

Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation

La permanence « paradoxale » du plafond de verre à la CFDT

Cécile GUILLAUME

Résumé - Dans le monde syndical, en France et plus largement en Europe, la CFDT fait figure de pionnière en matière de mixité. Sa politique volontariste édictée dès 1982 a favorisé un processus continu de féminisation de ses adhérents et de son tissu militant. Cette dynamique se heurte toutefois à la difficulté patente des femmes à monter et se maintenir en responsabilité au sein de l'organisation. Parmi les éléments d'interprétation de cette réalité en demi-teinte, cet article insiste sur le rôle des dispositifs formels et informels de détection/sélection des futurs responsables et l'impact des normes organisationnelles dans la construction des inégalités de carrières, entre les hommes et les femmes.

La féminisation des organisations syndicales a progressé¹, au niveau des adhérents mais également des mandats de représentation collective². Cette mixité accrue du tissu militant a permis de réduire l'écart entre la composition du salariat et celle de la population syndiquée. Pour autant, la proportion de femmes en responsabilité syndicale³ reste modeste. La féminisation des cadres s'est concentrée dans certaines fonctions et dans certains secteurs et n'a que très faiblement irrigué les niveaux supérieurs des organisations syndicales. Le questionnement sur ce double processus de segmentation horizontale et verticale rejoint les travaux de recherche sur la question de l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités dans les organisations productives⁴ et politiques⁵. Bien qu'elles aient accès aux premiers niveaux d'encadrement et de représentation (hiérarchie intermédiaire, mandats politiques locaux), les femmes peinent à s'imposer dans les plus hautes sphères de décision. Le phénomène de « plafond de verre » continue d'opérer en maintenant les inégalités structurelles entre hommes et femmes tant sur le plan du type de position occupée, que des rétributions et des perspectives de carrière. C'est en étudiant une organisation syndicale particulière, la Confédération Française du Travail (CFDT), que nous saisissons le paradoxe apparent d'une représentation sélective et différenciée des hommes et des femmes dans le champ syndical⁶, dans un contexte de croissance ininterrompue de l'activité féminine depuis plus de quarante ans⁷.

Une première piste d'interprétation de cet écart tient d'abord dans la faiblesse historique de l'implantation des organisations syndicales dans les bastions

1. En France, le taux de syndicalisation des femmes est de 8,3 % en 2004. Les données étant souvent difficiles à obtenir auprès des organisations syndicales, nous nous appuyons sur les chiffres disponibles auprès du European Industrial Relations Observatory (EIRO) ou de la Confédération Européenne des Syndicats (CES). Sur la féminisation des organisations syndicales, cf. Braithwaite (M.), Byrne (C.), *Les femmes et la prise de décisions dans les syndicats*, Bruxelles, CES, 1995 ; Hacourt (B.), Garcia (A.), dir., *Le deuxième sexe du syndicalisme européen*, Bruxelles, CES, 1999 ; Garcia (A.), dir., *Femmes dans les syndicats, une nouvelle donne*, Bruxelles, CES, 2003.

2. Hege (A.), Dufour (C.), Nunes (C.), *La place des femmes dans les comités d'entreprises*, Paris, IRES/DARES, 2000.

3. Par responsabilité syndicale, nous entendons le fait d'occuper une ou plusieurs fonctions, électives ou non, dans une structure syndicale extérieure à l'entreprise. Il peut s'agir d'une structure de type professionnel (syndicat, fédération professionnelle) ou interprofessionnel (union départementale, union régionale, confédération).

4. Laufer (J.), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et emploi*, 102, 2005 ; Laufer (J.), « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, 151, 2004.

5. Achin (C.), *Le mystère de la chambre basse*. *Comparaison des processus d'entrée des femmes au Parlement, France-Allemagne, 1945-2000*, Paris, Dalloz, 2005 ; Pionchon (S.), Derville (G.), *Les femmes et la politique*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2004.

6. Constat validé à l'échelle européenne par l'étude dirigée par Silvera (R.), *Le défi du mainstreaming pour le syndicalisme en Europe : comment intégrer l'égalité entre hommes et femmes, au travail et dans la vie, par les organisations syndicales*, Synthèse de la première année du programme MSU, 2003.

