux ans et demi on était toutes les deux dans le dépôt à gérer tout le monde. On a tenu ce dépôt pendant deux ans et demi. Cela n'a pas été marrant tous les jours, autant te dire que ta maladie et tes trucs tu t'en fiches parce qu'à un moment donné il faut que tu sois présente pour les gars, pour le dépôt, parce que sinon ce n'est pas possible. C'était quoi la question déjà ?

Directrice : au sujet des comperf. Quand j'étais contrôleur de gestion, j'ai rarement vu des chefs de groupe caisse aux comperf et cela m'avait toujours étonné qu'on n'inclut pas un membre du Comag.

Virginie : tu sais pourquoi?Moi je me suis toujours proposée pour faire les choses, si je ne m'étais pas proposée je pense qu'on ne m'aurait pas proposé parce que t'es quand même mis un peu, pas de côté mais quelque part hein ; Moi ma chef de groupe caisse, elle vient toujours en réunion commerciale,ma chef de groupe caisse et mes chefs de groupe commerce pour moi c'est la même chose quoi. C'est un manager, je ne la mets pas de côté. On ne m'aurait pas forcément impliqué si je ne m'étais pas impliquée moi-même. Tu vois on ne propose pas forcément aux chefs de groupe caisses, tu as toujours l'impression de, moi je ne me suis jamais démontée, tu vois, je ne me suis jamais imposée non plus, par contre j'ai toujours eu cette envie ; cette envie de savoir, de connaître, et à mon époque en tout cas, si je n'avais pas eu cela, je n'aurais peut être pas fait tout ce que j'ai fait, je n'aurais pas été mise dans la boucle de certaines choses, parce qu'il faut juste un petit peu s'intéresser ; quand tu es directeur il faut que tu considères ta chef de groupe caisse comme tes autres chefs de groupe. Je ne passe pas plus de temps avec mes chefs commerce, même si je leur demande dix fois plus, mais il faut de l'équité. Après on dit une femme, on dit chef de groupe caisse c'est forcément une femme. Mais pourquoi est-ce que ce serait une femme et pas un homme ? Moi comme chef de groupe je n'ai géré que des mecs ; je me dis que quelque part j'ai un côté homme à moi, je ne sais pas, après c'est ma personnalité, après moi manager des hommes ou des femmes moi j'ai adoré ça manager les caisses. Après tu entends oui mais les filles c'est blablabla, ce n'est pas vrai ; moi d'entrée je leur ai dit écoutez les filles, on ne se connaît pas, on va apprendre à se connaître, par contre voilà le pipi, le truc le lalala, ici c'est un truc, j'ai horreur de cela, vous avez un problème, vous réglez le problème, moi d'entrée j'ai mis les choses au carré, et je n'ai jamais eu de problème. J'ai envie de te dire, pour moi c'est plus les hommes qui sont blablabla parce que les hommes que j'ai repris après ils étaient vraiment pires que des femmes.

Après les choses évoluent parce que je pense que la Plateforme se rend compte qu'une femme a aussi, plus de courage qu'un homme, bon je me lâche parce que tu es une femme, mais au plus profond de moi-même je le pense. Aujourd'hui quand tu vois tous les directeurs qui sont passés , après on s'en fiche de pourquoi comment ; moi aujourd'hui je ramasse certains dégâts, donc je me rends compte des choses, et en fait tu te rends compte que ces personnes là n'ont pas le courage de dire les choses, aujourd'hui il y a des chefs de groupe qui n'ont pas le courage de mettre zéro. Parce que c'est compliqué tu vois d'expliquer au gars qu'il a zéro, mais en fait c'est tellement compliqué de revenir déjà à la base, que même les chefs de groupe là aujourd'hui, moi j'en ai un qui est dans les clous et tu sais pourquoi il est là, et qui sait accompagner son équipe, et qui sait avoir ce courage managérial de dire hé gars , là tu n'as rien fait tu vois, là tu as zéro, et déjà estime toi heureux tu as ta paye tous les mois, tu vois tu es là, maintenant je vais t'accompagner, voilà, on va travailler ensemble, et puis voilà finit, et tu auras. Mais tu ne peux pas donner 0,5 parce que t'achètes la paix sociale, cela a manqué, et il y a beaucoup de directeurs, des hommes, qui ont manqué de courage, et aujourd'hui, nous, alors femme ou homme peu importe, parce qu'il n'y a pas que des hommes, mais essentiellement c'est que des hommes qui sont directeurs à la Plateforme, c'est depuis peu qu'on met des femmes, mais c'est peut être parce qu'ils se rendent compte qu'on a plus de courage, cela j'en suis persuadée. Mais cela est au fond de nous, c'est quelque chose qui est ancré, c'est quelque chose qu'on a au plus profond. On ne va pas se dire tiens demain je me réveille, j'ai du courage, je suis courageuse ; on est quand même différents les hommes et les femmes ; et aujourd'hui je pense que dans le milieu du boulot, et bien on est capable de dire des choses, on est capable de dire non, comme dans notre vie privée on est capable de trancher, on est capable de dire oui, on est capable de dire non, merde, tout un tas de choses qu'un homme est difficilement capable de dire. Après je ne descends pas l'homme mais je dis simplement qu'on est différent ; malgré tout aujourd'hui tu as l'impression que l'homme , il a toujours ce pouvoir, d'être au-dessus de la femme, et puis niveau salaire je ne te fais pas un dessin.



Nathalie : Tu penses qu'à la Plateforme il y a une différence homme/femme en termes de salaires ?

Directrice : Je ne sais pas vraiment, c'est-à-dire que je ne connais pas vraiment les salaires sauf les directrices de Bordeaux, mais bon après moi c'est pareil je suis jeune directrice, ce qui me dérange aujourd'hui , il y en a certains dans mon dépôt qui touchent plus que moi, alors que moi je suis quand même directrice de dépôt, enfin tu vois les heures, les responsabilités, voilà, je trouve qu'à un moment donné c'est à , c'est pas lié au fait d'être une femme je pense, parce que je pense que Jean Louis justement c'est quelqu'un qui prône cela et je pense que lui c'est un chouette PDG ; il a compris certaines choses que d'autres n'ont pas compris, par contre, il faut qu'il redresse la barre des années si tu veux , où il ne s'est pas passé grand-chose. Après non, la Plateforme je ne pense pas, mais je ne sais pas, je ne peux pas te répondre , moi je ne suis pas là en tant que directrice depuis longtemps, mais peut être mes collègues. Bon après Gino et Mérième on ne se parle pas salaire, mais je pense qu'ils ont un salaire indécent par rapport au moi c'est sûr, alors que c'est le même boulot, mais je pense qu'ils n'osent pas me le dire parce que par contre, eux, ils savent combien je touche. Mais bon après tu ne fais pas cela pour l'argent déjà , après on en parle parce qu'on parle de tout mais je ne suis pas persuadée que ce n'est pas lié au fait que je sois une femme. Peut-être que Jean Louis considère que les directeurs sont peut-être , qui ont un salaire important pour certains, et que chaque directeur apprend stop maintenant c'est comme cela. Et moi je suis arrivée et c'est stop c'est comme cela, pas de chance pour moi. Mais ce qui me dérange encore une fois c'est que, tu as des personnes, moi j'ai une chef de groupe qui touche plus que moi, 23 euros de plus, c'est quand même plus que moi, et après tu as des personnes qui ne sont pas cadres et qui ont un brut énorme ; Il y en a un qui touche 300-400 euros de plus que moi, ça ça me dérange. Après quand j'aurai l'occasion de pouvoir m'exprimer sur la chose, je dirai ce que je pense mais plutôt Jean Louis peut être, après je ne le fais pas pour l'argent encore une fois, mais je trouve si tu veux que ce n'est pas cohérent. Tu t'occupes de la sécurité des gars, tu es toujours là, moi je suis toujours présente, j'ai ma fille en garde alternée une semaine sur deux mais enfin je suis quand même là du matin au soir hein, dès fois j'arrive il fait nuit, je pars il fait nuit, je me donne, tu vois ce que je veux dire, et je trouve qu'à un moment donné, d'avoir une différence de salaire, cela montre aussi , pas que tu fais beaucoup, mais que tu es plus crédible, je ne sais pas comment te dire. Tu es directeur donc tu devrais avoir un salaire, sans parler d'argent, on s'en fiche de l'argent mais juste de te dire il est directeur. Parce que juste déjà par rapport au salaire, je trouve que là pour le coup ce n'est pas cohérent et ce n'est pas, je n'arrive pas à trouver le mot mais tu as compris ce que je pense. Après pour le coup ils m'ont donné ma chance, je suis une femme, voilà ils ont vu peut être ce côté assez perspicace, déterminée et puis voilà ma personnalité, les valeurs que j'avais aussi et déjà, je les remercie de m'avoir laissé ma chance. Ils auraient pu prendre un homme, ils ont pris une femme, pour le coup c'est moi, et rien que pour cela je me dois de me défoncer pour eux ; Alors après il y a le salaire mais cela est , voilà je ne le mets pas dans le même carré, c'est un truc à part, mais ce n'est pas ce qui me fait avancer. Ce qui me fait avancer c'est ce que je suis aujourd'hui, c'est ce que je fais avec mon équipe, tout ce que je mets en place, en tout cas ce que j'essaye de mettre en place, et puis voilà c'est pour la boîte, c'est pour nous, c'est pour les gars, c'est pour tout le monde, donc je suis contente qu'ils m'aient choisis.

Nathalie : quand tu étais chef de groupe caisse, est-ce que tu as eu des évolutions dans tes équipes caisses ?

Directrice : Alors j'avais une hôtesse service client je l'ai passé responsable service client, et ensuite j'ai passé une hôtesse chef de caisse. Ensuite une hôtesse de caisse à hôtesse service client, je me sens que j'oublie quelque chose ou quelqu'un, je ne sais plus. Après j'ai fait rentrer, quand j'étais chef de groupe au gros œuvre, j'ai fait entrer un gars de l'enlèvement. Cela faisait des années, un super mec, et ce gars il était toujours laissé pas pour compte mais , c'est pareil tu vois, on te promet des choses et finalement les choses n'arrivent jamais. Je leur dis mais

taisez-vous, ne promettez pas quand vous ne savais pas. Je leur ai dit aux gars je ne vais rien vous promettre et je ne vous promettrai jamais . C'est simple le jours où vous savez que vous avez, vous faites. Moi je suis dans une équipe ici où on a promis beaucoup de choses, les mecs tu leur expliques tu veux être chef de groupe mais ce n'est pas possible, parce que là le comportement cela ne va pas, et donc ce gars, donc Franck qui est maintenant au commerce, c'était , avant de partir c'était mon objectif, mais pas pour faire vite vite les choses, juste parce que le gars cela faisait des années qu'on lui disait toi tu vas rentrer au commerce, donc on a donné une date buttoir. C'était en janvier 2014, et finalement le chef de groupe qui est parti sur Bordeaux et qui après s'est fait licencié, il lui a dit voilà en janvier tu intègres le commerce. Et compliqué de promettre quelque chose à quelqu'un alors que vous n'avez pas de poste et qu'il ne s'est rien passé pour lui, et je trouve que ce n'est pas cool. Le gars chef d'équipe à l'enlèvement il ne compte pas ses heures, donc là pour le coup c'est un homme, pas une femme, mais le gars tu vois vraiment qu'il se défonce, et qui n'ose rien dire, et qui bosse et qui bosse, un guerrier, vraiment. Et j'ai dit à Mérième à un moment donné, j'ai eu l'occasion après tu fais un switch, j'ai muté deux personnes à Toulouse 1, après j'en ai mis un à l'élec sur un autre secteur, je l'ai enlevé de mon équipe, et après à la fin j'ai mis mon gars que j'avais au carrelage je l'ai mis à l'outillage et j'ai fait entrer Franck au carrelage, qui est super heureux depuis qu'il est là et qui bosse comme jamais

Nathalie : tu penses que tu aurais pu entrer comme conseillère technique directement à la Plateforme ?

