

## 9. LES RELATIONS SOCIALES EN ENTREPRISE : DES ÉVOLUTIONS À L'ÉPREUVE DU GENRE

Hervé Defalvard, Danièle Guillemot, Martine Lurol, Evelyne Polzhuber

*in* Thomas Amossé *et al.*, *Les relations sociales en entreprise*

La Découverte | « Recherches »

2008 | pages 193 à 222

ISBN 9782707153128

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/les-relations-sociales-en-entreprise--9782707153128-page-193.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Hervé Defalvard *et al.*, « 9. Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », *in* Thomas Amossé *et al.*, *Les relations sociales en entreprise*, La Découverte « Recherches », 2008 (), p. 193-222.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

Les relations sociales en entreprise :  
des évolutions à l'épreuve du genre

*Hervé Defalvard, Danièle Guillemot,  
Martine Lurol, Evelyne Polzhuber*<sup>1</sup>

Au début des années 1970, le concept de *gender* naît aux États-Unis, posant la question du genre de manière distincte de celle du sexe. La différence entre le « sexe biologique » et le « sexe social » renvoyant le sexe au biologique et le genre au culturel est introduite par Okley [1972] dans un ouvrage fondateur, qui ouvre le champ des *gender studies*. Sur la base de cette distinction, Scott [1988] questionne le masculin et le féminin et les rapports de domination que l'un entretient avec l'autre. Laqueur [1992] montrera ensuite le caractère construit historiquement du sexe et de son articulation avec le genre.

En France, le concept de genre est d'abord apparu dans le champ du politique, notamment dans les travaux sur la visibilité des femmes en rapport au vote, aux élections et à l'éligibilité [Mossuz-Lavau et Sineau, 1983] et en sociologie du travail, avec l'analyse de la division sexuelle du travail [Collectif, 1984 ; Kergoat, 1978] et du marché de l'emploi [Maruani, 1985 et 1998 ; Laufer, Marry et Maruani, 2003]. Mais il s'est réellement diffusé en 1995, lorsque l'Union européenne s'est intéressée aux questions de genre et de parité dans la recherche d'une égalité effective. Ce concept est aujourd'hui généralisé et analyse les différences hommes/femmes (inégalités, hiérarchies et domination masculine) comme des constructions sociales et culturelles. Cependant, alors que la question du genre au sein des organisations syndicales est de plus en plus posée, et qu'elle est désormais abordée en lien avec l'analyse des organisations [Angeloff et

---

1. L'étude présentée ici a en outre bénéficié des entretiens réalisés par Brigitte Frotié (ISP, ENS-Cachan).

Laufer, 2007], elle est encore peu utilisée, tout au moins en France, dans l'analyse des relations sociales en entreprise.

L'Union européenne a impulsé une nouvelle approche de l'égalité entre les hommes et les femmes à travers le *gender mainstreaming*, c'est-à-dire « l'intégration de l'égalité dans l'ensemble des politiques et par tous les acteurs impliqués » [Silvera, 2006]. Les directives et règlements européens ont favorisé sa diffusion en imposant l'adoption de lois sur l'égalité dans les pays de l'Union. Ainsi, la France a-t-elle modifié sa constitution en 1999 en stipulant que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives », puis en promulguant en 2000 la loi sur la parité qui incite à mieux observer la composition de délégations dans l'ensemble des lieux de représentation. Cette loi a eu une incidence directe dans le champ des élections professionnelles et auprès des organisations syndicales qui ont alors ouvert le débat sur la place des femmes en leur sein et sur les questions d'égalité. Enfin, la loi Génisson du 9 mai 2001 a rendu obligatoires les négociations sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 50 salariés et la mise en place de nouveaux indicateurs sexués sur la base d'un rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes [Lurol, 2003]. Cette obligation est d'autant plus importante qu'en France, la tradition de négociation sur l'égalité est très faible, même si la loi Roudy de 1983 l'avait déjà introduite. Un accord interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la mixité a été signé en mars 2004 à l'unanimité des organisations syndicales représentatives, témoignant d'une volonté d'avancer sur ces questions. Et plus de 50 accords de branches sur l'égalité professionnelle ont été signés et recensés en 2005 [Laufer et Silvera, 2005]. La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes et sa circulaire d'application du 19 avril 2007 concernant la suppression des écarts de rémunération avant le 31 décembre 2010 dans le cadre des négociations annuelles sur les salaires obligent les entreprises et les organisations syndicales à se mobiliser sur cette question. Dès lors, l'enjeu des questions de mixité, de parité et d'égalité prend une ampleur croissante dans les entreprises.

En abordant les relations professionnelles sous cet angle très actuel du genre, notre perspective connecte les trois champs d'investigation qui sont apparus au point de croisée des *industrial relations* et des *gender studies* : le champ du politique, le champ du travail et le champ syndical avec les questions de la parité, de la mixité et de l'égalité [Fortino, 2002]. Lors de travaux précédents sur la négociation des 35 heures, nous avons déjà approché la question des relations professionnelles à partir de la considération du genre des signataires. En effet, la signature d'accords sur les

35 heures par la voie du mandatement syndical n'a pas seulement permis d'élargir la négociation salariale aux petites entreprises, elle a aussi plus largement étendu aux femmes la fonction de représentant du personnel<sup>2</sup> [Defalvard, Lurol et Polzhuber, 2005a, 2005b et 2005c].

L'étude présentée ici repose sur seize monographies d'établissements réalisées à la suite de l'enquête REPONSE 2004-2005. Elle s'attache à explorer certaines dimensions des relations professionnelles en les étudiant du point de vue des négociations – ou de leur absence – entre directions et représentants du personnel, et à les interroger du point de vue du genre. Indépendamment des questions de genre, on a tout d'abord cherché à observer dans les établissements analysés l'existence ou l'absence de négociations, les rapports de force dans lesquels elles s'inscrivent et comment elles structurent les relations professionnelles et leur évolution au cours des vingt dernières années. Puis, on s'est attaché à comprendre comment ces caractéristiques des relations sociales s'articulent avec les différentes facettes de la dimension du genre : transformation de la composition sexuée du salariat, prise en compte dans les négociations des questions de mixité et d'égalité professionnelle et genre des équipes de représentants du personnel.

Pour cela, lors des entretiens effectués avec les représentants du personnel et les directions dans des établissements très divers, sélectionnés en fonction du genre des représentants du personnel et de celui de la main-d'œuvre salariée, l'accent a été mis sur la manière dont nos interlocuteurs posaient ces questions, selon leur propre position ou parcours, mais aussi selon l'histoire et les caractéristiques de l'établissement.

Dans la première partie de ce chapitre, nous présentons une typologie des relations de pouvoir observées dans les établissements de notre échantillon, du point de vue notamment de l'existence de négociations entre représentants du personnel et directions. Dans une deuxième partie, cette typologie et la dynamique des relations sociales que l'on peut en dégager sont interrogées sous l'angle du genre. Enfin, nous examinons plus spécifiquement la question du genre des représentants du personnel, notamment sous l'angle du renouvellement des institutions représentatives du personnel.

---

2. Ce résultat a été confirmé par les résultats de l'enquête REPONSE 2004-2005 puisque plus d'un tiers des établissements d'au moins 20 salariés ayant eu recours au mandatement disposait en 2004 de délégués syndicaux, soit 3 500 implantations syndicales [Amossé, 2006 ; Pignoni, Tenret, 2007].

## UNE TYPOLOGIE DES RELATIONS DE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Des monographies d'établissement, nous avons dégagé quatre catégories, selon la nature des relations de pouvoir que l'on a pu observer. Celles-ci sont analysées au travers de deux indicateurs principaux : d'une part l'existence ou l'absence d'une activité de négociation entre représentants du personnel et direction, et l'intensité et les thèmes de négociations lorsqu'elles existent ; d'autre part les modes de régulation des conflits, notamment en l'absence de négociation. Plusieurs configurations sont ainsi successivement examinées : l'absence de négociations d'une part dans des établissements à l'histoire sociale tumultueuse où des rapports d'affrontement marquent les relations professionnelles (type 1), et d'autre part dans des petites entreprises patrimoniales où les représentants du personnel, non syndiqués, sont largement dominés par une direction qui impose les sujets d'une « pseudo-négociation » (type 2). Dans les autres établissements étudiés, des négociations existent, et le rôle des représentants du personnel est globalement reconnu par les directions. Certains d'entre eux ont une tradition ancienne de négociation sur des thématiques très variées, qu'il s'agisse d'établissements appartenant à des groupes internationaux du secteur financier ou de la chimie, où les instances de représentation du personnel sont complètes et toutes les organisations syndicales représentées, ou d'établissements du secteur de l'éducation et de la santé, de taille plus modeste, où une seule organisation syndicale est présente (type 3). Enfin, au sein d'établissements récents où la main-d'œuvre est jeune, de taille et appartenance sectorielle diverses, on repère des relations professionnelles marquées par un certain pragmatisme : des négociations ont lieu sur des sujets jugés par l'une des deux parties comme prioritaires, en fonction des problèmes rencontrés (type 4).

Il faut souligner que l'existence ou l'absence de négociations, le type et la variété des accords signés, ne préjugent en rien de l'existence de conflits : c'est leur mode de régulation, et leur traduction (ou non) dans une négociation entre partenaires sociaux qui distingue, selon la typologie esquissée dans ce chapitre, les rapports de pouvoir entre directions et représentants du personnel dans les établissements étudiés.