7. Maruani (M.), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2003.

féminins⁸ (secteur tertiaire). Ce retard structurel permettrait de comprendre l'absence relative des femmes, en particulier dans les organisations syndicales les plus représentatives du monde ouvrier masculin. Une seconde perspective souligne le décalage entre la participation historique des femmes aux mouvements sociaux ainsi que leur représentation ancienne dans le syndicalisme chrétien et l'absence de légitimité de leur présence dans les organisations syndicales traditionnelles⁹. Cette intégration problématique des femmes dans le syndicalisme renvoyant notamment à la difficulté des syndicats à prendre en charge les revendications spécifiques de la main-d'œuvre féminine. Encore aujourd'hui, les organisations syndicales peinent à sortir du dilemme entre la création de structures spécifiques en charge des problématiques féminines (commissions femmes, etc.) et la volonté d'intégrer ces questions à l'ensemble du travail revendicatif¹⁰ (approche *mainstreaming*). Ces deux schémas explicatifs ne permettent pas de saisir les raisons de la constante sous-représentation des femmes dans les structures syndicales de la CFDT. Les femmes représentent presque la moitié des adhérents (44 % en 2004), ce qui s'explique notamment par l'implantation de l'organisation dans le secteur tertiaire et des services. La CFDT s'est par ailleurs dotée d'une politique de mixité volontariste dès les années 1980 et a opté pour une approche intégrée de l'égalité¹¹. Elle connaît aussi une pénurie de militants liée aux effets conjugués de la vague de désyndicalisation initiée à la fin des années 1970 et au vieillissement des responsables en place. Ce contexte particulier offre des conditions objectives *a priori* favorables à la promotion des femmes. Pourtant la mixité des structures évolue peu¹².

8. Silvera (R.), « Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe », *Revue de l'IRES*, 50, 2006.

9. Pour un bilan des recherches sur les liens entre genre et mouvement ouvrier en France, consulter l'article de Frader (L. L.), « Femmes, genre et mouvement ouvrier en France au XIX^e et XX^e siècles : bilan et perspectives de recherche », *Clio*, 3, 1996 (disponible en ligne à l'adresse <http://clio.revues.org/document472.html>) ; cf. aussi Rogerat (C.), « Mouvements sociaux et syndicalisme », in Maruani (M.), dir., *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 2005.

10. Pour une perspective historique sur les liens entre féminisme et syndicalisme, cf. les travaux de Zylberberg-Hocquard (M.-H.), *Féminisme et syndicalisme en France*, Paris, Éditions Anthropos, 1978 ; Maruani (M.), *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*, Paris, Syros, 1979. Sur la difficulté de prise en charge des questions féminines, cf. Trat (J.), Zylberberg-Hocquard (M.-H.), *La participation des femmes aux instances de décision des syndicats*, GEDISST, CNRS, 2000.

11. Après de longs débats sur l'opportunité de fixer des quotas, la CFDT a opté, depuis le Congrès confédéral de Metz en 1982, pour une voie « médiane » consistant à proposer des modifications successives dans la composition des instances nationales (possibilité de double candidature, quotas minima), tout en mettant l'accent sur les mesures d'accompagnement de cette politique (soutien financier aux organisations favorisant la mixité, politique de formation, adaptation des fonctionnements, réflexion autour des modes de garde, etc.).

12. Les femmes ne représentent que 32 % de l'ensemble des membres des exécutifs fédéraux et 27 % des exécutifs régionaux en 2004. Au niveau des structures intermédiaires (syndicat, union locale ou départementale), la situation est encore plus défavorable, même dans les organisations les plus féminisées. Le pourcentage de secrétaires générales de syndicats est en moyenne de 24 % en 2004. Dans certains secteurs professionnels, cet écart moyen de vingt points entre le pourcentage d'adhérentes et le pourcentage de secrétaires générales s'élève jusqu'à trente points (y compris dans des secteurs féminisés comme la santé ou l'éducation). 45 % des régions ne disposent d'aucune femme en responsabilité dans une structure interprofessionnelle locale en 2004 (source : bilans internes mixité).