Directrice : Oui, alors je te dis oui rapidement, effectivement aujourd'hui je me le sens, mais maintenant, tout cela je pense que voilà j'ai eu un, je ne sais pas, je pense que oui, aujourd'hui j'ai fait mon cursus, il me va complètement, parce que cela m'a appris à me construire, moi je me suis construit autour des filles, pas autour des hommes, si tu veux je pense que si j'étais restée le même nombre d'années avec les hommes, comparé aux filles, je pense que les hommes m'auraient moins apporté que les filles. Pourquoi ? parce qu'il y a ce côté peut être un peu trop , pas introverti, un peu mal à l'aise, le fait d'être managé par une fille, bon ce n'est pas non plus tu vois... Moi je l'aurais fait, après te dire est ce que j'aurais fait une réussite comme je l'ai fait là, je ne sais pas. En tout cas j'aurais tout fait pour, je m'en serai donné les moyens, mais encore une fois il faut que la personne qui soit au dessus de toi t'aide et t'accompagne. Avec cela, je pense que j'y serais arrivée, mais aujourd'hui je suis contente d'avoir fait comme cela ; aujourd'hui voilà je maîtrise les caisses, je sais voir si la personne va bien, pas bien, je connais leur job, je sais quand c'est compliqué, pas compliqué, donc après oui j'aurais pu, totalement, oui, mais je ne regrette pas que les choses se soient passées comme cela. Parce que je pense que j'aurais souhaité passer pas les caisses de toutes façons, même si j'avais fait le commerce, je pense que j'aurais demandé à un moment donné d'aller avec les filles. Après il y a quand même une différence avec une équipe d'hommes et une équipe de filles ; tu peux beaucoup plus demander à des filles, disons que les filles ne se mettent pas de barrières, jamais j'ai rarement entendu non mais là je ne peux pas y arriver, là ici, tu pleures, les gars ici tu leur demandes un truc, ils en dorment pas la nuit, c'est là où tu te dis wow il y a un sacré problème là. Alors problème d'accompagnement ou de positionnement du directeur ou de chef de groupe à un moment donné c'est clair, mais mec à 42 ans, tu te dis ok je change de secteur, enfin je ne change pas de secteur mais aujourd'hui à la Plateforme, c'est vrai qu'il faut qu'ils fassent plusieurs secteurs , c'est un peu la polyvalence. Donc un matin je lui ai dit tu as quel âge ? ok 42 ans, on peut se dire les choses ; et puis là je lui ai dit ce que je pensais. Je lui ai dit aujourd'hui voilà je te demande juste de te mettre au travail ce n'est rien de plus, cela fait peur effectivement parce que pendant des années quand tu as vécu dans ton confort, après je lui ai demandé est-ce que tu es prêt à ce que je te dise les choses, que je te dise ce que je pense, donc là forcément après cela a été un peu compliqué. Mais aujourd'hui j'ai plus de difficultés je pense à faire entendre aux hommes qu'il faut qu'ils se mettent au boulot qu'aux femmes ; et pourtant ils ont

été dirigés ou managés par le même directeur sauf qu'il y a la prise de conscience qui est complètement différente et que le mec trouve toujours des excuses. La fille va se remettre en question alors que l'homme ne le fait pas. Et puis au bout d'un moment tu es obligé d'avoir un électrochoc, et encore là c'est avec un conseiller après j'ai eu la même avec un chef de groupe, où là le gars c'est une catastrophe.

Nathalie : Comment est composé ton comag aujourd'hui ?

Directrice : j'ai deux chefs de groupe commerce, une chef de groupe caisse et un chef de groupe enlèvement.

Nathalie : des conseillères techniques ?

Virginie : j'en ai une qui vient de Toulouse 1 qui est là depuis 6 mois, et qu'est-ce qu'elle fait du bien . donc tu vois j'ai deux chefs de groupe commerce, un second œuvre, un gros œuvre, bon le gros œuvre l'équipe elle est là tu sens qu'il n'y a pas de cohésion que , j'y travaille mais bon c'est long, côté second œuvre il y a donc Carole, ils sont super soudés, l'ambiance , le truc qui est top, la dynamique d'équipe, alors quand je dis que la fille est venue donc ce serait un homme ce serait peut être pareil, sauf que cela fait la différence. Parce qu'une femme elle arrive à tisser les liens et pour le coup cela apporte énormément, c'est le jour et la nuit entre l'équipe du côté droit et l'équipe du côté gauche. Je me suis posée la question si j'avais une fille de l'autre côté, est ce que cela donnerait la même chose. Je suis quasiment sûre que cela ferait une grosse partie ; il faut à un moment donné de la mixité, il y a trop d'hommes et puis voilà les hommes entre eux , ils travaillent très individuellement, ils sont très individuels, ils se regardent le nombril, ils ne pensent qu'à eux. Alors ils ne sont pas tous comme cela, mais en tout cas côté gros œuvre c'est flagrant. Et puis côté où il y a Carole forcément tu sens l'ambiance, tu sens qu'ils sont biens, et puis le chiffre s'en ressent, et puis c'est pas grand-chose, c'est ce brin de fille qui est dans cette équipe. Et puis j'ai une fille aux caisses qui aimerait passer sur le commerce, maintenant il faut que dans mon équipe, parce que je ne peux pas embaucher , c'est compliqué, il faut que dans mon équipe je mette quelqu'un à la caisse. Alors les hommes faire la caisse autant te dire que... autant dans le sens inverse cela passe autant dans ce sens ils ont l'impression de régresser, ils ont l'impression de ne pas être à leur place. Et ça ce serait pour moi la carte à jouer demain, et puis c'est parce que cela fait longtemps qu'ils sont là, tu t'essouffles au bout d'un moment ; alors après tout le monde ne s'essouffle pas, tu as des gars ils sont toujours à fond et pourtant cela fait des années qu'ils sont là, et tu en as d'autres, en fait ils ne viennent pas travailler ils viennent au travail. Comme je te dis à un moment donné posez-vous les bonnes questions, et tu es obligée de parler comme cela parce qu'à un moment donné tu sens que on ne leur a jamais rien dit ou alors on leur a dit que c'était bien là où il aurait fallu qu'on leur dise que cela ne le faisait pas. Aujourd'hui j'ai pris un dépôt en main comme cela et bien je ne m'éclate pas tous les jours ; je m'éclate parce que j'adore ce que je fais et j'aime les gens, c'est là où je m'éclate, par contre quand tu vois que la personne ne comprend pas vraiment le sens de là où on va et pourquoi on y va c'est cela qui est compliqué. Et là tu te dis voilà il y a des choses qui auraient dû être faites et elles n'ont pas été faites et voilà cela se rattrape, sauf que de rattraper tout cela c'est beaucoup plus long que lorsque tu arrives si tu veux avec une équipe bien construite et puis que là tu vois le niveau d'exigence.

Après voilà je pense que pour le coup la Plateforme c'est la boîte qui fait confiance aux femmes, et cela pour moi cela restera, la boîte qui m'a fait grandir, la boîte qui m'a fait confiance, et c'est pour cela que je lui rends la pareille.

Nathalie : Quelle serait pour toi la suite de ta carrière ?

Directrice : Je ne sais pas. Je ne sais pas parce que je me sens vraiment bien, j'ai tellement de choses à construire que je ne me projette pas vraiment dans le futur. Et puis aussi parce que la maladie m'a tout calmé aussi, tu vois, donc je ne me projette pas vraiment , j'aimerais grandir encore parce que , juste pour savoir jusqu'où je peux aller, mais en m'éclatant évidemment, en aimant vraiment ce que je fais, mais j'aimerais bien continuer, oui, pas de suite, peut-être dans

quelques temps, mais j'aimerais bien, et je me dis tu vois si le destin est bien fait et bien peut être que les choses arriveront alors pas maintenant bien évidemment parce que c'est beaucoup trop tôt, mais je m'éclate tellement, de toutes façons je suis faite pour cela, tu sais au fond de moi, et puis après demain, un peu près la même chose, je ne sais pas, mais oui pourquoi pas grandir, aujourd'hui je suis fière du parcours que j'ai fait, parce que je me suis tellement battue, mais vraiment, je veux dire c'est pas le hasard tu vois, j'ai vraiment cravaché, des heures je peux te dire que j'en ai fait, je me suis vraiment défoncée pour la boîte. Aujourd'hui je continue mais j'ai vraiment bossé. Aujourd'hui c'est vrai que si j'en suis là c'est parce que j'ai travaillé, parce que j'y ai cru et on a cru en moi. Peut-être dans quelques temps je te dirai non finalement je suis arrivée au bout de ce que j'avais envie. Aujourd'hui je suis contente mais pour moi la réussite ce sera de faire grandir les dépôts et les hommes, ce sera vraiment cela ma réussite, et peut être à ce moment-là je pourrai te répondre bon là je suis arrivée au bout effectivement, j'ai besoin encore de grandir. Tu as été malade mais tu te dis bon au moins dans la vie il n'y a pas que du mauvais, elle ne m'a pas épargné non plus.

#### **4. Annexe 4 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice régionale commerciale à la Plateforme du Bâtiment**

Entretien Directrice régionale commerciale

Entretien du 09/02/2017

Ancienneté : 18 ans

Durée de l'entretien : 131 minutes

Nathalie : peux-tu me parler de ta formation initiale et de ton évolution dans ta plateforme.

Dans un deuxième temps ce qui m'intéresse c'est ta vision sur la carrière des femmes dans les opérations à la Plateforme

Directrice : Alors moi je suis une pure autodidacte, j'ai un bac techniques commerciale, j'ai travaillé chez Auchan et ensuite je suis entrée chez Flunch. Là j'ai connu un parcours en évolution parce que je suis entrée employée, puis j'ai été nommée directrice adjointe en 1993. J'ai suivi tout le cursus d'évolution, d'abord employée, responsable de secteur c'est-à-dire l'équivalent de chef de groupe, et après directrice adjointe puis directrice au bout de 4 ans.

Nathalie : et en tant qu'employée qu'est-ce que tu faisais ?

Directrice : En tant qu'employée chez Flunch tu es employée polyvalent, c'est-à-dire qu'il faut tout faire : tu peux faire le ménage, tu peux faire la cuisine, tu peux faire la plonge, tu dois savoir tout faire donc tu fais tout. C'était très rapide parce que 8 ou 9 mois après je passais responsable, c'était vraiment, c'était un cursus qui s'appelait jeunesse libre, tu entrais tu étais jeune mais ils te formaient pour être responsable. Un peu comme chez nous quand on dit évolution interne, c'est un peu la même chose, et donc selon ton envie, tes engagements, ta capacité et les opportunités, cela pouvait mettre très peu de temps comme moi ou alors cela pouvait mettre parfois 2 ou 3 ans. Voilà j'avais l'envie et surtout j'étais mobile ce qui faisait que je déménageais souvent. Donc cela facilitait aussi l'évolution. Ensuite j'étais directrice d'un magasin de détail de papeterie sur la région de Chambéry Grenoble, une petite boutique, qui faisait partie d'une PME, et ensuite je suis entrée chez Leroy Merlin et là je suis entrée chef de secteur pendant 5 ans et demi sur divers postes : les caisses d'abord qui était un gros secteur de 45 personnes, ensuite j'ai fait du commerce, des services et ensuite je suis partie à la Plateforme. Alors chez Leroy je vais m'attarder un peu parce que c'est un peu différent. Le secteur caisse par exemple que j'ai pris quand je suis arrivée chez Leroy Merlin, c'était le tout début des chefs de secteur sur les caisses. Il y avait des chefs de secteur partout sauf sur les caisses alors que c'étaient les plus grosses équipes, c'est là que je commence à faire la parallèle hommes femmes.

Ce qui est très marrant c'est que lorsque je suis arrivée ma première année il y avait des évaluations annuelle, la première année, sur 45 hôtesse j'en ai 44 qui me disent je veux partir, je veux aller faire du commerce. Là tu te dis il se passe quelque chose ; et la deuxième année quand je refais les évaluations annuelles, il n'y a plus personne qui veut partir et là je me dis qu'il faut que je comprenne pourquoi l'année dernière elles voulaient toutes partir et là elles ne veulent plus partir. Elles me disent tu as donné de l'importance à notre métier et aujourd'hui on se sent reconnues donc on n'a pas besoin de chercher ailleurs ce qu'on a. Mais personne ne s'occupait d'elles en fait ; tu vois l'importance donnée peut rendre un métier complètement différent et après quand j'arrive à la Plateforme, je suis chef de groupe pour l'ouverture d'Aubervilliers sur la partie accueil-caisses, je reste sur Aubervilliers 1 an et je me prépare pour prendre la direction de Villeneuve. Donc là je suis la première femme, on n'a pas encore beaucoup de magasins, et quand j'écoute les autres, les femmes aujourd'hui dans l'entreprise qui sont sur l'exploitation, elles me disent en fait tu nous as ouvert la porte parce que tu passes la première et tu nous ouvres la porte. Quand j'étais chef de groupe il y avait très peu de femmes, quand j'étais directrice j'étais la première, et elles me disent tu as ouvert la porte parce qu'en fait tu as montré que l'on soit un homme ou une femme on peut y arriver.

Et quand tu dis est-ce qu'on a changé ou est-ce que c'était de fait, à la Plateforme on ne s'est pas posé la question. On embauchait des femmes, alors c'était au départ, je ne parle pas que des femmes dans l'encadrement ; c'était un peu compliqué de recruter des femmes sur du commerce, à part les caisses effectivement, c'était un peu compliqué parce qu'il fallait trouver des compétences, et quand tu regardes les autres enseignes, les négoces, tu n'as pas beaucoup de femmes sur le commerce donc tu n'as pas beaucoup de compétences, et en fait on a développé la compétence des femmes à la Plateforme avec nos cursus de formation, avec la volonté, parce qu'on a développé la compétence des femmes et c'est devenu , enfin même pas une réalité, c'est devenu normal qu'on puisse mettre des femmes partout. On a eu des femmes chefs de groupe à la Logistique, une des premières je crois que c'était Muriel, qui était dans le sud. Je m'en souviens à l'époque on m'a dit qu'est-ce que tu en penses ? J'ai dit et bien c'est un métier comme un autre ; effectivement elle n'ira pas porter des sacs de 35 kilos toute seule mais c'est un manager avant tout, donc elle saura s'organiser ; elle fera un certain nombre de choses mais d'autres qu'elle ne fera pas mais comme partout. Et donc en fait la place des femmes à la Plateforme est naturelle, on ne s'est pas dit il faut mettre des femmes, c'est voilà. Une femme qui a des compétences, c'est ce que je te disais l'autre jour, Olivier Grisez me disait, à compétence égale, je prends une femme parce que je sais que dans la rigueur, dans l'exigence, et malgré tout dans la façon d'aborder les choses cela sera complètement différent, et moi je préfère travailler avec une femme. Et Olivier Royer me disait la même chose, et Jean Louis, c'est ce que je te disais, quand Jean-Louis arrive il me dit : pourquoi les femmes sont différentes à la Plateforme ?