*Type 1 – Des « rapports d'affrontement »  
qui se conjuguent plutôt au passé*

Dans quatre établissements de type industriel et au salariat ouvrier (tableau 1), on retrouve un même schéma permettant de décrire les relations entre salariés et employeurs. Ces établissements ont vu au cours des dernières années ou décennies leurs effectifs ouvriers diminuer, suivant en

cela une évolution nationale. Ainsi un plan de restructuration a-t-il frappé CAOUTCHOUC en 1987 avec 130 licenciements. L'un des autres points communs entre ces quatre bastions industriels ouvriers est une implantation syndicale ancienne et un pluralisme syndical dans laquelle la CGT demeure majoritaire, en accord avec son profil national qui le distingue par son ancrage dans l'industrie et chez les ouvriers. Enfin, ils se caractérisent aussi par des postes d'ouvriers quasi exclusivement occupés par des hommes, les femmes étant surtout présentes parmi les employés, mais aussi, de plus en plus, parmi les professions intermédiaires (agents de maîtrise) et cadres de ces établissements. Ainsi, chez CAOUTCHOUC, sur 430 ouvriers en 2005 on compte une quinzaine de femmes, alors qu'elles sont plus de 40 sur les 60 employés. Sur 400 salariés de METAL, on compte seulement 15 femmes ; les 260 ouvriers sont tous des hommes, et il y a 6 femmes sur les 30 cadres et ingénieurs. Malgré cela, les dirigeants et cadres de direction, comme la population ouvrière, sont presque toujours des hommes. Enfin, les mandats de représentants du personnel sont très généralement exercés par des hommes, mais on compte quelques femmes, notamment parmi les élus cadres (UGICT-CGT ou CFE-CGC).

TABLEAU 1. — « RAPPORTS D'AFFRONTEMENT »

Établissement	Secteur, taille, statut	Caractéristiques du salariat majoritaire (féminisation et qualification)	Type d'institutions représentatives du personnel	Genre des représentants du personnel
CAOUTCHOUC	Grand établissement industriel (600 salariés), filiale d'un groupe étranger coté en Bourse	Très masculin (66 %) Ouvriers	Deux syndicats présents de longue date CGT majoritaire	Masculin, à 90 %
TRANSPUBLIC	Très grand établissement (4 200 salariés), transports urbains	Très masculin (87 %) Conducteurs (ouvriers)	Cinq syndicats présents de longue date CGT majoritaire	Masculin, à 90 %
METAL	Grand établissement (400 salariés), métallurgie-chimie	Très masculin (90 %) Ouvriers	Trois syndicats CGT majoritaire	Masculin
AERO	Grand établissement (700 salariés), aéronautique	Très masculin (85 %) Ouvriers	Trois syndicats CGT majoritaire	Masculin, à 85 %

Dans ces établissements, les relations professionnelles ont longtemps été caractérisées par des affrontements durs. Mais s'ils sont encore très fréquents chez TRANSPUBLIC, ils déclinent et changent de nature dans les trois autres établissements étudiés. Le site METAL a connu il y a encore une vingtaine d'années des conflits qui ont abouti à la fermeture des portes de l'établissement pendant plusieurs jours. Les anciens de CAOUTCHOUC citent l'affrontement symbolisé par les événements de 1987 lors du plan de licenciement où « ça a duré 15 jours, c'était Fort Chabrol avec les

containers devant la porte ». Depuis l'ouverture en 1966 où sur 315 salariés, 300 adhéraient à la CGT, AERO a connu de nombreuses luttes de grande envergure. Le dernier grand conflit eut lieu en 1994-1995 avec une grève d'un mois et demi pour une augmentation de salaire. Mais ce conflit s'est soldé par un échec : « on a repris le boulot, on n'a rien eu » déclare le secrétaire du comité d'entreprise.

Depuis une dizaine d'années, les relations professionnelles ont évolué. Le secrétaire du comité d'entreprise et le DRH de CAOUTCHOUC s'accordent pour voir, dans le rachat du site en 1996 par le groupe suédois X, l'origine du changement. Ainsi le premier constate que « les arrêts de travail on n'en a pas fait beaucoup depuis qu'on est X » puis ajoute : « Il faut dire qu'il y a moins de conflits qu'avant je pense, et on discute plus qu'avant. » Désormais, les conflits se manifestent plus à travers des tracts, la présence des salariés dans les grands mouvements nationaux, mais aussi par l'absentéisme ; et les négociations sont fréquentes, des accords sont signés. Pour le DRH, « d'une relation avec les organisations syndicales qui était frontale avant 1996, je ne veux pas dire qu'aujourd'hui ce sont des relations idylliques, mais aujourd'hui nous parlons, nous travaillons ensemble sur des sujets, nous essayons d'avancer ensemble pour faire progresser l'entreprise et les hommes dans l'entreprise. Donc une modification quasi-totale. Un exemple précis : j'en suis à la troisième année de la signature d'un accord salarial avec la totalité des organisations syndicales, y compris la CGT. » Une telle évolution n'est pas sans poser des problèmes de positionnement de la part de syndicats qui sont les héritiers de la période antérieure. Pour le secrétaire du comité d'entreprise, « le risque est de devenir complètement intégré à la direction » dont il pense s'être protégé en étant resté « autonome, indépendant par rapport à la direction, en s'appuyant sur un rapport de force, soutenu par des périodes d'échanges, de mobilisation des salariés, sur des problèmes bien particuliers ». Un autre exemple de cette nouvelle donne est la mise en place dans un atelier d'une organisation du travail plus horizontale, avec un 'leader' ouvrier censé modifier la logique de la maîtrise qui fonctionne habituellement, toujours selon le secrétaire du comité d'entreprise, avec un « esprit de clan », « avec des comportements qui sont injustifiés, qui datent d'un autre âge ». « De la part des syndicalistes, ça (la désignation d'un leader ouvrier) mérite une intervention, une discussion plus nuancée qu'avant ». Si pour certains, « c'est le fayot, c'est pas aussi évident que ça : y a des copains qui ont fait grève durant la grève du CPE, on a fait pas mal de grève là, et qui sont leaders aussi et qu'on a vu dans les manifs. C'est intéressant parce que ça permet de dire qu'il y a des gens qui, y compris à un certain niveau de responsabilité (dans l'entreprise), s'engagent quand même dans certains combats syndicaux. » L'ouverture au dialogue n'efface ainsi pas le conflit des relations sociales. Le secrétaire élu

du comité d'entreprise souligne par exemple la tension montante en raison des bonus très élevés perçus par les cadres dirigeants.

Chez AERO, après le conflit de 1994 qui s'est « soldé par un échec », un nouveau directeur à la tête de cette entreprise récemment privatisée est arrivé, avec une volonté de dialogue : « ils ont marqué des points car les gens se sont inscrits dans ce schéma où on leur laissait la possibilité de s'exprimer. Ce directeur était là pour préparer l'après et il a eu de bonnes relations avec nous, il faut le reconnaître, il était très ouvert, on pouvait frapper à sa porte, on discutait. Il y a plein de choses qu'on a obtenues [...] Nous, on sortait d'une direction, un mur, toutes les réunions n'étaient que des engueulades, c'était atroce. D'un seul coup, on avait un directeur qui nous écoutait, on demandait des dossiers, on les avait. Un changement radical... on a été sur des terrains où on ne serait jamais allé avant. » (Secrétaire CGT du comité d'entreprise). Ici aussi, le recul de l'affrontement ne rime pas avec la fin des conflits ou des grèves. Il s'agit plutôt d'un changement de terrain où la conflictualité s'exprime désormais selon d'autres modalités. En 2004, un conflit sur les salaires et l'intéressement s'est mal passé, avec un taux de gréviste important, des actions ponctuelles mais répétées : « il y a plusieurs ramettes de papier qui ont volé ».

Dans ces anciens « bastions ouvriers », les relations professionnelles s'orientent ainsi, à la suite de changements de direction, de rapports d'affrontement vers une certaine ouverture au dialogue et à la négociation. Ce sont en effet les nouvelles directions qui ont déverrouillé les possibilités de dialogue, pour lequel les syndicats et représentants du personnel ont « joué le jeu », manifestant l'asymétrie dans la relation de pouvoir entre les représentants du personnel et la direction.

Par rapport aux exemples précédents, TRANSPUBLIC, dont la direction est bicéphale avec un syndicat d'élus et une société privée ayant une délégation de service public, comporte deux particularités : il n'a pas fait l'objet de restructurations importantes, et il connaît encore un taux élevé de syndicalisation, entre 25 et 30 % du personnel. C'est le seul établissement étudié où le « rapport d'affrontement » est toujours très présent. Les grèves y sont nombreuses, très suivies et parfois longues, jusqu'à trois semaines. Ainsi, sur une réorganisation récente, plusieurs grèves unitaires ont été menées avec un taux de gréviste de 80 à 85 %. Cependant, malgré ces fortes mobilisations, les revendications portées par les acteurs syndicaux aboutissent rarement et les affrontements se soldent par des échecs du point de vue des représentants du personnel : « et puis bien souvent, la grève a lieu et l'on n'obtient pas ce que l'on veut, voilà, on ne trouve jamais d'accord, la situation est bloquée » déclare le délégué syndical CGT. La déléguée UGICT-CGT ajoute : « vous déposez une plainte, vous demandez une enquête, on vous dit oui et trois mois après vous n'avez toujours pas



de réponse. Il faut vraiment s'énerver pour avoir un chouïa de réponse, ce n'est pas une entreprise où on a obtenu quelque chose par la discussion, c'est pour ça qu'on est toujours en grève. C'est malheureux mais il n'y a pas de négociation. »

Au total, dans ces établissements, le nouage de l'affrontement s'est caractérisé par l'absence totale de dialogue, traduisant l'absence de reconnaissance de l'autre partie. Mais dans les vingt dernières années, le pur rapport de force s'est souvent soldé par l'échec des revendications portées par les représentants du personnel. Son dénouage est alors passé par l'introduction d'un dialogue à l'initiative de la direction requérant un changement complet de terrain, et notamment une nouvelle direction.