Penser la difficulté des femmes à accéder aux postes à responsabilité dans le champ syndical par analogie avec les travaux de recherche menés sur le plafond de verre dans le champ professionnel peut nous permettre d'analyser autrement les ressorts de cette constante sous-représentation des femmes, tout en saisissant les spécificités du fonctionnement du champ syndical dans un contexte de renouvellement générationnel. En prenant au sérieux l'hypothèse d'une homologie des mécanismes de (re)production de la division sexuelle du travail¹³ dans le champ productif et dans celui de la représentation syndicale, nous chercherons à comprendre pourquoi les femmes sont peu présentes dans les positions de pouvoir formel au sein des structures syndicales. Nous centrerons donc notre réflexion sur les conditions sociales et organisationnelles de la fabrication des responsables syndicaux¹⁴. Les travaux récents de sociologie du genre anglo-saxonne¹⁵ ont en effet montré l'intérêt d'une approche méso, centrée sur l'encastrement des inégalités de genre dans les règles et processus organisationnels pour éclairer sous un jour nouveau les différences de carrières entre les hommes et les femmes. En nous appuyant sur une monographie approfondie sur une seule centrale syndicale confédérée (cf. encadré méthodologique), nous décrivons dans un premier temps les contraintes que fait peser l'existence d'un modèle de carrière masculin-neutre (cumul des mandats, disponibilité, mobilité) sur les carrières syndicales¹⁶ des hommes et des femmes dans un contexte d'accélération des rythmes de prise de responsabilité. Nous soulignerons ensuite l'importance des logiques d'appareil (processus de sollicitation par les dirigeants et de cooptation par les pairs) et des ressources partisans dans la sélection des futurs dirigeants. De manière plus implicite, nous montrerons que le genre est une ressource non pertinente dans la poursuite d'une carrière militante, en raison d'une subordination des qualités dites féminines (proximité, pragmatisme, écoute) à l'exercice des mandats de terrain et de la permanence des fondements symboliques du système genre/sexe. Nous concluons sur les difficultés des femmes à faire évoluer les logiques du champ syndical (et la hiérarchisation sexuée des carrières), entre stratégie d'auto-exclusion ou hyper-conformisme, dans un contexte plutôt propice aux logiques de reconversion.

13. Achin (C.), « Un "métier d'hommes" ? Les représentations du métier de député à l'épreuve de sa féminisation », *Revue française de science politique*, 3, 2005.

14. Guillaume (C.), Pochic (S.), « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, 17, 2007.

15. Mills (A. J.), Tancred (P.), eds., *Gendering Organizational Analysis*, London, Sage, 1992 ; Ledwith (S.), Colgan (F.), eds., *Women in Organizations. Challenging Gender Politics*, Basingstoke, MacMillan, 1996 ; Wajcman (J.), *Managing Like a Man. Women and Men in Corporate Management*, Cambridge, Polity Press, 1998 ; Halford (S.), Leonard (P.), *Gender, Power and Organizations : an Introduction*, New York, Palgrave Macmillan, 2000.

16. Sur cette notion de carrière syndicale, souvent décriée par les syndicalistes eux-mêmes, cf. Correia (M.), « La représentation de la carrière chez les syndicalistes », in Piotet (F.), dir., *La révolution des métiers*, Paris, PUF, 2002.

Méthodologie d'enquête

L'enquête s'appuie sur l'étude des textes d'orientation et de débats fixant la politique de mixité dans la CFDT depuis 1978 et l'analyse de quarante-trois récits de vie menés à différents niveaux de l'organisation auprès de militantes ayant pour la plupart des responsabilités en structure. Les femmes interviewées sont âgées de vingt-huit à cinquante ans. L'ancienneté de l'adhésion est en moyenne de huit ans, mais cette moyenne ne rend pas compte des écarts puisque cette ancienneté va de un an à plus de vingt-huit ans, avec huit militantes ayant une ancienneté supérieure à dix ans. Les caractéristiques de cet échantillon reflètent le renouvellement du tissu militant, avec une sur-représentation des nouveaux militants (entrés depuis moins de dix ans). Nous avons opté pour une approche en termes de « carrières militantes¹⁷ » qui permet d'articuler les dimensions biographiques (configurations familiales et professionnelles), institutionnelles (orientations politiques) et organisationnelles (dispositifs formels et informels de gestion des ressources militantes, modes d'organisation et caractéristiques de l'activité militante). Par convention, nous utiliserons le terme de « militant(e) » pour qualifier les personnes ayant accepté d'endosser un mandat syndical dans l'entreprise ou en dehors, sans que ce terme ne fasse référence à une forme et un contenu prédéfinis de l'engagement. Il s'agit de distinguer la figure de l'adhérent, du salarié qui prolonge son adhésion par une prise de mandat dans l'entreprise, puis éventuellement dans les structures syndicales. Cette notion recouvre une variété de mandats (locaux, nationaux, fédéraux, professionnels, interprofessionnels, etc.) et de statuts (bénévole, détachée à temps partiel ou plein, salariée de l'organisation, etc.). Ce travail s'appuie en outre sur d'autres enquêtes menées au sein du service recherches et diagnostics de la CFDT, pendant plus de trois ans, sur la question de l'engagement syndical des hommes et des femmes¹⁸. Quelques rares données chiffrées officielles sur la place des femmes dans la CFDT, ainsi que l'analyse secondaire d'une enquête interne auprès de 929 responsables syndicaux présents au Congrès de Nantes en 2002 (2/3 des participants) seront également mobilisées.