Et moi je ne sais pas quoi lui répondre à pourquoi les femmes sont différentes, parce que pour moi elles ne sont pas différentes et à force de l'écouter, je me dis pourquoi il me dit cela quand il arrive en fait. Pourquoi ce regard-là ? et en fait je lui dis je pense qu'on ne se pose pas la question ; une femme c'est une collaboratrice donc elle a sa place partout où elle a envie si elle en a l'envie et les compétences, comme les hommes, et donc en fait on ne se pose pas la question, et donc je pense que c'est ce qui donne aux femmes peut être cette différence , c'est-à-dire si j'ai envie d'évoluer ou si j'ai envie de faire quelque chose, on va me laisser faire, et je n'ai pas besoin de prouver que je suis meilleure qu'un homme pour y arriver, et je pense que c'est cela qui fait la différence. Alors c'est peut être différent aussi parce qu'on est très nombreuse.

Nathalie : comment est-ce qu'on a développé les compétences des femmes en dépôt ?

Directrice : Je vais reprendre ma casquette de directrice des ressources humaines. Même avant que je devienne DRH, on m'a fait souvent cette réflexion « oui mais les secteurs caisses

n'évoluent pas ». Et un jour je me suis posée la question et j'ai fait des statistiques ; et en fait quand tu prenais les équipes d'ouverture des magasins, les secteurs qui évoluaient le plus c'était les caisses. Tu avais souvent dans les deux années qui suivaient, tu n'avais plus personne sur le secteur caisses, elles étaient toutes parties faire autre chose : les approvisionnements, le commerce, ou alors elles avaient évolué chef de caisse ou chef de groupe. Et tu n'avais plus personne qui était au même poste. Tu vois c'est vraiment des idées reçues. Alors comment on a fait ? et bien on avait , il ne faut pas oublier qu'on a quand même un super service formation, tu peux te former sur tout, et même à l'époque si ce n'était pas encore très développé il y avait des formations techniques, à la vente, enfin très vite on a eu tout le cursus de formation. Donc en fait on formait tout de suite et on s'est appuyé sur l'école du Groupe sur tout ce qui était gros œuvre, ; on avait tout un panel de formation, on avait les formations fournisseurs.

Aussi une chose qui est plus vraie chez les femmes que chez les hommes, c'est qu'il y a quand même cette nécessité pour les femmes à prouver qu'on est capable, ce fameux plafond de verre là qu'on se met, et en fait je trouve que quand on a des hôtesse de caisse qui ont envie d'évoluer, elles vont déployer une énergie phénoménale pour aller se former. Un homme va se dire de toutes façons je vais apprendre. Une fille va dire il faut que j'y aille, il faut que j'apprenne, il faut que je montre que j'ai la capacité à la faire ; cela malgré tout, je pense que cela existe encore. C'est peut être aussi ce qui fait une différence c'est qu'il y a un affichage de cette envie et de cette volonté là à se former.

Quand tu mets une femme au commerce, tu as toujours un moment d'observation du client. Mais quand tu mets un collaborateur, de toutes façons le client veut savoir si il sait. Il veut savoir :

1. Si le collaborateur a des compétences
2. Si le collaborateur est capable de le reconnaître

Il vient chercher cela le client, donc tu as toujours ce délai-là qui fait que le client cherche à savoir cela ; mais une fois que cela est passé, le client n'a aucun problème que ce soit un homme ou une femme, c'est ce que je te disais l'autre jour, on avait fait une des dernières réunions DRH dans laquelle j'étais sur ce sujet-là, et que j'entendais que, autour de la table, les directeurs des ressources humaines étaient capables de dire « oui mais vous comprenez, nos clients ne veulent pas être servis par des femmes », et bien tant que les directeurs des ressources humaines sont capables de dire cela, cela ne changera pas. Moi je leur ai dit « je suis effarée quand je vous entends ; parce que si autour de la table on est capable de penser cela, comment voulez-vous qu'on change les mentalités et le fonctionnement dans les magasins. Ce ne sont pas les chefs d'agence qui vont dire et bien oui je vais recruter une femme, si vous messieurs dames vous n'êtes pas capables de dire j'amène une femme et elle a les compétences ». Ce n'est pas possible, ce n'est pas recevable, et quand je vois aujourd'hui le nombre de conseillères techniques qu'on a dans les magasins et comment cela se passe c'est juste magique.

On avait embauché Crystelle il y a quelques années qui était spécialiste de la plomberie, c'était elle que les clients venaient voir. Les autres avaient compris, ils l'appelaient. Une fois que les compétences sont là, et je te l'avais dit, une fois il y avait un client qui m'avait dit quand j'étais directrice à Villemomble : « moi je préfère être servi par une femme parce que vous êtes plus rigoureuse, plus carré, dans le suivi c'est pareil, et puis jamais j'oserai dire à une femme si je suis un peu énervé on va se voir sur le parking. Alors même si je le ferai pas, dans un moment d'énervement, je suis capable de le dire à un homme, alors qu'une femme je ne lui manquerai jamais de respect ».

Donc il y a plus une distance qui s'instaure et du respect ce qui fait que le truc peut fonctionner ; en plus nous, uniquement les artisans pour qui 98% sont très bien, et bien les 2% restant on les gère. Mais aujourd'hui la question ne se pose même pas. A Argenteuil j'ai un secteur qui,

peinture, carrelage plomberie, il y a un seul homme. Il y a un chef de groupe femme et il y a 3 conseillères techniques.

Nathalie : D'où viennent les conseillères techniques à la Plateforme. Est-ce que c'est de l'interne ? de l'externe ?

Directrice : Aujourd'hui comme on sait qu'on sait former, en fait on ne se pose pas la question. Autant il y a 18 ans on se posait la question parce qu'on ne savait pas, on ne savait pas que nos clients allaient être aussi en ouverture que cela, mais comme a toujours privilégié le comportement sur le recrutement, il nous est arrivé d'embaucher des hommes qui ne connaissaient rien aux produits. On sait aussi le faire pour des femmes qui ont un bon comportement et des bonnes compétences en vente ou des choses comme cela. Aujourd'hui, malgré tout, les femmes se sont développées chez les autres aussi, donc on peut récupérer des femmes qui ont des compétences ; c'est vrai qu'elles viennent plutôt des grandes surfaces de bricolage donc plutôt de secteurs zone basse, carrelage, peinture des choses comme cela, moins techniques, mais on recrute plus de femmes aujourd'hui.

Nathalie : Et quand vous faites paraître des annonces en ligne pour les postes de conseiller technique, vous recevez les CV de femmes ?

Directrice : oui, de plus en plus. De toutes façons aujourd'hui tu es obligée de mettre dans les annonces homme ou femme, donc déjà tu as de l'ouverture. Cela est quelque chose que nous avons toujours fait par contre, parce qu'on ne se prive pas d'un CV, pour un poste ou pour un autre. Mais c'est vrai que maintenant que tu as cela, les hommes postulent plutôt pour les métiers réputés femmes comme les caisses, et les femmes postulent dans le commerce ou pour la logistique. Regarde chez nous à la logistique par exemple ; on parle du commerce mais il y a aussi la logistique, il y a plein de femmes. Pourquoi on a plein de femmes à la logistique ? parce qu'elles sont plus structurées, plus organisées, plus méthodologiques, c'est un métier aussi qui plaît bien aux femmes, dans la rigueur, dans l'organisation.

Nathalie : Dans certains entretiens que j'ai eus avec des femmes à la Plateforme, certaines sont passées de secteur connu comme étant très féminins comme la Samaritaine, Jacadi, Cartier. Comment expliquer ce passage : de ces secteurs à la distribution du bâtiment ?

Directrice : en fait dans ces secteurs, quand tu connais leur fonctionnement, tu as peu d'autonomie, tu ne fais rien, à part la gestion, les 3P en points de vente, et un peu la gestion d'une équipe très courte, ton autonomie est réduite à néant, tu vends un truc, te le reçois, ta collection est préparée, tu a zéro capacité de développement. Et je pense que les femmes qui sont arrivées chez nous avaient d'autres capacités que celles-ci et donc effectivement au bout d'un moment, si tu n'es pas animée par un rythme de vie régulier, parce que tu n'as pas d'enfant etc, ou si tu as passé ce cap-là, tu as envie de faire autre chose. Tu as envie de plus d'autonomie, de plus de responsabilités, donc tu sors de cela. Tu as envie de plus parce que tu tournes effectivement très vite en rond. Les enfants cela change les choses et souvent c'est quand même les femmes qui se mettent plus en retrait et qui se disent je m'occupe des enfants et une fois que les enfants sont un peu plus grands, souvent il y a une rentrée en 6<sup>ème</sup> là, et là du coup les femmes prennent une autre dimension. Et quand je te dis cela, cela me fait sourire parce que, bon ce n'est pas trop dans le truc mais quand même.

Quand j'ai quitté Leroy Merlin, j'ai été contacté par un chef d'entreprise. Cette femme insiste pour me rencontrer ; c'était une consultante qui était spécialiste dans la distribution donc elle connaissait parfaitement Leroy, Casto et elle connaissait aussi Gérard et Patrice. Et donc on échange et j'avais 39 ans. Je lui dis mon fils avait 9 ans, il va bientôt entrer en 6<sup>ème</sup>. Et elle me dit nous les femmes, la première partie de la carrière est plutôt en semi-teinte parce qu'il y a les enfants et souvent à votre âge, à 40 ans, les chemins se croisent, les enfants sont plus autonomes, et là les femmes prennent leur envol, parce qu'elles ont plus de disponibilités et elles ont envie de s'octroyer du temps pour elles. Et c'est effectivement cela, une croisée des

chemins où tu as moins de contraintes et où tu prends plus de temps en fait, sans oublier ses enfants mais les besoins sont différents, donc du coup tu passes à autre chose.

Et du coup elles ont fait des trucs qui les ont alimenté pendant quelques années et je pense que pour certaines, tu as un peu ce sentiment d'être dépossédé de quelque chose, surtout quand tu as plusieurs enfants, moi je n'en avais qu'un mais, quand ils grandissent, cela fait un vide, donc il faut aussi combler ce vide même si tu ne te le dis pas consciemment tu dois te le dire inconsciemment, il faut aussi que je comble ce vide, il faut aussi que je fasse autre chose. Pour certaines cela peut être autre chose et pour d'autre cela peut être aussi le travail. Cet équilibre vie privée – vie professionnelle, pour beaucoup d'entre nous est ultra important. Il ne faut pas que cela soit trop déséquilibré en fonction de tes choix de tes envies.

Nathalie : Je ne sais pas si le fait que ce soit les femmes qui se mettent plus en retrait soit un choix qui se fait naturellement ou si c'est contraint. Avec le recul en ce qui me concerne, je me rends compte que ce que j'avais perçu comme un choix à l'époque était une contrainte. Un enfant, on le fait à deux. Donc je finis par me dire que cette charge doit être assumée par les deux.

Directrice : Cela dépend de l'autre aussi, du mari ; il y a des couples où peut être c'est madame qui a un job un peu plus important donc effectivement, on a cela chez nous, quelques hommes en magasin qui ont pris des congés parentaux parce que Madame travaillait, c'est rare. Moi je l'ai vécu avec mon fils, mon mari n'était pas là ; mon mari voulait un deuxième enfant ; je lui ai dit un enfant cela se fait à deux, mais tu n'es pas là, donc non. Je pense que mon mari a regretté, dès fois il me dit. Et moi j'ai très bien vécu n'avoir qu'un enfant, alors c'est sûr c'était mon choix, mais pour autant, je lui disais quand je rentre le soir tu n'es pas là, Pierre est accroché à moi, il pleure et il dit quand est-ce qu'il rentre papa ? Un jour mon fils m'a dit : tu sais j'en ai assez de ce papa, j'en veux un autre parce qu'il n'est jamais là ce papa-là. Cela te fait un peu mal au ventre ;

Mon fils avait une dizaine d'années. Il m'a dit bon maman il faut que je te parle là, et il me dit : dit maman, tu ne pourrais pas faire entrer papa à la Plateforme, toi tu travailles beaucoup mais par contre quand tu es là, tu es vraiment là pour moi. J'ai quand même entendu que je travaillais beaucoup, mais j'ai aussi entendu que je suis là. Sur le coup tu travailles beaucoup mais tu as quand même la sérénité de l'emploi avec cet équilibre vie privée/vie pro qui est conservée. Et lui ressent que quand tu es là, tu es là. Et d'ailleurs très longtemps, quand on demandait à mon fils qu'est-ce que tu feras, est-ce que tu feras comme papa ? mon fils disait non je ferai comme maman. Et moi je trouvais cela malheureux.