*Type 2 – Des représentants du personnel dominés,  
la loi comme filet de sécurité*

Dans quatre autres établissements étudiés (*tableau 2*), on observe des relations professionnelles marquées par la domination unilatérale des directions sur les salariés et leurs représentants. Le point commun est la faible autonomie des représentants du personnel vis-à-vis de la direction, qui d'ailleurs est souvent à l'origine de la mise en place d'institutions représentatives du personnel : ces établissements ressemblent à ceux où il n'y a pas de représentant du personnel. Les représentant(e)s du personnel ont alors un rôle plutôt social, et très peu revendicatif. Cette faiblesse des représentants du personnel se trouve notamment dans des petits établissements de type patrimonial et à direction familiale. Sur le terrain, les formes de « rapport de domination » relevées recouvrent bien des nuances,

TABLEAU 2. – « RAPPORTS DE DOMINATION »

Établissement	Secteur, taille, statut	Caractéristiques du salariat majoritaire (féminisation et qualification)	Type d'institutions représentatives du personnel	Genre des représentants du personnel
MAROQ	Moyen établissement (150 salariés) industriel-artisanal, propriété familiale, maroquinerie	Très féminin (90 %) Ouvriers	Délégation unique mise en place par la direction, femmes étues non syndiquées	Féminin à 100 %
COMPTA1	Petit établissement (25 salariés), expertise comptable	Très féminin (72 %) Comptables	Deux délégués du personnel non syndiqués, deux collègues	Féminin à 50 % ou 100 % selon les mandats
COMPTA2	Petit établissement (45 salariés), expertise comptable	Mixte (50 %) Comptables	Deux délégués du personnel non syndiqués	Mixte
OPTICA	Petit établissement (25 salariés), optique de haute technologie	Très masculin (64 %) Ingénieurs et techniciens	Un délégué du personnel non syndiqué	Masculin à 100 %

d'une expression dure qui n'admet guère d'opposition à une expression nuancée par l'existence de certaines résistances de la part des représentants du personnel.

Entreprise familiale à l'origine, l'établissement MAROQ a été racheté en 1997 par son PDG actuel qui laisse à son épouse la gestion de l'établissement. Celle-ci y est DRH, tout en signant les papiers officiels en qualité de DG. 90 % des 150 salariés de cet établissement de maroquinerie sont des femmes. Les quelques hommes sont opérateurs, à la coupe du cuir, ou au meulage : « à la coupe, parce qu'il faut avoir une certaine force dans les bras... pour couper aux ciseaux... » (élue de la délégation unique). Une délégation unique du personnel, comprenant cinq femmes non syndiquées, a été mise en place à l'initiative de la direction qui voulait être en conformité avec la loi. Si le climat social n'est pas décrit comme tendu, nous sommes néanmoins en présence de relations sociales où les élues sont dominées par la direction, qui est ici représentée par l'épouse du patron : « pour nous, c'est elle la patronne » (élue de la délégation unique). L'ancienne profession de la « patronne » est mise en avant comme une figure d'autorité : « Quand elle a décidé, c'est non ; on ne fait pas le poids. Elle était chirurgien-dentiste avant, alors c'est quand même... ben, quand elle dit "c'est comme ça", on la boucle toutes, car on sait qu'elle a décrété... et on ne peut pas l'obliger. » Aucune négociation sur les salaires n'est tolérée : « on ne négocie pas, on ne parle pas de prix. C'est elle qui nous dit "il y a tant". Là-dessus on n'est pas emmerdeuses, c'est vrai que pour ces choses-là (augmentation de salaire), on a plus l'impression de subir que de pouvoir faire quelque chose. » Ce pouvoir fait peur au point d'être avancé comme l'une des raisons de l'absence de candidat pour les prochaines élections : « Beaucoup disent "on ne veut pas s'embêter avec ça", mais il y en a aussi qui disent que représenter les gens devant Mme X (la patronne), ben ils ne peuvent pas. Ce n'est pas facile. On se laisse faire si elle est dans la loi, sinon non. » Chez MAROQ, le droit du travail constitue finalement le seul filet de protection contre le pouvoir unilatéral de la direction.

Un deuxième établissement enquêté représente un type de domination, moins affirmé mais réel, dans un milieu de comptables au climat familial. Le directeur de COMPTA1, cabinet d'expertise comptable de 25 salariés dont 18 femmes, petit-fils du fondateur, a imposé des élections de représentants du personnel, lorsque le seuil des 20 salariés a été franchi. La déléguée du personnel et sa suppléante ne sont pas syndiquées. De leur avis comme de celui du directeur, l'ambiance est bonne et il y a peu de conflit. Le rôle de délégué, « c'est de la bricole : c'est l'achat d'une machine à café, c'est changer des bureaux » (le directeur). Mais lorsqu'il en a été question, les délégués ont renoncé à ouvrir une discussion globale sur les salaires, « ça n'aurait pas plu au directeur » (ancien délégué du personnel). Un

autre cabinet comptable, COMPTA2, représente une variante atténuée de domination, exercée ici par les sept associés du cabinet qui sont tous des experts comptables. Sans qu'elle recouvre une forme de résistance, il s'agit plutôt d'un garde-fou, la voix des délégués du personnel non syndiqués a ici une portée assurée par des ressources symboliques liées au métier de comptable. Les traces de la domination n'en sont pas moins visibles, avec les réticences de la direction par rapport à la mise en place des instances de représentation du personnel ou le refus d'annualiser le temps de travail à la demande surtout des salariés mères de famille : « On a eu des attentes des jeunes mères qui ont demandé à avoir des modulations du temps de travail, des mercredis, des vendredi après-midi... mais ça n'a pas été accepté... ça a été demandé mais il n'y a pas eu de suite à leur demande... Au bout d'un moment, on a vu qu'ils étaient inflexibles. »

Un autre cas de « rapport de domination » reflète une certaine dureté des relations professionnelles dans une petite entreprise familiale de 25 salariés dont 16 hommes, OPTICA, où les actionnaires sont des frères. La domination est contrebalancée par la qualification des salariés et la pugnacité du délégué du personnel, un ingénieur informaticien non syndiqué. D'après lui, les relations sociales sont assez dégradées et le turnover important en est l'un des indices : « il y a peu de licenciements, il y a surtout des CDI avec un grand turnover, il y a eu 8 démissions sur un an, soit un tiers du personnel. [...] Les gens ne continuent pas aux prud'hommes. Mais, il y a matière à y aller, ils ont rassemblé les preuves mais dès qu'ils ont démissionné et trouvé ailleurs, ils abandonnent ». Dans cette petite entreprise spécialisée dans l'optique, la qualification des salariés leur permet de chercher du travail ailleurs. Et ces démissions ont particulièrement concerné les délégués du personnel puisque sur les quatre précédemment présents, trois ont démissionné. Comme l'exprime clairement le délégué restant, ceci indique que la direction ne tolère guère de contre-pouvoir : « Ils ont essayé de me mettre au commerce pour me faire démissionner. J'ai refusé. Ce qu'il faut arriver c'est à leur tenir tête. Il y a un rapport de force permanent ». En plus de la qualification des salariés, la domination de la direction trouve ainsi avec ce délégué une limite en raison de la résistance qu'il parvient partiellement à imposer.

Au total, les relations sociales sont particulièrement pauvres dans ces établissements. Mais s'ils sont dominés par la direction, la présence de représentants du personnel n'est pas tout à fait sans effet. Dans deux des quatre établissements, les institutions représentatives du personnel ont été mises en place relativement récemment, à l'initiative de la direction. Il s'agissait principalement de se conformer à la loi, de « prolonger avec un environnement juridique des choses qui se faisaient avant » (le directeur de COMPTA1), la direction voyant surtout les représentants du personnel

comme « de l'huile dans les rouages » permettant de « s'occuper de petites choses mais qui permettent d'améliorer la vie ». Néanmoins, les représentants du personnel parviennent parfois à s'opposer à la direction, en s'appuyant notamment sur le droit : « On se laisse faire si elle [la patronne] est dans la loi, sinon on se laisse pas faire. » « Elle nous propose de nous couper les vacances et de mettre une semaine en mai, deux en août et une en octobre. Donc là, on a dit non. On s'est renseigné... on a dit non, parce qu'on est dans notre droit, évidemment [...] je lui ai dit «vous m'apportez la preuve» ; elle l'a toujours pas fait, donc elle est au pied du mur. [...] Là, elle avait tout faux ; si on avait dit oui, ça passait... » (élue de la délégation unique, MAROQ). Tout en restant dans des rapports de domination, la mise en place d'institutions représentatives peut faire évoluer les relations sociales vers davantage de dialogue, au fur et à mesure de l'expérience accumulée des représentants, qui leur permet de s'appuyer sur la loi pour s'opposer à des décisions unilatérales. Notons que la situation symétrique (disparition d'institutions) n'a pu être observée, mais on devine que cela pourrait arriver, par exemple dans le cas d'OPTICA si le délégué, qui jusqu'à présent « tient bon », finit par suivre l'exemple de ses prédécesseurs en démissionnant.

### *Type 3 – Une tradition de négociation qui n'exclut pas les conflits*

Dans cinq des établissements étudiés (tableau 3, page suivante), où les représentants du personnel sont syndiqués, l'activité de négociation est relativement intense et ancienne. Trois établissements (FINO, BANCO et CAPHI) sont des sièges ou filiales de groupes mondiaux, côtés en bourse, appartenant pour les deux premiers au secteur financier et pour le troisième à celui de la chimie-pharmacie. Deux autres (EDUCO et CAT), sont des associations œuvrant dans le secteur de l'éducation spécialisée. Ayant en commun une tradition de négociation ancienne, mais vivante, voire renouvelée, ces établissements se distinguent cependant sur les thèmes des négociations et le caractère plus ou moins volontariste ou pragmatique de leur mise en œuvre.

FINO, BANCO et CAPHI, trois établissements de grande taille, entre 650 et 2000 salariés, disposent d'instances de représentation du personnel complètes : on compte quatre à cinq sections syndicales, avec délégués et élus syndicaux, délégués du personnel locaux, présence de comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), de comités centraux d'entreprise et de comités de groupe. Les salariés de ces établissements à la main-d'œuvre qualifiée (cadres majoritaires), au salariat mixte (40 à 60 % de femmes en moyenne, mais inégalement réparties selon les métiers) ont une moyenne d'âge inférieure à 40 ans. Même si la féminisation de la

catégorie des cadres est en cours, l'encadrement supérieur est masculin et les comités de direction comprennent au plus une femme, illustrant la réalité du « plafond de verre » [Laufer, 2005]. Les syndicats majoritaires des deux établissements bancaires (CFDT et SNB qui est affilié à la CFE-CGC) présentent une liste paritaire, mais les délégués syndicaux sont majoritairement des hommes. Les autres organisations syndicales restent très masculines, malgré un effort de féminisation constaté depuis 2001 chez BANCO.