Les conditions d'une carrière syndicale : un modèle masculin-neutre

L'insertion professionnelle comme préalable à l'engagement

Le militantisme syndical requiert un certain nombre de dispositions¹⁹, mais surtout de conditions pratiques qui sont discriminantes pour les femmes.

17. Fillieule (O.), Mayer (N.), « Devenirs militants », *Revue française de science politique*, 1-2, 2001.

18. Guillaume (C.), *Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT*, rapport de recherche pour l'IRES, 2006 ; Guillaume (C.), Mouret (B.), « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *Revue de l'IRES*, 44, 2004 ; Guillaume (C.), « Le renouveau de l'engagement syndical cédétiste », in Ferrand Bechman (D.), dir., *Des bénévoles et leurs associations, Autre réalité, autre sociologie*, Paris, L'Harmattan, 2004.

19. Havard-Duclos (B.), Nicourd (S.), *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.

L'engagement syndical comme la plupart des engagements militants s'appuie sur une insertion professionnelle stable²⁰. Rares sont les militants syndicaux qui n'exercent pas ou plus d'activité professionnelle (chômeurs, retraités, etc.). Cette évidence mérite d'être rappelée dans un contexte de chômage élevé et de difficultés majeures de primo insertion sur le marché du travail. Si la majorité des militantes interviewées, notamment les plus anciennes ou les mieux diplômées, ont connu une intégration stable et durable sur le marché du travail favorisant une démarche syndicale assez précoce, les plus jeunes ont, pour leur part, connu des difficultés de primo insertion professionnelle, ce qui les a conduit à différer leur engagement syndical. Les conditions de l'insertion professionnelle sont également déterminantes dans le taux de syndicalisation.

**Tableau 1 : Âge à l'adhésion des congressistes
par période d'adhésion**

En %	Moins de 20 ans	20 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	Plus de 50 ans	Ensemble	Moyenne d'âge à l'adhésion	Moyenne d'âge en 2002	% femmes
Adhère avant 1974	19	72	7	1	1	100	23 ans	55 ans	29
Adhère en 1975-1984	6	80	12	1	1	100	25 ans	48 ans	34
Adhère en 1985-1994	0	39	45	13	1	100	32 ans	44 ans 1/2	39
Adhère en 1995-2002	0	21	50	26	3	100	35 ans 1/2	40 ans	51
Ensemble	7	59	24	8	1	100	28 ans	48 ans	37

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des participants au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes, 929 individus, exploitation originale réalisée par Sophie Pochic.

Règle de lecture : Parmi les militants ayant adhéré avant 1974, 19 % avaient moins de 20 ans au moment de leur adhésion.

Une étude récente montre que les salariés en CDD ou intérimaires ne sont que 2,5 % à se syndiquer²¹. Seuls 6 % des salariés en CDI à temps partiel se syndiquent, contre 9,5 % pour les salariés ayant un CDI à temps plein. En 2003, ces formes d'emploi atypiques concernaient un quart des salariés, plus du tiers des femmes et des moins de trente ans. Ces données permettent de comprendre que la baisse de la syndicalisation est en partie liée au processus d'autonomisation des trajectoires professionnelles au regard des parcours syndicaux. L'engagement syndical continue en effet d'être pensé sur le modèle du salarié à temps

20. McAdam (D.), « Pour dépasser l'analyse structurale de l'engagement militant », in Fillieule (O.), dir., *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005.