Quand je travaillais à la papeterie, je me suis arrêtée un an pour mon fils ; mais je ne l'aurai jamais refait, jamais, c'était une évidence, et mon mari me disait qu'il était dans que je retravaille. A la maison, il ne se passait rien, t'es tout seul, personne. Mais après parce que moi cela ne m'allait pas, il y a des gens oui. Il faut envoyer quelque chose de positif à ses enfants, si je vais bien ils vont bien.

Si tu rentres et tu es dégoûté du travail, le message transmis aux enfants est compliqué.

Quand tu vois la difficulté à orienter les gamins, je l'ai vécu. Quand on embauche des conseillers, tu en as, ils sont déjà aigris des études et du début de leur vie professionnelle, c'est super compliqué. Pourquoi tu postules ? parce qu'on m'a mis là. Qu'est-ce que tu veux faire ? Je n'en sais rien. C'est pas simple ; c'est quand même un vrai sujet.

Nathalie : Comment vous avez traité cela ici ?

Directrice : par l'intégration. Et on a eu beaucoup d'échecs hein. Au début on était des jeunes managers, on ne prenait pas obligatoirement le temps qu'il fallait. Il faut laisser le temps au collaborateur de comprendre ce qu'on attend de lui. Après il y a des points qui sont incontournables : la politesse, la tenue. Vider le sac à dos d'avant ou remplir le nouveau de choses bien, c'est de la rééducation qu'il faut faire.



Il faut donner l'envie aux gens et la possibilité de s'exprimer aussi. Tu vois José Manuel, on s'est connu chez Leroy Merlin, et notre premier sujet de discussion a été le management. Et il me disait chez Leroy Merlin, globalement c'était plus brillant. Et je lui dis je ne crois pas que c'était plus brillant, c'était plus exposé, c'était moins dans l'action. A la Plateforme c'est moins brillant dans les exposés, mais c'est plus performant dans l'action, on va au bout des choses. Vous aviez plein d'idées au niveau du comité de direction, ce qui se passait en-dessous n'était pas suivi. A la Plateforme, déjà, la structure est très courte ; la différence entre la Plateforme et Leroy Merlin c'est que les projets sont certainement moins grandioses par contre on fait ce qu'on dit. Quand on sait qu'un manager n'est pas au rendez-vous, on prend nos dispositions soit pour qu'il le devienne, soit il nous quitte. On a rarement laissé des managers à leur poste quand on savait qu'ils n'étaient pas au rendez-vous. On n'a jamais viré des managers qui n'étaient pas aux objectifs quantitatifs, par contre, moi j'ai viré un tas de managers qui n'étaient pas au rendez-vous dans leurs objectifs managériaux, sans état d'âme, et si je devais le refaire aujourd'hui je le referai, et je continue à le faire sans souci.

Des Sandras, il y en a plein. On est capable de faire plein de sandra.

On a construit la Plateforme comme cela. On est parti d'une feuille blanche, donc on a mis en place ce qu'on voulait mettre en place. On a défini nos règles, on a défini de ne pas avoir de règles.

Un jour Patrick, lorsqu'il était adjoint RH, reçoit le CV d'une femme qui avait une cinquantaine d'années et qui habitait en banlieue, il l'avait éliminé, et je lui dis pourquoi tu l'élimines ce CV ? Et là il me dit texto : et bien elle habite loin et puis c'est une vieille.

Et là il voit ma tête, et je lui ai dit plus jamais tu ne me la refais celle-là. Plus jamais. Je lui ai dit Patrick, juste un jour projette toi, tu auras cinquante ans ; est-ce que si demain tu as cinquante ans et tu es à la recherche d'emploi, tu apprécieras qu'on mette ton CV de côté parce que tu as 50 ans. C'est quoi les avantages d'une personne de 50 ans, vas-y dis-moi, réfléchis. Il a compris. Quand tu fais du recrutement à grande échelle, quand j'ai commencé avec Emmanuel, il n'y avait personne qui faisait le recrutement, donc on faisait le recrutement en magasin tous seuls. Comme j'avais déjà fait du recrutement je recrutais un peu pour les autres. On a commencé très vite à faire des salons parce qu'il fallait recruter ; dans les meilleures années j'ai recruté plus de 500 personnes donc j'allais chercher, internet n'était pas encore développé comme aujourd'hui donc la meilleure rentabilité pour les recrutements c'était les salons. A l'époque j'emmenais les directeurs et les chefs de groupe et en fait quand tu es sur les salons, c'est là où tu vois l'intérêt de pas de CV, parce que quand tu faisais le parallèle entre le CV que tu avais à la main et la personne que tu avais eu en face pendant deux ou trois minutes parce que quand tu es dans le salon tu parles trois ou quatre minutes c'est tout. Mais quand tu as des gens en face et que tu vois le CV, tu te dis celui-là j'irai le revoir mais si je n'avais lu que son CV, jamais je ne l'aurai reçu. Et du coup cela t'apprend à prendre le CV juste pour il s'appelle comment, il habite où il a fait quoi. Tant pis c'est pas grave alors du coup cela fait que tu rencontres beaucoup de monde en entretien pour le recrutement. En général on disait on reçoit entre 10 et 15 personnes pour sélectionner, pas pour embaucher, 2 à 3 personnes et encore. Mais par contre tu ne te privas pas de recevoir les gens parce que justement tu sais que parfois tu as des CV mais derrière tu as des gens de valeur. Et donc du coup quand tu fais cela et que tu fais beaucoup de salons, tu ouvres ton champ d'horizon, ton champ de vision et tu vas recruter des personnes que tu n'aurais jamais recruté. Et tu vas aussi recruter des personnes qui parfois ne cherchaient pas de travail comme Philippe par exemple. Philippe par exemple ; je le regardais, il est passé à notre stand, je l'ai chopé. Mais cela tu le vis sur un salon, tu ne le vis pas sur un CV, tu ne le vis pas sur internet. Tu ne t'occupes pas des CV, du diplôme, du truc, tu vas chercher la qualité de la personne ; cela te donne une diversité et une ouverture extrêmement large.

Les origines on s'en fiche, la couleur de peau on s'en fiche, on regarde ce que la personne va apporter et le bout de chemin qu'on va faire ensemble. Les premières années on a eu des

divergences concernant les profils des chefs de groupe. Certains voulaient des chefs de groupe qui connaissent absolument les produits ; moi je leur disais le métier de chef de groupe ce n'est pas de connaître les produits c'est de manager. Patrice est venu me voir en me disant de recruter des chefs de groupe qui connaissent des produits. Je lui ai dit je ne sais pas tout faire Patrice. Tu dis que tu veux des managers et des chefs de groupe qui connaissent les produits et moi je te dis que ceux-là, je n'en trouve pas beaucoup. Donc tu me dis ce que tu veux : si tu veux des chefs de groupe qui connaissent les produits ils ne vont pas s'occuper des hommes ; par contre moi si je te trouve des chefs de groupe qui savent faire les hommes et qui ont envie de faire les hommes, ils apprendront les produits comme il faut. Et comme à son habitude Patrice m'a dit : Marie tu fais chier, fais comme tu veux. Là je savais qu'on avait gagné et qu'on avait raison. C'est bien pour cela qu'on dit le comportement avant la compétence. Cela fait partie des valeurs, de ce que tes parents t'ont inculqué, de ce que tu as en toi, ce n'est pas à 30 ans que tu le fais. Nathalie : tu parles des chefs de groupe. Quel est le parcours à suivre pour passer de chef de groupe à directeur/directrice ?

Directrice : Aujourd'hui il n'y a plus de parcours. Il y a quelques années j'en avais fait un qui durait 6 mois et qui permettait effectivement le métier de directeur. Aujourd'hui il faut dire que les temps ont changé, qu'on a plus trop de vivier et que tu as moins d'ouvertures. A l'époque on pouvait ouvrir 6 ou 7 magasins par an donc ; par contre depuis 3 ans on a remis le poste de directeur adjoint en place. C'est quand même un bon tremplin pour te permettre d'accéder au poste de directeur. Après c'est comme tout le reste c'est l'accompagnement que va faire un directeur avec un chef de groupe qui est évolutif.

Nathalie : Peut-on passer directement de chef de groupe caisse à directeur ? ou faut-il passer par le commerce ?

Directrice : Tu prends pratiquement toutes les directrices, pratiquement, tu en as peu qui ont fait commerce. Elles ont toutes fait pratiquement caisse ou logistique, mais tu en as peu qui ont fait commerce, ce n'est pas indispensable. Le commerce c'est le nerf de la guerre mais pour moi le commerce c'est le moins intéressant. Les caisses ou la logistique c'est toujours en mouvement, et c'est un métier plus compliqué parce que justement ce n'est pas le centre de l'activité, donc si tu veux justement que tes équipes soient reconnues, il faut que tu fasses autre chose, que tu amènes de la plus-value. Dans le commerce tu n'as pas besoin de la trouver parce que c'est le cœur du métier. Alors que les autres métiers, tu es obligé de montrer ce que tu apportes, alors plus trop maintenant parce qu'on a passé ce cap-là. On sait qu'il n'y a pas de métier inutile. S'il y avait des métiers inutiles cela se saurait. Mais souvent c'est cela, tu es obligée de montrer ce que tu as apporté parce que ce n'est pas toi qui fais le chiffre. Quand j'étais à Aubervilliers chaque secteur disait moi j'ai fait tant, moi j'ai fait tant ; cela m'énervait un peu alors je disais oui, mais nous on a fait 100% du chiffre du magasin, et puis l'enlèvement a fait 50% ok ? et de temps en temps tu dois rappeler cela. Et quand tu as vécu cela, et bien tu n'as pas besoin de faire du commerce. Après le commerce chez nous est extrêmement mâché par le marketing, c'est rythmé, tu as des rythmes qui sont apportés par le commerce, par la saisonnalité même si elle est beaucoup plus faible chez nous mais quand même, mais c'est rythmé par ce qui se fait dans l'activité. Alors qu'en caisse ou en logistique, il n'y a personne qui te rythme, c'est toi qui te rythmes tout seul, c'est toi qui va amener les choses.

Nathalie : comment s'organise le travail de chef de groupe dans les city ?

Directrice : Alors tu es chef de groupe caisse, mais tu es chef de groupe caisse et tout le reste. Tu as moins de frontières entre les métiers. Tu as les encaissements et tout cela, mais souvent un chef de groupe caisse fait le commerce aussi. Et puis un commerce fait de la caisse ; tu as vraiment cette mixité des métiers en city qui est assez spectaculaire. C'est assez spectaculaire, va voir Ludivine sur Paris 12, je pense qu'il faut aller encore plus loin. Il faut repenser notre schéma de fonctionnement sur le cœur de Paris. Tu vois, les gens ne sont même pas rattachés à une city mais rattachés à un pôle. Tu vois il faut aller encore plus loin, notamment pour les

chefs de groupe , notamment quand tu as deux chefs de groupe dans une city, quand tu en as un qui es malade ou quand tu en as un qui es en vacances c'est compliqué. Et je disais il faut réfléchir à peut-être se dire un chef de groupe sur 3 ou 4 magasins tu vois, il faut pousser le truc en se disant, alors après tu changes le fonctionnement un peu de la Plateforme mais demain peut-être que ton directeur est directeur de trois ou quatre points de vente, mais il faut pousser ces réflexions là aujourd'hui. Tu vois c'est des choses qui nous aideront à nous développer demain sur des formats un peu différents dans le centre de Paris ou dans le centre de grandes villes par exemple. Quand j'ai Toulouse je dis à Jean Louis demain, il va falloir trouver un emplacement dans le centre-ville de Toulouse, il faut faire une city, tu as trois gros points de vente dans le centre de Toulouse, tu mets une ou deux city dans le centre de Toulouse, je suis persuadée qu'on est les rois du pétrole. Moins vrai sur Bordeaux parce que c'est une ville un peu moins étendue, et encore. Je pense qu'il faut qu'on pousse nos formats, il faut qu'on n'ait pas peur dans les city tu vois d'avoir des produits hauts de gamme. A Aubervilliers on veut développer des gammes de gros outillage par exemple qu'on ne peut pas développer en city. Quand tu es dans une city dans le cœur de Paris où les gens ont de l'argent, et bien mets des trucs de valeur. Je pense que CAP2025 va nous aider.

Tu sens qu'il y a une nouvelle génération de clients qui arrive. Tu en as qui sont là depuis le début, qui nous suivent depuis 20 ans, et toute une autre génération d'artisans qui arrive avec d'autres envies et il faut qu'on soit à l'écoute de ceux-là aussi. Sans casser, sans tout révolutionner parce que je pense que c'est ce qui a fait notre force, mais proposer de nouvelles choses.

Nathalie : Et on a des hommes en caisse ?

Directrice : on en a mais cela le fait uniquement à des postes d'encadrement, mais un mec n'a jamais rêvé d'être en caisse. Une fille déjà ne rêve pas d'être en caisse donc un mec ne rêve pas d'être en caisse. Je leur dis cela ne marche pas, la seule chose qu'un mec veut c'est passer de l'autre côté et faire du commerce, c'est évident.

## **5. Annexe 5 - Retranscription d'un entretien auprès de la directrice comptable de la Plateforme du Bâtiment**

Entretien avec la directrice comptable

7 août 2017

Ancienneté : 18 ans

Durée de l'entretien : 45 minutes

Nathalie : peux-tu me parler des débuts du financement ?