Si le climat social n'est pas toujours bon, comme à BANCO où un projet de restructuration et un plan emploi sont en cours, les négociations sont intenses dans les trois établissements : salaires, temps de travail, formation professionnelle, conditions de travail, égalité professionnelle. La négociation annuelle obligatoire sur les salaires, et celle sur l'intéressement et la participation, prennent une grande place et sont souvent conflictuelles. Selon les représentants du personnel, les augmentations générales de salaire proposées ne sont pas à la hauteur des résultats exceptionnels des établissements et l'intéressement favorise « les gros salaires (qui) touchent beaucoup plus, au détriment des salaires les plus faibles » (délégué FO de FINO).

Les négociations sont aussi une tradition chez EDUCO et CAT, mais par rapport aux cas précédents, on observe une moins grande variété de

TABLEAU 3. — « TRADITION DE NÉGOCIATION »

Établissement	Secteur, taille, statut	Caractéristiques du salariat majoritaire (féminisation et qualification)	Type d'institutions représentatives du personnel	Genre des représentants du personnel
BANCO	Grand établissement (2 000 salariés), filiale d'un groupe international coté en Bourse, banque	Majoritairement féminin (60 %) Employés, commerciaux	Cinq syndicats SNB majoritaire	Masculin à 90 %
FINO	Grand établissement (1 300 salariés), filiale récente d'un groupe international coté en Bourse, banque	Mixte Cadres	Cinq syndicats CFDT majoritaire	Parité dans le syndicat majoritaire, masculin à 90 % pour les autres syndicats
CAPHI	Grand établissement (650 salariés), filiale groupe international coté en Bourse, chimie-pharmacie	Majoritairement masculin (60 %) Techniciens, agents de maîtrise	Quatre syndicats CFDT/CFE-CGC (alliance) majoritaire	Masculin à 80 %
CAT	Moyen établissement (110 salariés), association éducation-santé, financement par des collectivités locales	Mixte Éducateurs	Un syndicat unique (CFDT) récemment créé	Féminin à 70 %
EDUCO	Moyen établissement (250 salariés), association sous tutelle ministérielle, éducation-santé	Très féminin (70 %) Éducateurs	Une délégation unique, un délégué syndical (CFDT)	Féminin à 90 %

thèmes abordés, à mettre en relation avec la taille plus modeste des établissements, mais aussi avec leur proximité au secteur public. Ils relèvent tous deux du secteur de l'éducation-santé-social, où la présence syndicale est en augmentation [Pignoni et Tenret, 2007] : l'une des associations est un centre d'adaptation par le travail (CAT) accueillant des personnes handicapées ; l'autre est spécialisée dans l'éducation de jeunes sourds (EDUCO). Une particularité commune aux deux associations tient à leur structure de financement : les fonds d'EDUCO proviennent de l'État et un changement de tutelle est en cours, passant de la Santé à l'Éducation nationale ; ceux de CAT sont issus de cinq municipalités, ce qui rend l'association dépendante des élus locaux : « Les politiques interviennent beaucoup et c'est un facteur important qui nous coince beaucoup », (élue au comité d'entreprise de CAT), et un redressement judiciaire est en cours. Les métiers sont qualifiés et plutôt féminisés. Parmi les 250 salariés d'EDUCO, on compte 70 % de femmes : elles sont majoritaires dans les services généraux, l'éducatif et le paramédical, tandis que les hommes sont plus nombreux parmi les médecins. Sur les 110 salariés de CAT, on compte à peu près autant d'hommes que de femmes, celles-ci étant plus nombreuses dans les services administratifs, les foyers et le médico-social, alors que les formateurs sont plus fréquemment des hommes.

Les relations sociales de CAT ont commencé à se radicaliser lors des négociations sur les 35 heures, à la suite desquelles une section syndicale CFDT et un comité d'entreprise se sont implantés. Ce dernier comprend 9 personnes, dont 6 femmes, mais l'une d'entre elles a assuré son remplacement par un homme. Les institutions représentatives d'EDUCO sont composées d'une délégation unique de 15 élus, dont 13 femmes, et d'une déléguée syndicale CFDT. Dans les deux établissements, les représentants du personnel semblent soudés et actifs, à des titres et sous des formes différentes. Les salaires sont fixés par une grille inscrite dans une convention collective et les marges de manœuvre sont assez faibles sur ces questions, le thème de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est peu présent, mais d'autres questions relèvent d'une réelle négociation. Chez EDUCO, des négociations sont menées sur la question des départs en retraite et des embauches, de la formation et des primes, ainsi que sur le projet de changement de tutelle. Les salariés ont fait grève avec le mouvement national pour les retraites, puis lors du mouvement contre le CPE. Dans l'ensemble, on observe des relations professionnelles et une vie sociale qui rappelle le secteur public. Chez CAT, les relations entre les représentants et la direction sont beaucoup plus tendues du fait du contexte économique. Le conflit porte, depuis la mise en liquidation judiciaire, sur la gestion de l'association par un cabinet conseil dont les compétences ne sont pas reconnues par le comité d'entreprise. Ce dernier

s'est mobilisé et a cherché appui à l'extérieur, mais rien n'a été réglé. Pour la déléguée syndicale interrogée, l'engagement est important : « Quand on est en redressement, on ne dort pas bien, on travaille la nuit, on engage les collègues. On a eu des jours difficiles. Cela empiète sur la vie personnelle. » Bien que les négociations et la signature d'accord soient dans la culture sociale de l'association, on observe ici un contexte de conflit aigu avec les nouveaux gestionnaires de l'établissement qui, pour l'instant, ne débouche pas sur une perspective d'accord.

#### *Type 4 – Un dialogue pragmatique dans des établissements récents*

Au côté de ces situations qui s'inscrivent dans une certaine histoire sociale, des relations professionnelles observées dans des établissements de création récente (tableau 4) semblent se dérouler sur des modes nouveaux, que l'on qualifiera de « dialogue pragmatique ».

Créés dans les années 1990, avec un salariat jeune, trois établissements étudiés semblent avoir en commun une approche pragmatique, plus ou moins institutionnalisée des relations professionnelles. Le secteur d'appartenance, la taille et la composition du salariat sont très divers. Nouvelle filiale d'un groupe d'assurance à dimension internationale, ASSURO compte 400 salariés : une proportion élevée de cadres, 60 % de femmes (mais avec une proportion pratiquement inversée chez les cadres) et une moyenne d'âge de 30-35 ans. Le personnel de RAPIDO, établissement de 60 salariés appartenant à une chaîne européenne de la restauration rapide, est très jeune, avec 40 % d'étudiants et une main-d'œuvre équilibrée entre hommes et femmes. FRIGO appartient au secteur du transport frigorifique et comprend 80 salariés, dont 20 % de femmes et avec une moyenne d'âge

TABLEAU 4. – « NÉGOCIATIONS PRAGMATIQUES »

Établissement	Secteur, taille, statut	Caractéristiques du salariat majoritaire (féminisation et qualification)	Type d'institutions représentatives du personnel	Genre des représentants du personnel
ASSURO	Moyen-grand établissement (400 salariés), filiale d'un groupe international d'assurance créée dans les années 1990	Majoritairement féminin (60 %) Employés majoritaires, cadres	Quatre syndicats CFE-CGC majoritaire	Féminin à 70 %
FRIGO	Petit établissement (90 salariés) créé dans les années 1990, transport frigorifique	Très masculin (80 %) Conducteurs et agents de quai	Délégation unique non syndiquée	Masculin à 75 %
RAPIDO	Petit établissement (60 salariés), créé dans les années 1990, chaîne française et européenne de restauration rapide	Mixte Employés	Deux délégués du personnel syndiqués, CFDT seule	Mixte



de 33 ans. Les conducteurs et agents de quai sont des hommes, à l'exception de deux femmes conductrices recrutées récemment, les femmes travaillant majoritairement dans l'administration.

Dans ces trois établissements, les relations professionnelles sont ouvertes au dialogue, avec une reconnaissance des instances représentatives du personnel. Les conflits ne sont pas absents, la question du temps de travail oppose par exemple chez ASSURO un des syndicats à la direction, soutenue par le syndicat majoritaire. Mais l'approche des problèmes semble très pragmatique, comme l'exprime le délégué du personnel de FRIGO : « s'il y a un problème, on en discute en CE [comité d'entreprise] ; s'il y a des problèmes de mauvaise entente, on en discute ; si l'ambiance commence à se dégrader ou quoique ce soit, on discute en réunion et on cherche pourquoi il y a un problème et on cherche des solutions », car avant tout « il ne faut pas s'enfermer ». Dans le cas de RAPIDO, l'organisation du travail et la répartition des horaires et jours de travail, notamment des étudiants généralement embauchés pour le week-end, font l'objet de nombreuses discussions.

Dans ces quatre catégories d'établissements, caractérisés les uns par l'absence de négociation et un rapport d'affrontement ou de domination, et les autres par l'existence de négociations dans des établissements où elles existent depuis longtemps (ce qui n'exclut pas les conflits), ou menées de façon pragmatique dans des établissements récents, on a observé un certain nombre d'évolutions, voire de ruptures. Il convient de souligner que nos catégories d'établissements se distinguent fortement, soit par leur secteur d'appartenance et leur taille (les grands établissements industriels du type 1, les filiales ou sièges de grands groupes financiers, ou les établissements du secteur éducation-santé du type 3), soit par leur taille et le caractère patrimonial du capital (les petites entreprises familiales du type 2), ou encore par leur faible ancienneté et la jeunesse du salariat (les établissements du type 4). Mais la dimension genre est également présente et elle structure les relations sociales au sein de l'entreprise : les grands établissements industriels, où des rapports d'affrontement se nouaient jusque dans les années 1990, ont un salariat et des représentants du personnel très masculins ; les femmes sont davantage présentes dans les petites entreprises patrimoniales et les établissements récents (mais en proportion qui reste très variable selon le secteur) ; les secteurs de la banque-assurance et de l'éducation-santé-social sont fortement féminisés et dans ce dernier cas, les femmes sont majoritaires parmi les représentants. La dimension genre, qui est constitutive de notre approche, peut de fait mettre en lumière la construction historique de l'invisibilité des femmes et la domination masculine qui y est associée dans les trois champs du politique, du travail et du syndical [Zilberberg-Hocquart, 1978 ; Maruani, 1979]. Elle peut aussi



éclairer l'analyse des rapports de pouvoir en entreprise, pris comme le résultat d'un processus dynamique qui relie l'évolution de la composition du salariat, des structures économiques et du contexte politique.

#### ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE POUVOIR À LA LUMIÈRE DU GENRE

On peut en effet s'interroger sur les formes d'homologie qui existent entre les types et l'évolution des relations sociales d'une part et des dimensions du genre comme la féminisation du salariat ou l'attention portée dans les négociations à l'égalité professionnelle d'autre part. Si aucune relation mécanique ne lie les évolutions des rapports de pouvoir au genre du salariat, à celui des représentants du personnel, ou encore à la prise en compte de l'égalité professionnelle, la dimension genre semble incontournable pour comprendre la nature du pouvoir au sein des organisations [Angeloff et Laufer, 2007]. Nous faisons en effet nôtre les propos de Scott [1986], qui rappelle que « le cœur de la définition du genre repose sur le lien radical entre deux propositions : le genre est un élément constitutif des relations sociales fondées sur les différences avérées entre les sexes ; et le genre est la première façon de signifier les relations de pouvoir ».

Tout d'abord, le recul de l'emploi ouvrier dans les grands établissements industriels au profit d'établissements souvent de plus petite taille et du secteur tertiaire a un impact indirect mais massif sur l'évolution conjointe du genre du salariat et du type des relations sociales. À côté de ces transformations de la démographie des entreprises, on observe également, depuis quelques années, des prises en compte au sein de certains établissements – mais qui restent une minorité – d'une problématique du genre autour des questions de mixité et d'égalité professionnelle. Elle s'appuie sur une approche pragmatique des questions soulevées par la féminisation du salariat ou relève d'une démarche plus politique visant à promouvoir l'égalité professionnelle.

#### *Le recul des rapports d'affrontement : un effet du genre ?*

On l'a vu, les établissements industriels où se sont noués, pendant longtemps, des rapports d'affrontement, ont une main-d'œuvre ouvrière et masculine, alors que les femmes sont davantage présentes dans les petites entreprises marquées par des rapports de domination : ces caractéristiques sont clairement liées à l'histoire des relations professionnelles. En Europe comme aux États-Unis, le syndicalisme s'est développé dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle dans l'industrie où régnait alors un capitalisme sauvage. Dans ce contexte, le combat contre la misère ouvrière est passé

par des mouvements sociaux très durs et par des grèves longues souvent réprimées dans la violence. Face à ce point d'origine commun, modelé par des rapports d'affrontement, Crouch [1993] a montré que les relations professionnelles en Europe ont pourtant emprunté dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle des trajectoires différentes. Celle de la France est restée marquée par une logique de l'affrontement à l'intérieur d'un capitalisme patrimonial [Philippon, 2007], dans les grandes entreprises industrielles au salariat ouvrier masculin, délaissant toute une frange de « déserts syndicaux », composés surtout de petites entreprises familiales, au salariat plus féminin. Nous avons retrouvé de nombreuses traces de cette logique dans les études de cas que nous avons menées.

Sur le long terme, l'expansion du salariat féminin a certes pu prendre la forme d'une progression des femmes dans certains métiers masculins (notamment parmi les cadres), mais s'est surtout réalisée à l'occasion de la déformation du tissu productif au profit des secteurs qui emploient des femmes. À l'instar de ce que l'on observe au niveau national, la structure du salariat des grands établissements industriels étudiés se transforme depuis deux décennies, surtout en raison du fort recul de la population ouvrière, mais aussi par l'élévation des qualifications, ce qui se traduit notamment par l'augmentation des effectifs de cadres. La féminisation, lente, pénètre les catégories de cadres et de techniciens (chez AERO par exemple, on compte ainsi 22 % de techniciennes et 24 % de femmes cadres en 2005, contre respectivement 17 % et 0 % en 1981), alors qu'on observe très peu de changements parmi les ouvriers, de moins en moins nombreux. On peut tenter de mettre en relation cette transformation du salariat avec les histoires singulières des relations sociales dans ces établissements, marquées par des ruptures dans les rapports d'affrontement : ces établissements industriels à l'histoire sociale mouvementée font face à une baisse importante des emplois ouvriers occupés par des hommes, et les affrontements qui les ont longtemps caractérisés ne débouchent plus sur des accords, des compromis, des avancées. Du point de vue des représentants du personnel, les conflits se sont heurtés « à un mur », et ils y voient l'expression d'une impossibilité d'établir un rapport de force qui leur soit favorable. La situation a pu se débloquer lorsqu'un changement de direction a permis d'ouvrir la voie à un dialogue dans lequel la question du genre a pu prendre une certaine place.

Par exemple, la prise en compte des questions du genre chez AERO a été abordée en 1996 avec le changement de direction. La nouvelle direction a impulsé une féminisation des emplois, en lien avec la diminution du poids des effectifs ouvriers et le rajeunissement des catégories de techniciens et cadres. Suite à la loi Génisson, une commission sur l'égalité professionnelle a été installée en 2003 et a travaillé sur des dossiers individuels de

femmes qui sont venues témoigner de problèmes d'évolution de carrière. Des simulations de carrière ont été élaborées selon l'ancienneté et le poste occupé. Certaines situations de discriminations rendues visibles ont conduit la direction à expliquer les différences de situations observées : « les femmes sont dans le secteur administratif et l'évolution de carrière n'est pas la même qu'ailleurs. » Les élus ont défendu les cas individuels et ont eu gain de cause sur un certain nombre de dossiers : des réajustements de promotion ont ainsi touché une dizaine de femmes ouvrières, techniciennes et employées.

Il faudrait certes creuser plus encore les implications de cette évolution conjointe, entre le recul d'un certain salariat ouvrier masculin, associé à un type de syndicalisme porté par des hommes, et la transformation des relations professionnelles. Mais elle est d'importance, d'autant qu'au niveau global, la dynamique de cette évolution conjointe provient encore davantage de la transformation du tissu économique : les rapports d'affrontement reculent parce que le poids des grands établissements industriels qui les portent historiquement s'affaiblit, au profit d'établissements plus féminisés, où sont aussi présentes d'autres configurations de relations sociales, « rapports de domination » ou « traditions de négociation ».

*La mixité des postes et les questions de carrière  
comme moteurs des négociations*

Comme dans le cas d'AERO, les négociations dans plusieurs établissements qui se caractérisent par un dialogue pragmatique (FRIGO et ASSURO) ou par une tradition de négociation (EDUCO), abordent d'une manière ou d'une autre des questions en relation avec le genre. Dans ces établissements, la mixité des postes de travail, la discrimination salariale ou l'inégal accès aux promotions deviennent, au fur et à mesure de la féminisation des emplois, des thématiques sur lesquelles les négociations sur les conditions de travail, les salaires ou les carrières, s'ancrent. On observe que ces questions ne font en revanche l'objet ni de négociation, ni de prise en compte unilatérale par la direction, dans les établissements caractérisés par des rapports de domination.

Chez FRIGO, l'objectif de faciliter l'accès des femmes aux postes de conducteur a fait porter l'attention de la direction et des représentants du personnel sur l'organisation du travail. Concernant les deux femmes conductrices, le directeur explique par exemple : « On a tout fait pour qu'elles s'intègrent facilement. Elles ne peuvent pas tout faire car on a des palettes très lourdes qu'elles ne pourraient pas livrer, aux exploitants d'organiser ». Le délégué du personnel ajoute « Il y a des endroits où il y a des palettes électriques, mais on ne maîtrise pas au niveau des clients.

Ici on a tout ce qu'il faut pour charger, mais il y a des moments qui sont durs. Pour les tournées délicates, les femmes ne peuvent pas le faire comme pour les tournées de nuit ».

Cette approche pragmatique qui aborde les questions de mixité et d'égalité professionnelles à l'occasion des dossiers concrets posés dans l'établissement est aussi celle d'EDUCO, où la difficulté à tenir certains postes dans la durée fait l'objet de négociations, les questions d'âge ou de qualification étant posées avec celles du genre. Dans cet établissement, des négociations sont aussi ouvertes sur les questions des primes, attribuées dans les services généraux aux hommes mais pas aux femmes. On observe un même pragmatisme dans le cas d'ASSURO, où une commission sur l'égalité professionnelle a été mise en place conformément à l'accord sur la diversité signé par le groupe auquel l'établissement appartient. La direction semble surtout préoccupée par la faible mixité de certains métiers, tandis que du côté syndical, une déléguée femme prend en charge cette problématique en l'associant aux questions de carrière, jugées prioritaires : « les femmes sont largement majoritaires chez les non-cadres, il existe quelques passerelles pour devenir cadre mais ce sont les hommes qui obtiennent le passage et là on se bat » (déléguée syndicale CFTD).

Ainsi, si les questions d'égalité professionnelle ne sont pas frontalement abordées dans ces établissements comme un thème central de négociation, si elles sont même parfois niées en tant que problématique pertinente pour l'établissement, elles sont néanmoins traitées de façon plutôt concrète, pragmatique, au détour de certaines préoccupations jugées prioritaires.

### *Des négociations volontaristes de l'égalité professionnelle*

Dans trois des établissements à forte tradition de négociation (type 3), BANCO, FINO et CAPHI, l'égalité professionnelle fait l'objet de négociations particulièrement intenses. Les deux premiers établissements appartiennent au secteur bancaire, en pointe sur cette question comme en témoigne l'accord de branche signé dès fin 2006<sup>3</sup>, suite à la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Dans ce contexte porteur, les directions des établissements étudiés ont pris l'initiative des négociations, menées dans les deux établissements d'un côté par des femmes en charge des questions d'égalité professionnelle au sein de la direction des ressources humaines, et de l'autre par des déléguées syndicales

---

3. Dans le secteur banque, un accord de branche sur l'égalité entre femmes et hommes a été signé le 23/10/06. Il rappelle en préambule l'objectif des partenaires sociaux de supprimer les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes d'ici le 31/12/2010 et prévoit à cette fin des mesures visant à renforcer la présence des femmes au sein des cadres, avec un objectif intermédiaire de 40 %.

femmes personnellement engagées sur ces questions. En conformité avec la loi, des rapports de situations comparées entre les hommes et les femmes ont été mis en place, et des commissions d'égalité professionnelles créées au sein des comités d'établissement. Des chartes de la diversité ont été également signées (cf. l'accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise du 12/10/06). BANCO a même obtenu en 2005 le label « Égalité » pour avoir été l'un des premiers établissements à mettre en place un accord sur l'égalité professionnelle.