21. Amossé (T.), « Mythes et réalité de la syndicalisation en France », *Premières synthèses*, 44, 2004.

plein en CDI et peine à trouver les modalités pratiques d'intégration de salariés, particulièrement les femmes²², dont les situations d'emploi impliquent davantage de précarité et d'instabilité. Le report de l'adhésion est donc notable dans les enquêtes statistiques puisque la proportion de militants âgés de moins de 30 ans (hommes et femmes) lors de leur adhésion est extrêmement faible (cf. tableau 1).

Cumul des mandats et diversification des modes d'accès aux responsabilités

L'autre caractéristique du militantisme syndical tient dans le renforcement d'un modèle de cumul des mandats²³. La figure du militant d'appoint, bénévole exerçant son activité syndicale sur son temps libre, semble en voie de disparition. Là encore les statistiques sont parlantes. Toutes fonctions confondues, pour les femmes comme pour les hommes, les militants cumulent en moyenne plus de quatre mandats ou responsabilités (cf. tableau 2). Les secrétaires généraux d'organisation (syndicat, fédération, région) cumulent encore davantage, avec en moyenne plus de cinq mandats simultanément.

Tableau 2 : Cumul des mandats et responsabilités par fonction syndicale principale

Moyenne	Secrétaire général	Secrétaire adjoint	Trésorier	Toutes fonctions
Femmes	5,3	3,8	3,7	4,1
Hommes	5,1	4,2	4,0	4,5
Ensemble	5,2	4,0	3,9	4,3

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des participants au congrès de la CFDT en 2002 à Nantes, 929 individus, exploitation originale réalisée par Sophie Pochic.

NB : Chaque syndicaliste devait indiquer sa fonction principale actuelle au sein de la CFDT, sans cumul possible.

NB : Chaque mandat ou responsabilité au sein de la CFDT a été compté pour un mandat, quelle que soit sa nature²⁴.

22. Bérout (S.), *Adhérer, participer, militer : les jeunes face au syndicalisme et à d'autres formes d'engagements collectifs*, Rapport de recherche IRES, 2004.

23. Silvera (R.), « Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe », art. cité.

24. Ont été ajoutés aux responsabilités au sein du syndicat, les *mandats au sein des entreprises* (Délégué Syndical, Délégué Syndical Central, Délégué de Personnel, Élu du Comité d'Entreprise, Élu du Comité Central d'entreprise, Élu du Comité d'Entreprise Européen, Élu du Comité de Groupe, Élu du CHSCT (Comité d'hygiène et de sécurité), Mandat pour la mise en place des 35 heures), les *mandats au sein des entreprises publiques et administrations* (Commission Administrative Paritaire (CAP), Comité Technique Paritaire (CTP) ou Comité Technique d'Établissement (CTE), Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT ou CHS), Organismes de gestion de l'action sociale, Autre) et enfin les *mandats dans des institutions paritaires extérieures* (Institution paritaire, Prud'hommes (Conseiller prud'homal), Commission liée aux pouvoirs publics (CESR, éducation, urbanisme, etc.), Sécurité sociale, caisse de retraite, CIL, ASSEDECS (administrateur), Autre organisme ou institution).

Ce phénomène de cumul, également observable au niveau des mandats de terrain²⁵, s'explique par le processus d'institutionnalisation²⁶ qui caractérise le champ syndical et par la pénurie de militants (« chaises vides »). Un des facteurs explicatifs de cette insuffisance de responsables a trait à l'histoire de la CFDT et de son développement. Bien que l'organisation ait connu une progression de ses adhérents après le phénomène de désyndicalisation massif des années 1980, la syndicalisation régresse à nouveau. Le processus de rationalisation des structures syndicales (restructuration des champs fédéraux, disparition des structures locales) et la professionnalisation des méthodes de développement n'ont pas compensé la restriction des collectifs militants dans les sections d'entreprise. Par ailleurs, le « renouveau » syndical a touché des populations traditionnellement étrangères à l'action syndicale et peu présentes dans les structures syndicales – femmes, salariés des TPE-PME – et des secteurs ayant une faible tradition syndicale. Ce double déficit de socialisation militante et de structuration organisationnelle n'est *a priori* pas favorable à la création d'un vivier de militants appelés à prendre la relève et à combler le déficit des années noires.