Directrice : Au début de la Plateforme, les secteurs caisse, les bureaux c'est tout petit, limite elles étaient sensées y aller que pour faire du rangement, des choses comme cela, parce qu'au départ la caisse c'était quoi ? facturer et encaisser. On était sur paiement comptant, il n'y avait pas de notion de crédit ni quoi que ce soit, donc du coup la caisse c'est quoi et bien on facture , on paye, point barre, mais au fil du temps quand tu arrives là, tu te dis ok très bien elles sont en caisse mais bon il faut qu'elles fassent leurs remises de chèque le soir, il faut qu'elles fassent leur pochette d'espèce, il faut qu'elles contrôlent quand même le lendemain ou le surlendemain quand il y a des relevés de banque, qu'elles s'assurent qu'il y a les fonds qu'elles ont annoncé dans leur fin de journée. Parce que c'est pareil, il fallait aussi clôturer la journée, donc tu as une manipulation à faire, tu as les documents qui ressortent, tu as la balance à analyser, quand tu as des écarts dans ton rapprochement bancaire où tu vérifies tes remises de chèque, tes cartes bleues tout cela qui sont tombées, si tu as un écart et bien il faut que tu le cherches cet écart, donc tu dois récupérer les documents de la veille, repointer tous tes tickets de carte bleue par

exemple, si c'est un écart carte bleue, tous tes chèques si c'est un écart sur les chèques. Au début on avait pas mal d'écart, enfin, pas mal d'écart, cela se régularisait mais quand tu as un chèque qui passe pour un autre montant que ce que toi tu annonces, déjà il faut que tu trouves quel chèque est concerné, c'est vrai qu'au départ c'était des problèmes d'impression donc forcément à la lecture, ce n'était pas lu correctement, donc on avait pas mal d'anomalies. Et puis après, en avançant dans le temps, tu as aussi les clients quand ils ne payent pas, il faut relancer, donc tu fais de la relance client, ok très bien ils ne payent pas alors qu'est-ce que tu fais ? et bien derrière il faut que tu fasses le contentieux, parce qu'en plus on n'est pas organisés ici au siège pour faire à leur place. Il y a certaines choses qu'on peut faire à leur place mais à un moment donné il faut que elles, déjà elles déclenchent le truc pour que nous on puisse prendre la main. Ici on a des personnes qui font des rapprochements bancaires, sachant qu'on n'a pas les documents sous la main, donc quand on relève des anomalies, c'est à elles qu'on demande de nous retrouver le document, parce que nous ici, on ne récupère aucun document, sauf en fin de mois, et encore on reçoit le package balance, le solde des caisses, les contrôles coffre, le contrôle des caissons, mais les documents physiquement ils sont là bas. Il n'y a que elles qui peuvent rechercher donc du coup elles se retrouvent, moi c'est ce que j'ai toujours dit, la chef de groupe caisse avec ses chefs de caisse, elles ont tout un panel de tâches, elles font de la comptabilité, elles font un peu de juridique, pas à un haut niveau, mais le fait de faire une déclaration créance à un administrateur, bon, déjà en soi c'est quelque chose de juridique quand même, donc on les forme, on les accompagne, elles ont des matrices, quand elles ont un souci elles nous appellent, on est là aussi pour les accompagner, mais c'est vraiment un poste, je parle surtout de celles qui s'intéressent vraiment, moi cela fait 20 ans que je suis là donc du coup toutes les anciennes que j'ai formé parce que de toutes façons c'est moi qui les accompagnais là-dessus, il y en a certaines qui sont super heureuses justement de tout ce panel de tout ce qu'elles peuvent toucher. En plus il y en a plus, donc dans ton CV ok, tu vas annoncer chef de groupe caisses, et puis quand tu énumères tout ce que tu fais, tu as des enseignes où il n'y a pas tout cela.

Nathalie : Du coup c'est toi qui les a formé ?

Directrice : formé non, ce n'est pas le terme formation, je les ai accompagné parce que formation c'est Céline Panopoulos, bon, Céline Panopoulos a été chef de groupe caisse, donc elle les forme sur l'utilisation de Génésix, mais après tout ce qui est problématique que ce soit avec nos banques, que ce soit avec nos prestataires, elles s'adressent à moi, donc oui par la force des choses, je les accompagne.

Nathalie : J'ai vu Gérard Aspar qui m'avait dit qu'au tout début le concept c'était je paye cash et c'est tout. Donc comment le crédit est arrivé ?

Directrice : A l'époque de Gérard Aspar, puisqu'il nous a quittés en 2000, c'est vrai que c'était que du comptant. Donc tu avais les paiements chèques, espèces, carte bleue, et SEDEF, parce que SEDEF pour nous cela reste du comptant d'accord ; parce que le crédit est entre le client et SEDEF, donc jusque là oui effectivement, tout avait été pensé comme cela. Le problème c'est que lorsqu'on a commencé à ouvrir en province, d'ailleurs cela a commencé tout de suite avec Nice, les clients ne voulaient pas du prélèvement, parce que SEDEF c'est du prélèvement. Et en province, les clients, cette notion là, ils veulent maîtriser en fait leur paiement, du coup on n'avait pas assez de clients qui voulaient SEDEF, et par contre ils voulaient tous du crédit et il a fallu trouver une solution. Donc on a commencé avec la SFAC en 1998, sur Nice, c'est juste parce que voilà, autant en région parisienne SEDEF c'était très bien et puis paiement comptant, autant en province, tu vois il y avait cette grande différence. Les clients de province voulaient du crédit. C'est comme cela qu'on est arrivé là dedans. Mais principalement en province parce qu'on a fait, on a commencé le crédit en Ile de France qu'en 2010, quand la grosse crise est arrivée, et du coup il y a eu de la demande. C'était du temps d'Olivier Grisez qui a dit que ce serait bien qu'on mette un peu de SFAC en Ile de France, donc on était parti dans l'idée de

dire, bon aller, on va faire quelques tests sur quelques gros dépôts parisiens mais c'était vraiment en Ile de France pour accompagner les clients tu sais, qui étaient limités avec leurs encours SEDEF, parce qu'entre temps il y a eu SIRCAM qui est arrivé, qui fait la même chose que SEDEF, c'est considéré comme du paiement comptant, mais quand on a des clients à fort potentiel qui étaient limités avec l'encours qu'ils avaient, on s'est dit bon et bien sur chaque dépôt on va mettre un peu près une dizaine de clients pour ne pas mettre tout notre chiffre à crédit, et pouvoir permettre à ces clients là d'acheter plus. En 2010 c'était cela, aujourd'hui ce n'est plus cela. Aujourd'hui, en Ile de France, on nous réclame du crédit, donc du coup la SFAC ne s'est pas développée comme en Province, ce n'est pas dutout le cas, mais il y a plus en plus de demande ; parce que le clients ont de plus en plus besoin de trésorerie, il n'y a plus tellement beaucoup de chantiers, avant ils avaient une lisibilité sur 3, 6 mois, là cela s'arrête demain, il n'y a plus de chantiers derrière, donc du coup on a une forte demande. Bonjour la crise pour l'Ile de France, et en Province ils ont beaucoup l'habitude de travailler à crédit aussi. Après tu as les grands compte mais ce n'est pas du crédit, les grands comptes comme les administrations, forcément ils payent à échéance, cela reste de l'administration, tu ne peux pas leur faire de l'ouverture de compte, de crédit en tout cas dans le sens du terme, et puis après les quelques clients grand compte qu'on a qui sont normalement des fournisseurs qui travaillent avec nous , donc c'est comme cela qu'on est arrivé à faire du crédit.

Nathalie : Comment est animé toute la partie financement ?

Directrice : alors jusqu'en 2010 , tu te rappelles de Vincent Provin, avait à sa charge SEDEF et SIRCAM, uniquement parce que moi je gérais déjà la SFAC , parce que lorsqu'on l'avait mis en place j'avais participé au truc, et son rôle c'était effectivement d'animer les dépôts, donc il tournait régulièrement avec notre correspondant SEDEF, principalement SEDEF parce que SIRCAM est arrivé fin 2008. Et donc il animait les dépôts, on faisait des challenges, et puis il se déplaçait sur les dépôts qui avaient des difficultés pour avoir des retours positifs de SEDEF, parce qu'il y a une étude du bilan du client donc si cela leur convient ils acceptent de garantir, si le bilan n'est pas bon, ils refusent. Donc il animait , il partait souvent en dépôt pour justement résoudre tous ces problèmes que les dépôts rencontraient. Après ne me demande pas ce qu'il faisait ou autre, il ne m'était pas rattaché donc je ne peux pas t'en dire plus. Toujours est-il que 100% de son temps était dédié à SEDEF SIRCAM et à l'animation dépôt. Après son départ c'est moi qui ai pris la relève, automatiquement parce que j'avais déjà SFAC et Pouey qui est un autre organisme, mais par contre moi je n'ai pas 100% de mon temps là-dessus donc si tu veux au niveau de l'animation cela s'est un petit peu perdu, parce que je ne peux pas et faire mon job, et en même temps animer là-dessus, par contre j'étais l'interlocutrice de SEDEF, de SIRCAM, et puis tous les problèmes qui m'étaient remonté, bon charge à moi de les voir après avec mes correspondants. Et on a fait quelques challenges mais bon au niveau de l'animation ce n'est plus ce que c'était en fait. En plus je ne sais pas si c'était suffisant ce qui était fait avant, je ne pourrai pas porter de jugement, mais carrément là aujourd'hui, non il n'y a plus tellement d'animation, même pas dutout. Donc ce n'est pas évident parce que quand tu cumules plusieurs tâches, plusieurs missions, ce n'est pas évident.

Nathalie : Je me souviens qu'à l'époque on parlait de recruter un credit manager

Directrice : cela ne s'est pas fait, cela reviendra peut être sur tapis parce qu'à un moment donné il faut savoir ce qu'on veut, c'est , si vraiment on veut développer, en fait, ce qu'il faut vraiment développer c'est SEDEF et SIRCAM, puisque là nous on est payé comptant, parce que le fait de développer la SFAC par exemple, la facture reste en attente, même si le chiffre d'affaires est garanti, je veux dire, l'argent est dehors, et d'ailleurs les balances s'alourdissent et je le vois de plus en plus, en espace d'un a, la SFAC s'est bien développée en Ile de France, il y a une forte demande, et c'est bien parce que le chiffre d'affaires est garanti, mas d'un autre côté c'est beaucoup de boulot pour les filles. Parce que tu dois sortir des relevés à la fin du mois, tu ne les envois pas comme cela à ton client, tu dois assurer que cela colle réellement à la réalité du mois,

donc il doit y avoir toutes tes factures, tous tes avoirs du mois, il faut que tu sois en mesure aussi d'intégrer dedans les factures qui sont passées à l'as le mois précédent, donc il faut que le montant que tu as prélevé à ton client, c'est la LCR direct, tu as quelques clients parisiens qui préfèrent payer par virement ou par chèque, donc il y a ce travail administratif de contrôle à la fin du mois, et puis ensuite la LCR aussi à traiter. En province par exemple, les filles sont complètement autonomes sur cette partie là, parce que d'entrée de jeu à la création déjà, elles savent qu'il y aura des SFAC donc la gestion du quotidien et mensuellement elles sont vraiment rôdées. Alors qu'en Ile de France c'était d'abord un petit groupe, et puis à un moment donné tu te fais dépasser parce que tu as de la demande qui arrive un peu partout; elles n'ont pas cette formation et cette culture client SFAC, donc c'est vrai que là c'est laborieux pour elles, et j'avais prévu une réunion l'année dernière qui avait été annulé justement pour les regrouper et leur dire voilà comment vous devez fonctionner et ainsi de suite. Et je vais certainement la reprendre à la rentrée parce que, tu vois par exemple je suis entrain de faire la saisie des LCR à la place des dépôts qui sont à la société générale, parce qu'on change de banque, et là je me rends compte qu'effectivement, les dépôts parisiens, les dépôts du sud c'est bon, mais les dépôts parisiens, là je vois un peu toutes leurs lacunes, tout ce qu'elles n'ont pas ingurgité et compris, donc du coup je me fais un petit listing des choses que je vais devoir travailler avec elles. Parce qu'on leur demande tant, on leur réclame toujours plus, c'est tout de suite maintenant, il y a même certains directeurs avec lesquels je me suis accrochée parce qu'ils ne veulent faire que du SFAC mais j'ai dit non, tout ton chiffre d'affaires ne peut pas passer en SFAC, le client qui débarque chez toi, tu ne le connais ni d'Adam ni d'Eve, tu ne vas pas lui ouvrir un SFAC. Il faut qu'il fasse ses preuves à un moment donné et voir comment il fonctionne, est-ce qu'il y a une grosse consommation à venir ou pas, là je m'en rends compte parce que j'ai des clients, alors sur l'Ile de France c'était le cas parce que si je veux faire du contrôle il faut que je prenne l'intégralité du chiffre d'affaires du client pour m'assurer qu'il y a un vrai besoin. Parce que là je me fais des LCR de 50 euros, 80 euros, alors bon sur ce dépôt là, alors peut être que sur un dépôt il en a pour 40 000 ou 20 000, je n'en sais rien, donc il va falloir qu'on fasse un travail là d'évaluer le besoin en garantie SFAC de ces clients là parce que tu peux avoir des garanties à 20 000 euros et puis le client va te consommer même pas 100 euros dans le trimestre, nous on paye des frais là-dessus. Tu vois là il y a un travail à mener et là je m'en rends compte en faisant les LCR à la place des filles.