Le directeur de FINO s'est quant à lui impliqué directement dans une démarche de promotion de l'égalité. La coopération entre une femme cadre en charge de l'« engagement social », nommée et appuyée par la direction, et la seule femme déléguée syndicale, paraît avoir été centrale pour faire avancer la question du genre dans un contexte de culture qualifiée par les acteurs interrogés de *masculine* et *patriarcale* : sensibilisation de l'encadrement et des équipes de ressources humaines, amélioration de la parité en matière de recrutement, opérations de *mentoring* et de *coaching* en direction des femmes pour les aider à accéder aux postes de responsabilité, réflexions menées sur le temps de travail et la garde des enfants. Mais cette politique volontariste reste surtout portée par la direction et le syndicat majoritaire, indépendamment des salariés. En effet, selon les interlocuteurs engagés dans cette démarche, beaucoup de salariés résistent, notamment au sein de la hiérarchie intermédiaire masculine, ou n'accompagnent pas réellement cette politique. C'est le cas de certaines femmes cadres de haut niveau car « elles ne veulent pas qu'on dise d'elles qu'elles ont eu le poste parce que c'est une femme. Elles veulent qu'on dise qu'elles sont compétentes et je pense que c'est très difficile à leur faire admettre, sauf à certaines qui sont informées ou qui ont réfléchi à la question, que si on ne passe pas par une période d'actions fortes, volontaristes, je crains que le pourcentage de femmes promues n'ait qu'un taux d'évolution très faible, il bougera sans doute un peu mais très peu et en tout cas peut être pas le plafond de verre » (responsable de l'engagement social). Elle est convaincue que « c'est carrément de la conscience politique, comment on fait bouger une société, comment on évolue, il y a un certain nombre de points sur lesquels il faut agir, quitte à revenir à des schémas sans discrimination au bout d'un certain temps ». De même, lors de la négociation salariale sur l'égalité hommes-femmes, la déléguée syndicale CFDT est la seule à intervenir pour rappeler que cette question doit être traitée : « je vous rappelle que dans la NAO [négociation annuelle obligatoire], l'EP [égalité professionnelle] doit être traitée ». Les délégués l'approuvent mais « on dirait qu'il y a une répartition des tâches. Ils sont conscients, mais ça ne change rien ».

Ce même schéma se retrouve à BANCO où, depuis 2003, une vraie prise en compte de l'égalité hommes-femmes existe grâce, selon nos interlocuteurs, à la DRH, auparavant responsable de la formation et « très meneuse sur la question », et à la déléguée syndicale SNB/CFE-CGC qui « milite pour les femmes ». Celle-ci ajoute : « mais les collaboratrices ne se saisissent pas des choses qui sont mises en place, par exemple les modes de garde, etc. ». On constate ainsi que le sujet de l'égalité professionnelle, dans ces établissements, n'est pas un objet de conflit entre représentants du personnel et direction : « tous les partenaires sociaux sont d'accord sur la question ». Mais la question est peu présente, ou tout au moins peu exprimée chez les salariés, et, au sein des syndicats, elle est portée par les seules déléguées femmes.

À CAPHI, si l'engagement est réel et les négociations importantes, les discours sont moins militants, si bien que cet établissement semble à mi-chemin avec l'approche que nous avons qualifiée de « pragmatique ». Le DRH, un homme, articule ainsi volontiers la question de l'égalité professionnelle autour des notions de compétences et de profils pour les embauches : « Pour moi, ce qui est important c'est ce que les gens ont fait, leurs compétences et après c'est quand on les rencontre. Quelles sont les valeurs que ces personnes-là peuvent valoriser, qu'est ce qu'elles ont déjà fait, quels sont les points qu'elles doivent encore travailler, alors après homme ou femme, c'est secondaire. La politique affichée est de ne faire aucune discrimination aussi bien en raison du sexe que de l'origine des gens. » Un responsable syndical reconnaît d'ailleurs des avancées : « J'ai un peu d'espoir, il y a eu récemment des embauches de femmes aux postes de responsabilités. C'est plutôt positif, cela s'améliore, mais cela mérite d'être confirmé ». En effet, le taux de féminisation des cadres est en progression alors que la tendance globale est à la masculinisation du personnel. La déléguée CFDT s'investit fortement sur cette question, plus particulièrement sur l'accès aux formations et sur les trajectoires professionnelles des femmes au sein de l'entreprise. Pour autant, la situation du marché du travail joue aussi : « ils embauchent des femmes parce qu'ils ne trouvent pas d'hommes et cet aspect-là est important. » (responsable syndical).

Dans ces trois établissements, la politique volontariste de la direction et l'alliance entre le DRH et une femme militante, créent une dynamique forte de prise en compte des questions de genre. Préoccupation des femmes engagées dans l'action syndicale, du point de vue de la parité et de l'égalité, l'égalité professionnelle revêt aussi une dimension économique : l'image du groupe sur la diversité, la parité, l'égalité est un enjeu important pour les directions d'établissements appartenant à des groupes internationaux cotés

en Bourse, d'autant plus qu'une concurrence s'installe pour recruter des jeunes cadres. Attirer et fidéliser une main-d'œuvre des deux sexes devient un objectif important, l'égalité professionnelle apparaissant comme un vecteur d'évolution dans ce sens. Dans ces établissements, cette double pression du combat militant pour l'égalité et de l'enjeu économique, a pris appui sur la tradition de négociations pour élargir le champ de ces dernières à de multiples aspects de l'égalité professionnelle, dans une sorte de logique institutionnelle. Mais le sentiment est répandu, parmi les acteurs de ces négociations, que cette dynamique volontariste rencontre peu d'échos parmi les salariés, y compris les premières bénéficiaires potentielles des accords d'égalité professionnelle.

*Quand le genre ne semble pas être une question*

Si dans une minorité des établissements étudiés les questions de mixité des postes ou d'égalité professionnelle dans les carrières ou les salaires sont prises en compte, et paraissent même aujourd'hui être des moteurs de la négociation, elles sont au contraire absentes dans la majorité des cas, et ce pour diverses raisons : ces questions restent invisibles ou niées, elles sont jugées résolues avant même d'être abordées ou ne s'imposent pas quand les urgences mobilisent ailleurs toute l'attention ou que la faiblesse des négociations ne favorise guère leur émergence. La diversité des raisons invoquées pour cette absence renvoie à la diversité des établissements. Néanmoins, on remarque que c'est surtout dans les établissements où il n'y a guère de traditions de négociation que la question n'est (presque) pas posée.

L'absence de prise en compte des questions relatives au genre, en termes de mixité ou d'égalité professionnelle, renvoie dans plusieurs des établissements au salariat traditionnellement masculin, à une sorte d'« invisibilité » des femmes, les questions de genre n'étant alors pas posées faute d'être seulement pensées. Ainsi, lorsqu'on aborde l'éventualité d'une mixité des postes ouvriers, les délégués CGT et le DRH de l'établissement CAOUTCHOUC convergent pour faire dériver la question vers l'ergonomie des postes pour les travailleurs âgés ou handicapés, le délégué regrettant que ces questions ne trouvent pas de solution au niveau du CHSCT. Après que l'on ait beaucoup insisté, un militant de la CGT signale pourtant, en passant, deux actions syndicales n'ayant pas abouti : l'une pour féminiser les postes de cadre dirigeant, l'autre pour créer une crèche d'entreprise. La question de l'égalité des salaires n'est pas non plus un sujet de préoccupation : pour le délégué CGT de CAOUTCHOUC, « lorsque j'étais à la compta, j'étais le seul homme et le moins bien payé ».



Seule la déléguée CFE-CGC de METAL, une femme, pense que c'est un problème, mais ne parvenant pas à en apporter la preuve, la possibilité de poser collectivement la question s'en trouve fermée : « ici, la direction dit qu'il n'y a pas de discriminations. Je ne peux pas prouver le contraire mais je la perçois. Je vois avec les discussions que j'ai avec mes collègues femmes sur la formation, le salaire, mais comment le prouver ? ».

Dans des petits établissements aux relations sociales « dominées » par les directions, les questions de mixité ou d'égalité professionnelle ne sont généralement abordées ni par la direction, ni par les représentants. Ces derniers, chez COMPTA1, déclarent « ne pas savoir » s'il existe des différences de salaires entre hommes et femmes, la grille n'étant pas très précise, et les salaires négociés directement entre le salarié et la direction. Un ancien délégué du personnel estime pourtant que les femmes sont moins bien payées que les hommes, mais déclare que lorsqu'il était délégué et avait envisagé d'avoir une discussion globale sur les salaires, il a dû y renoncer car « ça n'aurait pas plu au directeur ». Pour le délégué du personnel d'OPTICA, « c'est dur de comparer (les salaires) pour un homme et une femme. C'est rarement à poste équivalent. Et puis ensuite c'est un problème de négociation quand on rentre. Il y en a qui savent négocier leur salaire, il y en a qui savent se vendre. Et à même diplôme et à même compétence, il y en a qui auront la partie basse et d'autres la partie haute du salaire. La fourchette est la même pour les deux, mais après cela dépend des négociations avec le PDG ». Les salaires n'étant pas plus un sujet de négociation sociale chez MAROQ, la question des discriminations salariales n'est pas davantage posée. Cependant, certaines tentatives ont été menées pour développer la mixité et faire évoluer la traditionnelle répartition sexuée des métiers. Mais elles ont échoué, ce qui est vécu par les femmes de la délégation unique comme une fatalité : « ils auraient peut-être voulu faire un équilibre hommes-femmes, mais les hommes... pour eux finalement... c'est pas un boulot d'hommes ». La dizaine d'hommes de cette entreprise sont des opérateurs qui occupent des postes physiquement difficiles : « Quand on met des femmes là-dessus, elles demandent à changer au bout de quelques jours ».