Paradoxalement, ce contexte particulier laisse le champ ouvert pour l'accès aux responsabilités des rares nouveaux militants qui font signe de vouloir s'investir. Dans les secteurs en développement²⁷ (comme les services, les TME/PME et le secteur privé dans son ensemble) avec des implantations récentes (et donc des créations de « postes »), et un *turn-over* important, les possibilités d'accession à la responsabilité sont encore plus fortes. L'effet numérique du nombre de mandats et d'adhérents drainés par le secteur privé dans les secteurs professionnels historiquement dirigés par des militants du public contribue à propulser de nouveaux militants, et notamment des femmes, dans les structures professionnelles. La force de la sollicitation peut être vécue de manière pesante. Tout bénévole qui s'engage est rapidement détecté comme un responsable en puissance²⁸. Dès qu'il obtient une décharge ou du temps syndical, il peut se voir promu responsable dans une multitude d'instances. Les « choses se rajoutent » les unes après les autres, menant au statut de permanent syndical parfois très rapidement. Une fois détectés, les militants sont sur-sollicités, avec une concurrence réelle entre les structures pour capter les meilleurs.

25. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" », *Revue française de science politique*, 2, 2006.

26. Landier (H.), Labbé (D.), *Les organisations syndicales en France*, Paris, Les Éditions Liaisons, 1998 ; Labbé (D.), Croizat (M.), *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, 1992.

27. Si l'effet du secteur d'activité n'est pas sans influence sur le degré de féminisation du tissu militant, y compris au niveau des responsables, il n'explique pas à lui tout seul la mixité des structures. Bien qu'il soit plus probable de rencontrer davantage de femmes en responsabilité dans les champs professionnels les plus féminisés (protection sociale, santé, social, enseignement, services, etc.), il s'agit de secteurs d'activité où les formes d'emploi atypiques sont très répandues et donc peu propices à l'engagement syndical.

28. Observation également faite par Contrepois (S.), *Syndicats. La nouvelle donne*, Paris, Syllepse, 2003.

« Au début j’aidais sur les listes, la CFDT venait de se créer dans mon entreprise, j’étais élue, mais suppléante. Je participais aux réunions de section, je rédigeais les tracts. Je suis devenue déléguée syndicale en 1996 et par un enchaînement de circonstances [remplacement d’un congé maternité], je me suis retrouvée en première ligne. En 1998, avec la fusion de l’entreprise, j’ai été happée par mes mandats syndicaux, il fallait renégocier les statuts. Il fallait que quelqu’un soit présent pour être pris en considération, l’enjeu était tellement important. J’ai tout découvert d’un coup et je suis rapidement devenue permanente. » (Entretien, femme, cadre du privé, 30 ans, syndiquée CFDT depuis sept ans, secrétaire régionale en charge de la communication/formation)

Nombre de militants, et notamment des jeunes femmes, connaissent des parcours syndicaux accélérés qui ne respectent plus les rythmes et modalités des parcours types²⁹. Ces nouveaux entrants n’ont parfois pas le temps de faire leurs preuves dans l’entreprise dans l’exercice de la représentation quotidienne³⁰, ce qui les conduit à « sauter des étapes ». L’ouverture manifeste de l’espace d’opportunité achoppe sur la permanence d’une conception initiatique de la carrière qui survalorise l’expérience de terrain tant sur le plan du lien aux salariés (légitimité élective et capacité de syndicalisation) que de l’activité de négociation avec l’employeur. Nombreux sont les nouveaux responsables qui n’ont pas acquis cette légitimité militante et qui se trouvent pénalisés ensuite pour l’accès aux plus hautes responsabilités.

« Le côté vaccination du SGEN n’a pas disparu. Avant de pouvoir être coopté dans une organisation, il faut avoir fait ses preuves. Après si moi, je voulais faire une carrière syndicale, c’est pareil, je n’ai pas mon carnet de vaccinations, donc, je pense que ça me grille d’emblée de jeu. Bon, il faut avoir été secrétaire de tel ou tel syndicat, s’être bien montré au Conseil fédéral, il faut avoir eu un gros poids de parole au Conseil fédéral et là peut-être que... » (Entretien, femme, institutrice, 33 ans, syndiquée CFDT depuis huit ans, conseillère fédérale)