Nathalie : Il s'agit des frais qui passent dans le compte de résultat mais qui passent sous le REX ?

Directrice : Oui c'est cela. Il y a un coût, tu as pour la SFAC donc tu as l'assurance, parce que c'est une assurance que tu as sur le chiffre d'affaires, et tu as tous les frais de surveillance. Parce qu'à partir du moment où tu as une garantie sur le client, il est suivi de près par la SFAC parce que si jamais il y a un incident de paiement, ou je ne sais pas, il dépose le bilan, boom tout de suite la SFAC te dit stop, vous arrêtez de travailler avec lui, donc là il y a un coût tous les mois, tout cela chiffre, donc c'est pour cela qu'il faut faire attention aux montants que tu vas demander en garantie. Parce que moi j'ai des dépôts dès fois, ils m'envoient leurs demandes, et j'ai pas d'encours, je leur dis ok très bien vous voulez un SFAC mais à quelle hauteur, qu'est ce qu'il fait comme chiffre d'affaires, est-ce que vous avez analysé cela. Ba non c'est le client qui veut la SFAC, je dis non ce n'est pas le client qui doit demander la SFAC, c'est vous à un moment donné, alors tu reexpliques, c'est vous en fonction de son besoin. Si il est SEDEF et qu'il est vraiment au taquet tous les mois et qu'il y a du potentiel derrière bon et bien là vous essayez de déterminer un volume et ce n'est pas évident. Ou alors dès fois on va dire je veux 50 000 pour ce client là, oui d'accord, donc en fait tu es toujours derrière en train de les questionner, mais attends pourquoi tu veux 50 000 euros, tu le connais ce client ? et toi en questionnant comme cela tu recales des clients parce que finalement ils viennent, ils te racontent n'importe quoi, ils te disent qu'ils ont 80 000 euros chez Point P, donc tu te renseignes chez Point P et ils te disent

non ce client, au contraire, il est ric rac chez nous, tu vois, ils jouent sur tous les tableaux les clients.

Ils sont vraiment tournés sur le chiffre, il n'y a que cela en fait, il y a le chiffre, tu as une garantie derrière, c'est bon.

Nathalie : C'est uniquement les personnes en caisses qui te font les demandes ?

Directrice : Alors j'ai les directeurs, j'ai des chefs de groupe clientèle aussi, et puis principalement cela passe souvent par les caisses de toutes façons.

Nathalie : Mais sont-ils formés pour cela

Directrice : alors en Ile de France , elles n'ont pas le même parcours d'intégration qu'en province tu vois, donc c'est vrai que lorsqu'on a ramené la SFAC , quand on a décidé de mettre un peu de SFAC, parce qu'au départ c'était 10 clients par dépôt, on a commencé par Nanterre, Villemomble, Bonneuil, Aubervilliers je crois, déjà en test si tu veux. Donc on avait un très bon retour de la SFAC , déjà c'était plutôt bon signe, et effectivement ces personnes là , elles ont été formées parce qu'on a travaillé ensemble pour leur expliquer le mode de fonctionnement et tout cela, mais après, comme c'est parti vite, et toutes les autres demandes qui sont arrivées, bon, voilà, tu leur expliques par téléphone, il n'y a pas , on n'a pas fait d'autres groupes de travail comme on l'avait fait pour le test si tu veux. Mais c'est principalement sur 2016-2017 principalement là où s'est bien parti. Donc c'est encore gérable si tu veux, tu leur expliques au téléphone comment cela fonctionne, mais là pour le coup cela va très vite. Elles savent gérer de toutes façons parce qu'à partir du moment où tu rends ton encours, bon le client quand il l'a atteint, bon et bien cela ne bouge plus, tu ne peux plus facturer, donc c'est soi tu demandes une augmentation, soi tu fais payer le client pour diminuer l'encours, c'est quand même assez bien verrouillé malgré tout. Après tu n'es pas à l'abri d'un impayé mais là c'est autre chose. Le client qui te paye et que le chèque revient impayé, bon là pour le coup à partir du moment où tu n'es pas en dépassement tu es garantie par la SFAC, donc tu n'es pas en défaut de procédure donc c'est bon. Après tu as aussi le client qui est en dépassement et puis on veut absolument l'accompagner, et puis là il peut y avoir des débordements oui, si le directeur donne son accord pour laisser le client partir avec la marchandise alors qu'on est pas couvert dessus, bon cela arrive, là pour le coup c'est de sa responsabilité et limite même les filles en caisse c'est pas elles, parce que ce n'est pas elles qui donnent leur accord, c'est le directeur qui valide donc voilà.

Nathalie : Quel tableau de bord est à leur disposition pour le suivi ?

Directrice : celui du contrôle de gestion est le seul qui existe, il existe toujours. On récupère de nos partenaires les statistiques et après ils renvoient ce tableau là , il n'y a pas eu beaucoup d'évolution par rapport à cela.

Nathalie : et toi de ton côté comment tu fais tout ce suivi là ? Eric te demande un suivi ?

Directrice : Aujourd'hui non parce qu'il est quand même conscient que malheureusement on ne peut pas tout faire, que les journées sont courtes, déjà on a une amplitude horaire qui est pas mal, donc moi si tu veux mon quotidien c'est quoi, c'est j'ai des demandes, je les traite, après j'ai Fabrice et Clay qui suivent la balance pour analyser les retards et les choses comme cela, au jour d'aujourd'hui je ne suis pas en train de faire des états dans tous les sens à Eric pour dire il y a tant de clients SFAC, non ce n'est pas gérable, je passerai mon temps à. De toutes façons c'est simple : ou je passe mon temps à faire cela, parce que derrière si tu veux former les filles, si tu veux augmenter ce potentiel de crédit encore que je ne suis pas trop pour parce que je te dis, il y a tout un administratif derrière et aujourd'hui en Ile de France, on ne pourrait même pas développer davantage la SFAC parce qu'il faudrait que d'abord on centralise les règlements au siège. Parce que tu as un client il va sur 10 dépôts, les 10 dépôts vont faire une LCR. Alors il doit il y a avoir 4 ou 5 clients qu'on gère nous ici au siège, c'est-à-dire que c'est nous qui saisissons la LCR pour l'ensemble des dépôts, parce qu'à un moment donné ils ont ralé, et c'est normal, ils se retrouvent avec 10 LCR qui tombent, pas forcément à la même période parce que

tout dépend comment le dépôt gère ses LCR, il ne reçoit pas forcément tous ses relevés non plus, donc déjà le gros travail à faire et j'en parlais à Eric, c'est déjà travailler sur la centralisation au siège pour tous ces clients qui sont différés, parce qu'à un moment donné cela va devenir pénible pour les filles, pour nous parce que c'est pareil, mais pour les clients aussi, donc il y a déjà ce travail à faire de centralisation avant de développer, c'est impératif.

Nathalie : Quel est le point de vue du CODIR, plus particulièrement d'Eric, sur le développement du financement ?

Directrice : moi personnellement, je n'ai pas de consignes, je n'ai pas de demandes particulières du CODIR, par contre j'ai certains directeurs oui qui me mettent la pression, et à un moment donné je leur dis non, ce n'est pas possible, vous ne pouvez pas mettre tout votre chiffre d'affaires dans la SFAC, c'est, donc le premier partenaire que vous devez mettre en avant SEDEF, après SIRCAM, voir les deux, parce que même SIRCAM aujourd'hui, au début on les avait pris pour compenser les clients qui avaient moins de 16 mois d'activité, parce que SEDEF il faut avoir plus de 16 mois d'activité. Donc c'était pour combler cette lacune là, et au final on a dit s'il y a des clients avec des bons bilans on peut aussi les mettre SIRCAM, ils savent faire aussi, donc on peut aussi bien utiliser l'un que l'autre, c'est la priorité. Et moi c'est toujours le message que je fais passer aux dépôts. Pour le crédit, est-ce que les frais sont en adéquation avec le chiffre d'affaires qu'on réalise.

Nathalie : pourquoi est-ce que les frais sont sous le résultat d'exploitation ?

Directrice : cela avait été mis en place comme cela, je sais que tous les ans on se fait questionner, c'est historique, cela remonte au démarrage, d'entrée de jeu cela avait été mis là et après cela avait été validé, ne me demande pas par qui à l'époque, mais on continue comme cela, mais c'est vrai que si on remontait les frais, cela changerait la donne évidemment. Cette année on n'a pas eu la question, pas encore,

Nathalie : Où en est-on dans le développement de SEDEF SIRCAM ?

Directrice : il y a encore à faire parce que SEDEF, quand je l'ai récupéré, enfin j'étais déjà un petit peu sur SEDEF à l'époque, mais comme il y avait Vincent qui était dessus, le commercial je le connaissais, on avait des échanges et tout, mais je ne m'étais pas rendue compte de l'étendue des problèmes qu'il y avait, et quand il est parti c'était au moment où les minitel devaient disparaître parce qu'en fait en dépôt elles travaillaient avec un minitel pour faire leur demande, quand tu vois un SIRCAM avec un intranet super bien fait, en 5 minutes elles ont leur réponse et tout, là c'était toujours le minitel, sachant qu'il y avait des dépôts qui avaient encore un minitel en bon état, d'autres le minitel avait disparu, d'autres il était cassé, donc elles faisaient tout par fax, moi je me suis retrouvée avec cela. Avec un nouveau correspondant parce que du coup le commercial qui gérait cela avec Vincent est passé à autre chose, donc il a fallu trouver une solution, et puis en plus les minitel étaient amenés à disparaître, donc il a fallu avec le nouveau commercial trouver une solution pour remplacer le minitel, donc c'est du rafistolage mas au moins elles avaient accès à pas l'internet, c'est pas l'intranet, bon un accès mais l'image du minitel, mais elles arrivaient quand même à envoyer leur demande et à recevoir aussi les réponses, mais cela reste toujours très très long. Et du coup cette année, j'ai encore une nouvelle commerciale, mais on est en train de travailler justement sur un nouvel outil qui soit beaucoup plus rapide, aussi rapide que l'intranet de SIRCAM justement, parce que les filles ont arrêté de travailler, elles ont un petit peu baisser les bras finalement, donc quand elles vont sur SEDEF, elles traînent des pieds, et le but en changeant l'outil c'est de les amener à aller tout de suite vers SEDEF, donc on travaille dessus sur début 2018 et je pense qu'il y a encore beaucoup à faire avec SEDEF et qu'aujourd'hui oui effectivement, les filles traînent un peu les pieds parce que justement c'est trop compliqué et les réponses n'arrivent pas toujours comme elles voudraient, donc là on est en train d'améliorer l'outil, c'est la priorité, et puis après avoir des correspondants bien attirés, et on essaye de travailler quelque chose de percutant avec cette commerciale.



Nathalie : Alors question qui n'a rien à voir, mais il y a quand même surtout des femmes non ?  
Directrice : ah, il commence à y avoir des garçons. Alors, on en a déjà eu, mais au final, ils ne restent pas longtemps, donc là on en a un sur toulouse là qui vient d'arriver, c'est dylan, au poste de chef de groupe caisse, on en a un sur Paris 15, aLexandre , qui est chef de groupe caisse, après on a quelques garçons chefs de caisses, mais bon pas beaucoup beaucoup, Pantin, Louis est chef de caisse.

Après tu as des chefs de groupe homme, alors comment il s'appelle ? Toulouse 2 je crois, je ne me souviens plus de son nom, mais par contre , inexistant pour moi, si tu veux c'est que ses chefs de caisse, mais il est chef de groupe caisse mais il doit être chef de groupe d'autre chose parce que du coup, la caisse, il a laissé cela à ses chefs de caisse. On a sur Grigny aussi, Laurent , mais c'est vrai que c'est principalement des femmes. Souvent c'est des gens qui étaient au commerce qui se mettent dans la peau de la caisse parce que quand ils sont au commerce, tu sais ils sont là, ils harcèlent les filles, en disant il faut que tu me fasses mon crédit, tu te démerdes comme tu veux, tu vois, ils ne comprenaient pas les enjeux qu'il y avait derrière, donc là le fait d'arriver en caisse, cela change un peu leur vision.