Dans certains établissements, les représentants du personnel comme les directions estiment que la mixité et l'égalité professionnelle sont déjà assurées. Chez RAPIDO, où le salariat est mixte : « On a une pluralité entre les hommes et les femmes mais aussi entre les nationalités. Tout le monde est au même titre, selon leurs besoins et ceux de l'entreprise » (directeur adjoint). Discrimination salariale et de carrières ne semble pas un enjeu, mais c'est par défaut car les salaires sont proches du SMIC et il existe peu de possibilités de promotion, quel que soit le sexe du salarié.



L'ENJEU DE LA MIXITÉ DANS LES INSTITUTIONS  
REPRÉSENTATIVES ET LES ÉQUIPES SYNDICALES

Nous avons jusqu'à présent regardé d'une part les évolutions conjointes des types de relation sociale du point de vue des rapports de pouvoir et des caractéristiques de genre du salariat, et d'autre part la manière dont les questions du genre étaient (ou n'étaient pas) abordées en tant que thèmes possibles des négociations autour de la mixité des postes et des métiers et de l'égalité professionnelle. Mais les acteurs de ces relations sociales et des négociations sont eux-mêmes hommes ou femmes, ce qui à l'évidence n'est pas sans lien – on a pu le voir dans les établissements enquêtés – avec la manière dont le genre est pris ou non en compte. Pourtant, si ce n'est pas sans lien, le lien n'est pas mécanique, et dépend du contexte plus large des relations sociales.

*Un enjeu pour le renouvellement des équipes qui se décline  
en fonction du genre et de l'âge des salariés*

Dans les établissements très masculins, les représentants du personnel sont essentiellement des hommes. Si quelques femmes accèdent à la fonction de représentantes du personnel, leur position semble spécifique et fragile. Chez METAL et TRANSPUBLIC, il s'agit de femmes cadres affiliées respectivement à la CFE-CGC et à l'UGICT-CGT, alors que la seule femme représentante du personnel chez CAHOUTCHOUC, une ouvrière, a été licenciée lors du dernier plan social. Le délégué syndical CGT de METAL justifie l'absence de femmes parmi les représentants affiliés à son syndicat en disant que « les femmes représentent très peu, sur les 400 ouvriers elles sont une quinzaine ». Pour ce syndicaliste, les ouvriers forment toujours le socle de la représentation du personnel, forcément masculine dans cet établissement.

Notons que là où, de façon symétrique aux situations observées principalement dans l'industrie, les représentants du personnel sont presque toutes des femmes, la question d'une plus grande ouverture de la représentation du personnel aux hommes n'est guère plus posée. Si chez EDUCO ou CAT, la question étonne et ne reçoit guère d'autre réponse que l'évocation du hasard, les femmes de la délégation unique de MAROQ expliquent que « les hommes ne veulent pas s'embêter avec ça... (se présenter pour l'élection au comité d'entreprise). Pour eux, c'est de la paperasse... et puis les ventes et tout ça, ça ne les intéresse pas... pour eux c'est du ménage ». Ainsi, dans le cas de cet établissement où les représentants sont « dominés » par la direction, les femmes élues expliquent l'absence d'homme dans la délégation unique par la dévalorisation du rôle de représentant du personnel.

De fait, dans l'ensemble des établissements étudiés, la féminisation des représentants du personnel ou des équipes syndicales (ou symétriquement l'arrivée d'hommes) n'est formulée comme un objectif important que dans les établissements où des femmes se sont engagées dans le combat de l'égalité professionnelle (FINO ou BANCO par exemple). Lorsque l'enjeu est surtout dans la consolidation de la section syndicale ou la succession des représentants à l'issue de leur mandat, la question est posée en termes de rajeunissement : il faut alors se montrer attractif, tant pour les jeunes femmes que pour les jeunes hommes, ce qui implique souvent de faire évoluer les manières de militer ou d'exercer les fonctions de représentants du personnel.

Par exemple, la féminisation et le rajeunissement des effectifs d'AERO ont conduit le syndicat CGT majoritaire à s'interroger sur le renouvellement de ses équipes. Le secrétaire du comité d'entreprise, 55 ans, en place depuis dix ans, très apprécié et populaire, a décidé de laisser la place et a incité des collègues du même âge à le faire. Si cette évolution concerne surtout des jeunes hommes, davantage syndiqués, quelques femmes ont été élues au cours de ces dernières années et une volonté d'aller vers plus de mixité au sein des équipes syndicales est présente.

Par ailleurs, dans les établissements récents que nous avons observés, où les représentants du personnel et les équipes syndicales, comme les salariés en général, sont jeunes, la place des femmes parmi les représentants reflète leur poids dans le salariat, et les représentants du personnel sont surtout préoccupés par le renforcement d'équipes encore fragiles. Ainsi, les femmes sont majoritaires parmi les représentants du personnel comme parmi les salariés d'ASSURO (mais une seule femme est déléguée syndicale, situation qui rappelle celle décrite par Amossé et Lemoigne [2004]), tandis que la parité est assurée parmi les représentants du personnel de RAPIDO, et que trois hommes et une femme représentent les salariés de FRIGO, ce qui est conforme à la composition du salariat. Si la question de la mixité parmi les représentants du personnel et dans les syndicats n'est pas vraiment posée, la constitution ou le renouvellement des équipes est une question pressante.

Dans ces établissements jeunes, récemment créés, les syndicats, lorsqu'ils existent, sont faiblement implantés et encore fragiles : la priorité semble alors être d'amener les jeunes salariés vers le syndicalisme, hommes et femmes, et de les former. La déléguée syndicale CFDT d'ASSURO est très fière de parler de son équipe de 8 personnes, des jeunes (2 garçons, 6 filles) qu'elle a amenés au syndicalisme en discutant avec eux à la machine à café, à la cantine, en tissant des liens [Contrepois, 2003]. Elle les a formés en les emmenant dans des réunions, dans les négociations, ce qui demande de négocier au préalable avec la direction pour qu'elle accepte.

« J’emmène mes petits jeunes avec moi. J’ai des jeunes engagés. Quand je me lève c’est ma motivation de leur montrer que l’union fait la force parce qu’ils sont tous individualistes, ils n’y croient pas... mais je leur montre, et ça marche. »

Cependant, la féminisation des équipes, qui peut être aussi la condition de leur rajeunissement, se heurte aux mentalités traditionnelles et « machistes » de certains syndicalistes qui n’envisagent pas de changer leur mode de fonctionnement. Par exemple, le mouvement de renouvellement initié chez AERO rencontre pas mal d’obstacles : aucune femme n’est déléguée syndicale et le secrétaire du comité d’entreprise évoque l’existence de sexisme et de racisme au sein du syndicat, surtout parmi les ouvriers.

*Des femmes contraintes de s’adapter aux modes masculins et anciens d’exercice des mandats*

Les raisons avancées pour expliquer la faible représentation des femmes parmi les représentants du personnel de CAPHI varient selon le sexe de la personne interrogée. D’un côté, les délégués syndicaux masculins évoquent les charges familiales, la difficulté des femmes pour prendre la parole, l’absence de culture syndicale des femmes sur le site, le surinvestissement nécessaire avec le cumul des mandats (les hommes cumulent les mandats et peuvent terminer leur carrière dans le syndicat, c’est le cas d’un des délégués interrogé), la difficulté de concilier la vie professionnelle, la vie familiale et la vie militante. De l’autre côté, la déléguée CFDT complète ces arguments en évoquant les horaires tardifs des réunions syndicales et une logique d’affrontement développée par les hommes : « au sein des syndicats, à l’origine ce sont des hommes qui vont démarcher leurs collègues, ils s’adressent à des hommes, quand ils s’adressent à des femmes, ils leur expliquent qu’il y a des réunions, qu’il faut s’impliquer, qu’il faut ceci, qu’il faut cela. Il ne faut pas se cacher que ce sont les femmes qui assument les tâches ménagères, la gestion de la maison et concilier les deux est difficile. Je pense que ce sont les horaires de réunions qui ne sont pas adaptés. On demande aux femmes de s’adapter aux horaires des hommes, je pense que c’est cela le principal obstacle ». Elle évoque également les méthodes des délégués syndicaux hommes dans les domaines de la communication et de l’organisation : « je pense que les hommes et les femmes ne fonctionnent pas de la même façon en termes de communication et d’organisation et que là aussi, on leur demande de se plier aux méthodes d’hommes. Les réunions deviennent presque systématiquement un lieu d’affrontement parce que l’on n’a pas les mêmes manières de fonctionner. Sur l’organisation, j’ai beaucoup de mal à imposer à tout le monde que l’on ait un réseau qui fonctionne, où l’on sait qui est là, qui est en vacances, que l’on puisse avoir

un agenda commun, savoir qui fait quoi. C'est très difficile de l'imposer à des hommes. Il y a plein de choses qui font que c'est difficile pour les femmes. Il y a eu des femmes, je ne les ai pas connues, mais si elles n'ont pas poursuivi, c'est sûrement pour ces raisons-là. Elles se sont découragées avec le machisme ambiant. C'est vrai qu'il faut un bon sens de la répartition. » Cette déléguée est elle-même prête à prendre plus de responsabilités encore (comme secrétaire du comité central d'entreprise) mais elle ne l'a pas fait : « Si je me lance là-dedans, personne ne voudra de moi, dans le cadre de mon travail comme j'ai le droit de consacrer quelques heures à autre chose qu'à mon travail, ça ne plaît pas toujours aux hiérarchies qui voudraient tout à elles ». Elle souhaiterait ainsi trouver un équilibre entre ses engagements militant, professionnel et familial, mais de tous côtés, elle se sent sommée de choisir.