Les contraintes d’un modèle vocationnel d’engagement

Le contexte actuel de pénurie de candidats renforce le caractère cumulatif et linéaire de la carrière syndicale. La discontinuité des parcours avec des moments d’investissement syndicaux plus ou moins intenses s’observe avant tout dans les échelons locaux de prise de mandats (là où les logiques électives sont le plus marquées). À partir d’un certain niveau d’engagement, les militants peinent à articuler les différentes scènes d’investissement et sont dans l’obligation de faire un choix entre « *en faire plus* » (passage au statut de permanent) ou

29. Sur cette idée du « *cursus honorum* » qui rythmait la progression du parcours syndical, cf. Contrepois (S.), *Syndicats...*, *op. cit.*

30. Dufour (C.), Hege (A.), *L’Europe syndicale au quotidien. La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*, Bruxelles, P.I.E-Peter Lang, 2002.

« *s'effacer* » (retrait de la vie syndicale, recentrage sur les mandats d'entreprise). Cette alternative met l'accent sur la difficulté de « parvenir à contrôler les frontières entre travail et hors travail³¹ ». Question particulièrement sensible pour les femmes dans un contexte où la permanence d'un modèle d'engagement vocationnel implique une perméabilité manifeste entre vie privée et vie syndicale. L'exercice d'une responsabilité syndicale rime par ailleurs avec l'adoption d'un régime de travail calé sur les normes de l'encadrement. Prendre des responsabilités syndicales en structure implique *a minima* de s'engager à adopter des horaires de travail de bureau, proches de ceux d'un cadre. Or, pour certaines catégories de salariés ayant des horaires de travail décalés ou de plus faible amplitude, cette réorganisation temporelle a des répercussions importantes sur la disponibilité familiale et privée. Davantage préoccupées par l'organisation de leur temps et la conciliation des différentes scènes d'investissement (travail, syndicalisme, famille), les militantes critiquent dans le même temps le déficit d'organisation du travail et le modèle du surinvestissement, qui se nourrissent mutuellement.

« Moi, j'ai fait plein de papiers sur "halte au militantisme sacrificiel". J'ai tenu ce discours-là plein de fois. Mais n'empêche, tout le monde est d'accord quand tu le dis, mais les pratiques... Les militants qui sont là, sont majoritairement issus de ce modèle-là, du militantisme sacrificiel judéo-chrétien. C'est dans les pratiques, donc, même si conceptuellement ils peuvent concevoir autre chose, après pratiquement c'est quand même suspect. Puis en plus comme la plupart des permanents viennent de province, le soir ils n'ont rien à faire, c'est l'hôtel. Tu es crédible par le temps que tu passes. Donc, il faut vraiment être ultra compétent et puis avoir une position très affirmée, très consensuelle pour se permettre de passer au-delà de ça. » (Entretien, femme, professeur, 35 ans, syndiquée CFDT depuis dix ans, secrétaire fédérale en charge de la syndicalisation)

L'extrême centralisation de l'organisation implique également une grande mobilité géographique et des déplacements fréquents en région parisienne. Les militants éprouvent des difficultés majeures de conciliation de leurs contraintes familiales et professionnelles avec les exigences de disponibilité/mobilité nécessaires³² à la carrière syndicale. Un certain nombre de responsables font ainsi le choix du célibat géographique en semaine, au prix d'une qualité de vie familiale dégradée.

« Je suis une des rares militantes à avoir pris pas mal de responsabilités tout en étant en poste, c'est-à-dire en n'étant pas permanente. Et là c'est nettement plus compliqué parce qu'on se heurte à un problème de disponibilité, c'est pas qu'un problème de formation, c'est un problème de disponibilité. On a quand même beaucoup de mal. Nous sur un petit syndicat comme ça, on a un permanent mis

31. Merlin (J.-R.), « Les dynamiques sexuées de l'élaboration revendicative, de la hiérarchisation des enjeux et de l'organisation du travail syndicale à Sud-PTT Loire Atlantique », communication au colloque de l'Université de Lausanne, « Genre et militantisme », Lausanne, 26-27 novembre 2004.