Mais c'est vrai qu'il y a eu pas mal d'accrochage entre les caisses et le commerce justement parce que les filles sont carrées, elles appliquent les règles qu'on leur dicte, elles sont plus courageuses que les mecs, parce que quand il faut dire non à un client , elles savent dire non, alors que les mecs ne savent pas dire non à un client, je te le garantis. Donc moi je sais que je passe mon temps , je n'ai pas besoin de défendre parce qu'elles savent se défendre toutes seules, mais moi je mets toujours en avant leur boulot, leur efficacité parce qu'elles sont vraiment harcelées de partout. Et dès qu'il y a un truc à faire, on balance cela , une nouvelle mission , on balance cela aux chefs de groupe caisse. C'est impressionnant, moi je ne te parle que de mon côté, mais je sais qu'elles ont plein d'autres tâches, dès fois je me dis, elle sont gentilles les filles. C'est un milieu qui était pas mal dénigré au début, beaucoup, alors qu'elles en font beaucoup beaucoup plus que les mecs au commerce, parce que bon, je vais être méchante, mais bon, c'est facile de vendre. Il y a des filles qui savent faire cela très bien aussi, mais je peux te garantir que tu mets un mec en caisse, tu mets une fille au commerce, elle saura toujours se débrouiller, mais tu mets un gars du commerce à la caisse là, je peux te dire qu'il va patauger un petit moment avant de comprendre ce qu'il fait, et d'ailleurs on en a eu quelques-uns comme cela, d'ailleurs qui ne sont pas restés, parce que justement ils étaient un peu dépassés par la mission.

Je ne sais pas si moi-même j'y arriverai ; ce n'est pas le boulot en soi je veux dire, voilà tu es à l'accueil, après tu viens en caisse, après tu as les gars du commerce qui te tombent dessus, tiens il faut que tu m'annules cette commande, elles sont tiraillées de partout.

Il faut le dire. Ils ne sont pas logés à la même enseigne : la fille à qui il manque 20 euros dans la caisse , alors tu as des dépôts qui mettent l'avertissement, tout ce que tu veux, le mec qui casse une palette, il ne lui arrive rien. Tu vois, il y a deux poids de mesure, et il n'y a qu'une chose qu'a fait Eric il y a deux ans, on avait fait une réunion chef de groupe caisse justement pour leur présenter les nouvelles procédures qu'on avait mis en place avec Audrey, et il les a remercié parce que , en leur disant que tout le chiffre d'affaires de la société, les 600 millions d'euros qu'on rentre, ils passent par leur main, et cela n'est pas rien, c'est une sacré responsabilité. Donc j'avais trouvé cela sympa le fait qu'il les ait remercié.

C'est tout ce qu'on reconnaît d'ailleurs, c'est le chiffre d'affaires, et bien non, le chiffre d'affaires il faut qu'il rentre. Après quand il y a un impayé ce n'est pas de ton fait, tu as encaissé un chèque, tu as eu ta garantie, tu n'étais pas en dépassement, tu as un impayé, voilà mais quand tu rapportes les contentieux réalisés par rapport , je parle uniquement de contentieux, le vrai contentieux , le vrai impayé, après tu as les débordements, les accords directeurs, les machins, c'est autre chose, mais quand tu ramènes cela au chiffre d'affaires , c'est que derrière il y a quand même des contrôles, elles ont appliqué ce qu'on leur dit, on ne les met pas assez en avant.

C'est le secteur poubelle, à un moment donné c'était cela, je te promets. Moi j'étais toujours choquée quand j'allais en dépôt, bon d'abord j'étais toujours admirative des filles par rapport à ce qu'elles faisaient, mais toujours choquée par l'attitude du commerce sur le secteur caisse. C'est tout de suite maintenant, ba non, elles ont du courage. Tu as des filles qui sont là depuis, je parle principalement du sud, il y a beaucoup d'anciennes, elles sont toujours là donc chapeau. La différence entre le commerce et la caisse, le commerce en a rien à faire de l'encaissement derrière, même si il sait que son client, il a eu des informations qu'il est en train de se casser la figure ou autre, forcément derrière cela veut dire ce que cela veut dire, il va passer son chèque et son chèque va peut être passer là maintenant, mais peut être que dès qu'il sera sorti, il n'y aura plus rien et on va recevoir un impayé. Je pense qu'on les informe pas assez au niveau des impayés, on ne leur en parle pas. Bon, nous on fait nos états récapitulatifs qu'on envoie aux directeurs, chefs de groupe caisse, mais je ne pense pas que derrière il y ait une animation sur le commerce en leur disant regardez, tout cela c'est perdu parce que ok on a facturé, ok très bien vous avez votre intéressement, mais derrière ce n'est pas entré en trésorerie, et en plus on engage des frais pour pouvoir essayer de recouvrer quelque chose, mais la plupart du temps cela part à la poubelle parce que, en règle générale, quand tu es en dépôt de bilan, bon on s'assoit dessus, donc cela devient une créance irrécouvrable, donc tu plantes quand même ton résultat d'exploitation, et cela je pense qu'on ne les informe pas assez. Parce que moi une année j'avais participé à un comité régional, je leur avais parlé de cela, bon c'était il y a longtemps parce que là je ne peux même plus bouger, je leur avais remonté les balances, et les états contentieux. Et ils sont restés comme cela, j'ai dit vous croyez quoi ? Ils ne s'en rendaient pas compte, c'est vrai que le pourcentage sur notre chiffre d'affaires société n'est pas important, mais ce n'est pas une raison. Je veux dire quand tu as facturé 50 000 euros c'est quand même bien de l'avoir en trésorerie, plutôt que de l'avoir en créance irrécouvrable.

Nathalie : Karen m'a dit qu'il faudrait une personne dédiée aux caisses, tout comme aujourd'hui on peut avoir un chef de produit maçon. Qu'en penses tu ?

Directrice : Le seul problème aujourd'hui, pour trouver une personne comme cela, c'est compliqué, parce qu'il faut que cette personne-là d'abord :

1. Qu'elle maîtrise très bien le secteur caisse
2. Qu'elle maîtrise très bien la monétique aussi
3. Qu'elle ait de bonnes notions comptables et juridiques parce que le problème c'est cela, quand tu veux mettre un truc en place, il faut quand même que tu percutes vite sur ces points là.

Aujourd'hui c'est un peu ce que je fais, je ne vais pas dire que je suis la personne qu'il faudrait parce que de toutes façons, je suis à 4 ans de la retraite, je laisse la place aux autres, mais en fait ce serait quelqu'un qui aurait mon profil mais moi si j'en suis à ce stade, c'est parce que j'ai baigné dedans dans le départ. Donc forcément moi j'ai appris des choses en même temps qu'elles, la monétique, je ne savais pas ce que c'était quand je suis arrivée à la Plateforme, j'ai mis le nez dedans donc après à toi aussi de comprendre ce qui se passe et bon, les TPE j'ai participé à les mettre en place, avec l'informatique je suis la correspondante des prestataires, la comptabilité et les notions juridiques j'en ai fait dans mes études. La caisse, je n'ai pas fait de caisse mais bon le fait d'avoir ces notions comptables et autres, cela me permet de pouvoir leur répondre tu vois ; Aujourd'hui même dans mon équipe, je n'ai personne qu'on pourrait mettre à ce poste là. Même au niveau des chefs de groupe qu'on a aujourd'hui, la plupart sont très maitrisantes sur la partie caisse, et après tout ce qui viendrait s'ajouter, à moins de faire une formation, je ne sais pas, mais ce n'est pas évident.

Donc aujourd'hui on fait ce qu'on peut, moi je suis dans la boucle, je travaille avec Audrey de la qualité, je travaille avec Céline de la formation. Céline sur sa maîtrise de génésix, Audrey sur la partie procédures, et puis moi sur toute la partie comptabilité, fiscalité, juridique, donc à

nous trois on arrive à faire quelque chose. Tu vois on est déjà trois pour essayer de faire quelque chose de complet. Ce n'est pas évident mais oui, effectivement oui il faudrait quelqu'un pourquoi pas.

A la Plateforme tout est parti si vite que c'est vrai qu'on se retrouve avec des gens qui ont plusieurs casquettes.

Après l'entretien, la directrice me parle des points suivants :

La première chef de groupe qui avait été embauchée était une « pin up » : blonde, forte poitrine, talons, mini jupe. Le directeur de l'époque voulait cela pour attirer les clients.

Le travail de Zahia l'absorbe et elle n'a plus le temps d'aller en dépôt

Le poste de chef de groupe pour les hommes est parfois une punition, une rétrogradation. En revanche, le passage de chef de groupe à chef de commerce serait une valorisation

Elle me parle de chef de groupe caisse qui ont été virées parce qu'elles tenaient trop tête aux directeurs. Des licenciements ont été faits sans la consulter sur leurs capacités alors qu'elle est la première à pouvoir les juger, évaluer.

Il existe un vrai manque de compétence des directeurs sur le risque des impayés. Il y a eu 140 000 euros d'impayé à Saint Brice.

Il existe le risque de la TROP satisfaction client : à vouloir le satisfaire, on fait n'importe quoi

## Table des matières

<b>Remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Sommaire</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>1. Me perdre dans un labyrinthe organisationnel en tant que contrôleuse de gestion et retrouver mon chemin dans une thèse CIFRE croisant genre et comptabilité</b>	<b>8</b>
<b>2. Le traitement de l'égalité professionnelle en France révélateur du genre comme performance économique</b>	<b>11</b>
2.1 Une confusion entre sexe et genre dans le langage organisationnel	11
2.2 Le genre comme levier de performance dans une logique de « business case »	12
<b>3. Le Groupe Saint-Gobain : un Groupe engagé qui opère dans un contexte socio-organisationnel où le genre est quantifié</b>	<b>15</b>
3.1 Le réseau féminin du Groupe Saint-Gobain comme dispositif de féminisation des cadres	15
3.2 La Plateforme du Bâtiment, un terrain particulièrement genré	18
<b>4. Bref état de l'art sur la comptabilité comme instrument de domination et de résistance</b>	<b>21</b>
4.1. Mobiliser des cadres critiques pour analyser la comptabilité comme instrument de domination	21
4.2 Résister à l'ontologie néolibérale dominante par des instruments comptables	23
4.3 Être vulnérable et résister aux rapports de domination patriarcaux dans la comptabilité	24
<b>5. Problématique de la thèse : La comptabilité entre domination et résistance aux normes de genre</b>	<b>27</b>
5.1 Premier Essai - Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN	28
5.2 Deuxième essai - When counting counts: understanding a "gendered accountability" in an inventory control process	30
5.3 Troisième essai - Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work	33
<b>6. Présentation de l'architecture générale de la thèse</b>	<b>35</b>
<b>PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 1 : La comptabilité – entre domination et possibilités de résistance aux normes de genre dans une organisation</b>	<b>38</b>
<b>1. La comptabilité entre instrument de domination et de résistance à un projet néolibéral</b>	<b>39</b>
1.1. La comptabilité comme instrument de domination d'un projet néolibéral	39
1.2 La comptabilité et les possibilités de résistance à un projet néolibéral	44
1.2.1 Un « stactivisme » comme pouvoir émancipateur	44
1.2.2 La place du collectif dans la résistance	47
<b>2. Comprendre les rapports de domination et de résistance dans le travail par des dimensions de genre</b>	<b>49</b>
2.1 Le genre comme une identité et/ou une modalité des relations sociales	49
2.2 Le travail au cœur des relations de genre et le genre comme dimension indispensable pour comprendre le travail	51
<b>3. Les spécificités de la recherche croisant genre et comptabilité</b>	<b>57</b>
3.1 La profession comptable en tant qu'institution genrée	57
3.2 Les implications de genre dans les métiers comptables et la sphère domestique	60
3.3 Penser des alternatives à la logique comptable	62
<b>4. Quelles implications en termes de contributions pour cette thèse ?</b>	<b>63</b>

<b>5. Différents cadres théoriques pour trois essais</b>	<b>65</b>
5.1 Un féminisme néo-libéralisant pour penser une conciliation entre des motifs économiques et sociaux pour l'égalité	66
5.2 Domination masculine et « physical power » pour comprendre un processus comptable	69
5.3 Dirty care et vulnérabilité dans la résistance : lorsqu'un collectif métier peut dévier des normes de genre	73
<b>6. Conclusion</b>	<b>76</b>
<b>Chapitre 2 : Méthodologie et Terrains de Recherche</b>	<b>79</b>
<b>1. Genèse d'un intérêt pour le genre : utilisation de l'autobiographie</b>	<b>80</b>
<b>2. Une démarche inductive dans une posture féministe hybride</b>	<b>87</b>
2.1 Une démarche inductive	87
2.2 Une posture féministe hybride	89
2.2.1 Une hybridation du féminisme queer et matérialiste	89
2.2.2 Une intersectionnalité émergente	91
<b>3. Différentes identités et leurs implications en termes de réflexivité</b>	<b>94</b>
3.1 Une identité préalable de contrôleur de gestion	95
3.2 Faire coexister plusieurs identités	97
3.3 Une volonté de « réparation » en tant que chercheuse	100
<b>4. Présentation des terrains et méthodologies mobilisées</b>	<b>102</b>
4.1 Le Groupe Saint-Gobain : être un leader exemplaire	102
4.1.1 Le Programme OPEN: une carrière qui se construit dans un réseau	104
4.1.2 Penser l'égalité par le haut de la pyramide	106
4.2 Le réseau féminin WIN : outil de promotion de l'égalité	107
4.2.1 Justification d'une netnographie	108
4.2.2 Entretiens, observations participantes et non participantes	111
4.3 La Plateforme du Bâtiment : un modèle « cash and carry » où les hôtesse de caisse ont été recrutées pour « égayer la journée des clients »	112
4.3.1 Une entreprise où les artisans se sentent chez eux	112
4.3.2 Qu'est-ce qu'une hôtesse de caisse à la Plateforme du Bâtiment ?	114
4.3.3 Une ethnographie pour comprendre le genre en train de se faire	116
4.3.3.1 Justification et modalités de l'ethnographie	116
4.3.3.2 Entretiens	120
4.3.3.4 Observations dans les groupes de travail « Caisses 2.0 »	122
4.4 Limites méthodologiques	123
<b>5. Conclusion</b>	<b>125</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : TROIS ESSAIS POUR COMPRENDRE LA COMPTABILITE COMME INSTRUMENT DE DOMINATION ET DE RESISTANCE AUX NORMES DE GENRE</b>	<b>128</b>
<b>Chapitre 3 : Concilier l'égalité pour des motifs économiques et sociaux : le cas du réseau WIN</b>	<b>129</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>130</b>
<b>2. L'égalité comme « business case »</b>	<b>132</b>
<b>3. Les réseaux féminins comme outils de promotion de l'égalité</b>	<b>134</b>
<b>4. Un féminisme néo-libéralisant pour concilier des motifs économiques et sociaux</b>	<b>136</b>
<b>5. Contexte : le réseau WIN (Women in Network) du Groupe Saint-Gobain</b>	<b>140</b>
5.1 L'égalité comme levier économique et social	140
5.2 Le réseau WIN	143