#### « Guerre des sexes » au sein d'une équipe syndicale

Pendant longtemps, les représentants du personnel de BANCO étaient des hommes, à l'exception d'un syndicat qui depuis dix ans présente une liste paritaire. Lorsque ce syndicat est devenu majoritaire, personne ne voulait occuper les fonctions de secrétaire et trésorier du comité d'entreprise. Trois femmes ont alors accepté ces fonctions. « Donc les trois femmes ont pris le pouvoir, cela a été le début de nos embêtements. On s'est dit (les hommes délégués syndicaux) «avec celles-là, on ne craint rien, ce sont de pauvres filles» ». « Justement ! Ça a été terrible, pour eux, les pauvres garçons. C'est qu'on a tout refait, tout... du nettoyage dans la trésorerie du CE (Comité d'entreprise), on a mis en place des expertises, on a mis en place des commissions comme celle de l'égalité, fait repartir la commission formation qui marchait mal. Et la DRH s'est rendue compte que les filles faisaient beaucoup de travail, donc elle s'est appuyée sur les filles. En plus, c'était une femme. On a eu beaucoup confiance en elle, elle a eu beaucoup confiance en nous » (une des élues au comité d'entreprise). Cependant, selon le récit de la déléguée syndicale, lors des élections de 2005, les hommes du syndicat ont voulu empêcher ces femmes de se présenter : celles-ci ont alors déposé leur liste à la fédération des banques de leur syndicat. Malgré l'appui de la fédération, les hommes ont fait pression pour qu'elles retirent leur candidature. Quatre élues ont quitté le syndicat, mais elles ont gardé leurs mandats comme « élues libres » pendant les six mois suivants, faisant perdre la majorité à leur ancien syndicat. Ce conflit entre hommes et femmes s'est soldé par le départ des jeunes femmes vers un autre syndicat, « on a beaucoup avancé et les garçons n'ont plus voulu de nous... En 2005, nous sommes parties à 7 parce qu'on était en désaccord avec les délégués syndicaux hommes. Et maintenant le syndicat ne fait plus que 3 élus. C'est dommage. Là il n'a plus les forces de travail, il ne signe plus rien, n'est plus force de propositions ». Très déçue par les militants, une déléguée du personnel raconte : « les femmes dans le militantisme, c'est très dur... ils nous prennent pour des gourdes ; j'étais effarée. ». Issue d'une ancienne génération de militants, ces hommes occupent les places « honorifiques », ils se sont construits dans et par le syndicat, et à ce titre ne souhaitent pas laisser leur place.

De la même manière, la déléguée syndicale UGICT-CGT de TRANS-PUBLIC n'a été acceptée par ses camarades qu'au prix de l'acceptation de jouer le jeu de la représentation masculine : « C'est pas ouvert à tout le monde, ça fait des années qu'ils mangent ensemble à la bourse du travail et puis au fil des années j'ai eu ma place à table. » Chez FINO, le délégué FO, qui présente les deux délégués syndicaux hommes de ce syndicat comme « deux attaquants en première ligne avec un buteur », regrette que les femmes ne souhaitent pas prendre de mandat : « Elles n'ont pas envie d'avoir des propos violents envers la direction parce que c'est là où la confrontation verbale existe, donc c'est pas forcément leur faconde ».

### CONCLUSION

À partir d'une quinzaine de monographies d'établissements, certaines caractéristiques et évolutions marquantes des relations professionnelles, vues sous l'angle de l'existence et de l'intensité des négociations entre les représentants du personnel et la direction, ont pu être mises en évidence.

L'enquête de terrain a mis ainsi en lumière des évolutions des relations professionnelles vers l'existence de négociations décentralisées dans les entreprises ou établissements, soit dans la continuité d'une tradition de négociation, soit en rupture d'un rapport traditionnel d'affrontement. Des grands établissements appartenant à des groupes internationaux du secteur bancaire ou des associations d'éducation sociale illustrent la continuité, alors que nous avons rencontré la rupture dans des sites industriels au salariat ouvrier. Les rapports d'affrontement qui paraissent caractériser les relations professionnelles des grands établissements industriels à l'histoire sociale ancienne semblent marquer le pas en faisant place à des relations plus ouvertes au dialogue. Dans ce cas, le passage à la négociation fait suite à des changements de direction, qui n'abolissent pas les conflits mais en réécrivent la grammaire. Notons que nous avons perçu, dans un des établissements de l'éducation-santé, un risque de blocage du dialogue dans le cadre d'un conflit aigu avec les nouveaux gestionnaires de l'établissement, qui pourrait déboucher sur un mouvement en sens opposé. Enfin, des rapports sociaux centrés autour de la négociation semblent aussi se mettre en place dans des établissements récents où prime d'emblée un dialogue pragmatique, mais sur un nombre limité de thèmes jugés prioritaires. Nous avons enfin observé, surtout dans des entreprises familiales de petite taille, des relations professionnelles caractérisées par un rapport de domination, qui semble peu évoluer. Dans ces cas, la mobilisation du droit du travail est apparue comme le seul filet de sécurité existant.

La dimension du genre traverse ces mouvements, mais sa lecture et l'interprétation des relations qu'elle entretient avec l'évolution des modes de relations professionnelles et des formes de conflictualité ne sont pas simples. De façon générale, le mouvement massif de recul des concentrations industrielles, lieu historique des luttes sociales et de la constitution du mouvement ouvrier, n'est pas sans lien avec le mouvement long de féminisation du salariat (et d'élévation des qualifications), et ces évolutions conjointes peuvent être perçues dans l'analyse de l'histoire particulière d'établissements. Par ailleurs, si les négociations sur l'égalité professionnelle semblent encore rares, sauf dans les grandes entreprises et plus particulièrement celles du secteur bancaire où s'appuyant sur la loi Génisson et divers accords de branche, directions et représentants du personnel négocient intensivement, l'objectif de mixité semble poussé par des préoccupations concrètes dans une variété de configurations et fait l'objet de négociations que nous avons qualifiées de pragmatiques. Nous avons également rencontré des obstacles qui font barrage à ces évolutions : l'isolement des représentantes femmes dans la revendication de l'égalité, mais aussi, malgré une progression de la parité parmi les élus du personnel (qui semble davantage être la norme dans les établissements récents et lorsque les salariés sont jeunes), la lenteur, dans des établissements où l'histoire sociale est plus ancienne, à sortir de la chasse gardée des hommes en matière de représentation du personnel. Pour le renouvellement des représentants du personnel qui inquiète tant, et à juste titre les syndicats, la parité et l'égalité professionnelle pourraient pourtant se révéler être une chance à saisir.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ANGELOF T., LAUFER J. (2007), Introduction au dossier « Genre et organisations », *Travail, Genre et Sociétés* n° 17.
- AMOSSÉ T., LEMOIGNE C. (2004), « Les femmes dans les comités d'entreprise et délégations uniques du personnel : une parité encore lointaine », *Premières Synthèses, Dares*, n° 44.1.
- AMOSSÉ T. (2006), « Le dialogue social en entreprise », *Premières Synthèses, Dares*, n° 39.1.
- COLLECTIF (1984), *Le Sexe du travail*, PUG, Grenoble.
- CONTREPOIS (2003), *Syndicats, la nouvelle donne*, Syllepse, Paris.
- CROUCH C. (1993), *Industrial relations and European state traditions*, Oxford, Clarendon Press.
- DEFALVARD H., LUROL M., POLZHUBER E. (2005a), « Le mandatement : une forme de représentation et de mobilisation pour les femmes ? » dans *Les Ressorts de la mobilisation au travail*, p. 207-217, Octarès, Toulouse.
- DEFALVARD H., LUROL M., POLZHUBER E. (2005b), « Le droit négocié d'entreprise : force ou faiblesse ? », *Quatre Pages du CEE* n° 61.

- DEFALVARD H., LUROL M., POLZHUBER E. (2005c), « Les inégalités de genre dans le passage aux 35 heures, sources et résistances », *Travail et Emploi* n° 102, avril-juin, p. 45-57.
- DEFALVARD H., LUROL M., POLZHUBER E. (2005d), « Rapports virils de domination dans deux cas d'accords 35 heures par mandatement syndical : entre effets de trajectoires et nouvelles dynamiques », *Revue Clés* n° 45, Lille, p. 19-37.
- FORTINO S. (2002), *La Mixité au travail*, La Dispute, coll. « Le genre du monde », Paris.
- KERGOAT D. (1978), « Ouvriers, ouvrières », *Critique de l'économie politique*, nouvelle série n° 5.
- LAQUEUR T., (1992), *La Fabrique du sexe. Essai sur le corps et le genre en occident*, Gallimard, Paris.
- LAUFER J., (2005), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi* n° 102, p. 31 à 45.
- LAUFER J., MARRY C., MARUANI M., (2003), *Le Travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte, Paris.
- LAUFER J., SILVERA R., (2005), *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse*, Programme Equal Timetis, Éditions. Emergences, Montreuil.
- LUROL M. (2003), « En marche vers l'égalité professionnelle ? », p. 44-50, *Lunes* n° 22.
- MARUANI M., (1979), *Les Syndicats à l'épreuve du féminisme*, Syros, Paris.
- MARUANI M., (1985), *Mais qui a peur du travail des femmes ?* Syros, Paris.
- MARUANI M., dir., (1998), *Les Nouvelles Frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, La Découverte, Recherches, Paris.
- PHILIPPON Th. (2007), *Le Capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Seuil, La République des idées, Paris.
- MOSSUZ-LAVAU J., SINEAU M. (1983), *Enquête sur les femmes et la politique en France*, PUF, Paris.
- OKLEY A. (1972), *Sex, Gender and Society*, Temple Smith.
- PIGNONI MT., TENRET E. (2007), « Présence syndicale », *Premières Synthèses*, Dares, n° 14.2.
- SCOTT J. (1986), « Gender : A useful category of historical analysis », *American Historical Review* n° 91, cité dans *Travail Genre et Sociétés*, n° 17/2007.
- SCOTT J. (1988), *Gender and the Politics of History*, Columbia University Press.
- SILVERA R., (2006), « Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme français », p. 137-172, *Revue de l'IREES*, n° 50.
- Zilberberg-Hocquart M.H., (1978), *Féminisme et syndicalisme en France*, éditions Anthropos, Paris.