<b>6. Méthodologie</b>	<b>145</b>
6.1 Données collectées	145
6.1.1 Le recours à une netnographie	146
6.1.2 Entretiens	148
6.1.3 Observations participantes et non participantes	149
6.2 Analyse des données	150
<b>7. Résultats</b>	<b>152</b>
7.1 Des dispositifs au service d'une logique économique	152
7.1.1 Le genre comme variable dans un « corporate gender stactivism »	152
7.1.2 Susciter l'entreprenariat de soi par une offre de formations	158
7.2 Des dispositifs au service d'une logique sociale	162
7.2.1 Une résistance à la logique économique par la conscientisation du genre comme construction sociale	162
7.2.2 Laisser libre cours à une expression individuelle et collective d'une résistance aux dispositifs organisationnels	164
7.2.3 Résister au féminisme néolibéral par des dispositifs agissant sur le « dirty floor »	168
<b>8. Discussion et Conclusion</b>	<b>170</b>
<b>9. Bibliographie</b>	<b>173</b>
<b>10. Annexes</b>	<b>177</b>
10.1 Annexe 1 : Qu'est-ce que WIN ?	177
10.2 Annexe 2 : Guide d'entretiens	180
10.3 Annexe 3 : Observations participantes et non participantes	181
10.4 Annexe 4 : Présentation Objectifs	183
10.5 Annexe 5 : Formations proposées par le réseau	187
<b>Chapitre 4 : When counting counts: understanding a “gendered accountability” in an inventory control process</b>	<b>191</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>193</b>
<b>2. The use of symbolic violence in accounting research</b>	<b>197</b>
2.1 Revealing systems of domination	197
2.2 The use of symbolic violence to investigate accountability	199
<b>3. Articulating masculine domination and physical power</b>	<b>202</b>
<b>4. Case Context</b>	<b>205</b>
4.1 The Building Distribution Industry	205
4.2 Understanding Inventory differences at DIST	206
<b>5. Methodology</b>	<b>209</b>
5.1 Researcher's status	209
5.2 Data collected	211
5.2.1 Ethnography modalities	211
5.2.2 Ethnography data collection	213
5.3 Data Analysis	215
<b>6. Findings</b>	<b>218</b>
6.1 How the idealisation of masculine physical strength excluded cashiers from the inventory control process	218
6.2 What it takes to count	224
6.3 Creating a non-significant occupation	228
6.4 How cashiers are held accountable for customer theft in stores	233
6.4.1 When male dominated occupations can use accounting technologies to avoid taking responsibility	235
6.4.2 Cashiers' illusion of being part of the game	236

6.4.3 When hosting, guarding, and controlling credit notes spotlight cashiers' accountability over theft	238
<b>7. Discussion and Conclusion</b>	<b>243</b>
<b>8. Bibliography</b>	<b>246</b>
<b>9. Appendix</b>	<b>250</b>
9.1 Appendix 1: Job positions	250
9.2 Appendix 2: DIST's store Profit and Loss Account	251
9.3 Appendix 3: Inventory Movements	252
9.4 Appendix 4: Inventory Control Process Timeline	253
9.5 Appendix 5: Inventory Management Tool	254
<b>Chapitre 5 : Accounting care as a mode of resistance to gendered norms at work</b>	<b>255</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>256</b>
<b>2. Emotions as a means of investigating accounting as a human practice</b>	<b>259</b>
2.1 The language of accounting: subjectivising while providing means to resist	260
2.2 Giving space to emotions	263
<b>3. Theoretical Framework</b>	<b>265</b>
3.1 Dirty Care	265
3.2 Gender vulnerability in resistance	267
<b>4. Case Context</b>	<b>269</b>
4.1 DIST: a cash and carry model where cashiers are needed to care for craftsmen	269
4.2 Transformations in the building distribution industry	271
<b>5. Methodology</b>	<b>273</b>
5.1 Data collection	273
5.1.1. Ethnography	273
5.1.2 Interviews	274
5.1.3 Participant observations in cashiers' working groups	275
5.2 Data analysis	278
<b>6. Findings</b>	<b>282</b>
6.1 Acts of avoidance to resist the violence of caring and acts of resistance by transcribing emotions in cashiers' new job description	282
6.2 Shifting to accounting as a set of constructed rather than natural skills	286
6.3 How cashiers claim visibility by "subverting" their activity	292
6.3.1 Constituting a cashiers' sales book	293
6.3.2 Building up a dashboard to monitor turnover generated at cashiers' desk	296
6.4 Fighting for recognition beyond the organization	300
<b>7. Discussion and Conclusion</b>	<b>303</b>
7.1 Accounting care as acts of vulnerability in resistance to gendered and neoliberal norms	303
7.2 Accounting care as a means to bring out organisational responsibility when occupations seek visibility and recognition	305
<b>8. Bibliography</b>	<b>307</b>
<b>9. Appendix</b>	<b>312</b>
9.1 Appendix 1: Cashiers' new job description	312
9.2 Appendix 2: Former cashiers' job description	313
<b>Chapitre 6 : Discussion, Conclusion, Limites et pistes de recherches futures</b>	<b>314</b>
<b>1. Discussion</b>	<b>315</b>
1.1 Réponses à la problématique de cette thèse	315
1.2 Contribution : mettre en évidence les dimensions de genre dans les activités de rendre compte	319

1.2.1 Les limites de la comptabilité pour rendre compte du genre dans une accountability hiérarchique	322
1.2.2 Le genre comme prisme pour réformer la comptabilité dans une accountability socialisante?	326
1.3 Discuter de l' « accountability » dans ma posture de chercheuse	330
1.4 Quelles implications managériales ?	332
<b>2. Conclusion</b>	<b>335</b>
<b>3. Limites et pistes de recherches futures</b>	<b>339</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>341</b>
<b>Annexes</b>	<b>355</b>
<b>1. Annexe 1 - Retranscription d'un entretien auprès d'une membre du réseau WIN</b>	<b>355</b>
<b>2. Annexe 2 – Trois exemples de retranscriptions ethnographiques</b>	<b>358</b>
2.1 Premier exemple : Ressentir le comptage de stock dans son corps	358
2.2 Deuxième exemple : Encaisser les sous et les coups	359
2.3 Troisième exemple : « Dans le bâtiment c'est l'anti-péridurale pour tout. Ils sont trop cons »	361
<b>3. Annexe 3 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice de la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>364</b>
<b>4. Annexe 4 - Retranscription d'un entretien auprès d'une directrice régionale commerciale à la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>371</b>
<b>5. Annexe 5 - Retranscription d'un entretien auprès de la directrice comptable de la Plateforme du Bâtiment</b>	<b>378</b>
<b>Table des matières</b>	<b>387</b>
<b>Tableaux et figures</b>	<b>392</b>



## Tableaux et figures

Tableau 1 - Présentation des pôles du Groupe .....	103
Tableau 2 - Principes de comportement, d'action et d'attitudes .....	104
Tableau 3 - Comité de pilotage WIN .....	107
Tableau 4 - Groupes de réflexion WIN .....	108
Tableau 5 - Essai 1 : Entretiens avec les membres du réseau WIN .....	148
Tableau 6 - Essai 1 : Trois phases dans la carrière des femmes .....	159
Tableau 7 - Essai 1 : Maintien des structures de genre par les descriptifs de formation .....	160
Tableau 8 - Essai 2 : Divisions' responsibilities .....	206
Table 9 - Essai 2 : Data Collection .....	215
Table 10 - Essai 2 : Inventory Movements .....	229
Table 11 - Essai 3 : Data collection .....	274
Table 12 - Essai 3 : Interview details .....	275
Table 13 - Essai 3: Participation to cashiers' working groups .....	277
Table 14 - Essai 3: Intermediary output regarding the necessary competencies required in cashiers' qualification contract (fifth meeting) .....	301
Figure 1 - Prix Saint-Gobain .....	17
Figure 2 - Programme OPEN .....	105
Figure 3 - Contenu espace Intranet WIN .....	109
Figure 4 - Quantification du contenu de l'espace Intranet WIN .....	110
Figure 5 - Organisation temporelle de l'ethnographie .....	117
Figure 6 - Quantification du contenu de l'espace Intranet WIN .....	147
Figure 7 - Essai 1 : codage réseau WIN (1) .....	150
Figure 8 - Essai 1 : codage réseau WIN (2) .....	151
Figure 9 - Essai 1: Gender Balance Awareness .....	161
Figure 10 - Essai 2 : Welcome area .....	214
Figure 11 - Essai 2 : coding .....	217
Figure 12 - Essai 2 : Inventory control process .....	219
Figure 13 - Essai 2: Male possession of machinery: stacker and forklift .....	222
Figure 14 - Essai 2: Lifting in painting sector .....	225
Figure 15 - Essai 3 : Coding .....	281
Figure 16 - Essai 3: Final dashboard presented by the management accountant during the fifth meeting .....	298

## **Genre et Comptabilité dans le Groupe Saint-Gobain : Trois essais sur la comptabilité entre instrument de domination et de résistance aux normes de genre**

La recherche comptable a montré que la comptabilité peut agir comme instrument de domination et permettre des possibilités de résistance à une ontologie néolibérale. Cependant, peu de travaux comptables se sont intéressés à la relation mutuelle entre domination et résistance. Cette thèse propose de comprendre comment la domination et la résistance s'appellent l'une à l'autre en investiguant les dimensions de genre dans la comptabilité. Les travaux croisant genre et comptabilité permettent de comprendre que la résistance à un système néolibéral et patriarcal est toujours relative. Cette thèse contribue à ce champ de recherche en montrant que notre vulnérabilité aux normes de genre ne permet pas d'annihiler les rapports de domination dans nos actes de résistance. Trois objets empiriques situés à deux niveaux du Groupe Saint-Gobain ont fait émerger les trois essais qui constituent cette thèse. Le premier essai investigate les dispositifs de pilotage pensés par le réseau féminin de l'organisation dont l'objectif est de permettre une meilleure égalité entre les femmes et les hommes. Si certains dispositifs sont façonnés par une logique de « business case », d'autres agissent contre cette logique en conscientisant les membres du réseau au genre comme construction sociale. Les deux autres essais de cette thèse s'intéressent aux hôtesses de caisse du pôle distribution du bâtiment. Le deuxième essai investigate comment les normes de genre participent à l'exclusion des hôtesses de caisse dans le pilotage des écarts d'inventaires tout en les rendant responsables des mauvais résultats de cette activité comptable. Les rapports de domination appelant à des actes de résistance, le troisième essai investigate comment les hôtesses de caisse se saisissent de leurs connaissances, compétences et instruments comptables pour se rendre visibles dans l'organisation et dévier des normes de genre auxquelles elles sont assignées.

**Mots clés :** genre ; outils de pilotage ; gendered accountability ; accounting care

## **Gender and Accounting in the Saint-Gobain Group: Three essays on accounting as an instrument of domination and resistance to gender norms**

Accounting research has shown how accounting can act as an instrument of domination and can provide opportunities for resistance to a neoliberal ontology. Fewer accounting studies have focused on the mutual relationship between domination and resistance. This thesis proposes to understand how domination and resistance call each other by investigating gender dimensions in accounting. The literature that has analysed gender in accounting helps understand that resistance to a neoliberal and patriarchal system is always relative. This thesis contributes to this body of literature by showing that it is our vulnerability to gender norms that does not allow us to annihilate domination in our acts of resistance. Three empirical objects located at two levels of the Saint-Gobain Group have brought out the three essays of this thesis. The first essay investigates the devices designed by the organisation's women's network which aim to improve equality between women and men. While some of the devices are shaped by a "business case" logic, others act against this logic by making the members of the network aware of gender as a social construction. The two other essays in this thesis focus on the cashiers of the building distribution sector. The second essay investigates how gender norms contribute to the exclusion of cashiers in the management of inventory variances while holding them accountable for the poor results of this accounting activity. The third essay investigates how cashiers use their knowledge, skills and accounting instruments to make themselves visible in the organization and deviate from the gender norms to which they are assigned.

**Keywords:** gender; control devices; gendered accountability; accounting care