32. Pochic (S.), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre », *Formation-Emploi*, 91, 2005.

à disposition par la fédération, ce qui nous permet quand même d'avoir quelqu'un qui est là au téléphone, qui fait le lien, mais ce n'est pas le responsable politique du syndicat et nous n'aurions pas, de toute façon, les moyens d'avoir un permanent politique. Je suis cadre autonome, donc je peux, en principe, gérer mon temps comme je veux, mais du coup ça me "bouffe" énormément de mon temps privé si je puis dire. » (Entretien, femme, éditrice, 50 ans, syndiquée CFDT depuis plus de vingt ans, secrétaire de syndicat)

Dans ce contexte, le soutien du conjoint et de la famille dans la gestion familiale, l'âge des enfants et leur degré d'autonomie, sont des critères prédominants dans l'acceptation des responsabilités syndicales pour les femmes³³. Les militantes « pionnières » qui ont réussi à accéder aux plus hautes responsabilités au sein de l'organisation se sont moulées dans le modèle de carrière masculin caractérisé par la disponibilité, la surcharge de travail, la minoration de l'investissement familial et le dévouement total à l'organisation. Ces constats sont tout à fait convergents avec les observations faites dans les entreprises. La définition – formelle et informelle – de critères de « potentiel » associés à des normes de carrière, modèles de disponibilité et de mobilité, parcours types et diplôme³⁴ est centrale dans la compréhension des mécanismes sexués de détection et de promotion dans les organisations. Cela dit, une des spécificités des organisations syndicales tient dans l'ambivalence du facteur « diplôme » et l'accent mis sur les processus de promotion interne. Traditionnellement les responsables syndicaux n'ont pas un niveau de diplôme élevé même s'ils ont le plus souvent un rapport positif à l'école et s'inscrivent dans une trajectoire de mobilité sociale ascendante. L'observation fine des parcours socioprofessionnels des responsables syndicaux montre néanmoins un recours fréquent à la formation professionnelle pour les moins diplômés, une forte présence des enseignants et des professions intermédiaires au sein des exécutifs, et une tendance significative à la hausse des niveaux de diplôme pour les responsables les plus jeunes.

Un espace d'opportunité structuré par les logiques partisanes

Sollicitation et logiques de désignation

S'il est contraint par des normes plutôt défavorables aux femmes, l'espace de carrière est également structuré par des modes informels de recrutement et de sélection du personnel syndical qui sous-tendent un système de rétributions symboliques et matérielles inégalement réparties selon les sexes et les générations. Ce constat est particulièrement visible pour les mandats qui nécessitent

33. Le Quentrec (Y.), Rieu (A.), *Femmes : engagements publics et vie privée*, Paris, Syllepse, 2003.

34. Laufer (J.), « La construction du plafond de verre... », art. cité.

une opération de désignation par l'organisation syndicale. Il n'existe ainsi pas de liens directs entre la féminisation du tissu militant de terrain observable pour la population des élus du personnel et la composition ultérieure des exécutifs de syndicats ou d'union départementale (premiers niveaux de prise de responsabilité)³⁵. Dans l'entreprise, la raréfaction des femmes commence au niveau du mandat de délégué syndical qui n'est pas élu³⁶, mais désigné par l'organisation. Si les membres des exécutifs d'organisation professionnelle ou interprofessionnelle sont *in fine* élus par les militants, ils sont d'abord repérés et sélectionnés par les structures qui font valider leur choix par un vote lors d'un congrès. Le véritable enjeu pour les responsables n'est pas d'être élus, ce qui est presque toujours le cas, mais d'être « bien » élus. L'accès aux responsabilités reste donc gouverné par une « super règle » relativement intangible : la sollicitation. Que les postes soient vacants ou non, la gestion des responsables relève de l'organisation. Dans l'entreprise, les individus peuvent se faire élire sur des mandats avec l'étiquette syndicale de leur choix, sans que l'organisation ne puisse réellement contrôler le profil du candidat. La prise de responsabilité, pour sa part, fait l'objet d'un travail de détection et de sélection qui ne s'appuie sur aucune règle formelle.

Le rôle des « mentors », au sens de parrains et sponsors, reste central dans l'accès aux responsabilités³⁷, et ce constat rejoint les observations faites sur la construction des carrières des cadres dans les entreprises³⁸. La relation avec ce militant se tisse souvent très tôt dans le parcours syndical, au moment de la prise de mandat dans la section syndicale, et parfois même de l'adhésion, et se poursuit dans la durée. Chez les femmes particulièrement, la montée en responsabilité se fait souvent en binôme avec un militant homme expérimenté qui tient le rôle politique. Les tandems secrétaire général homme et secrétaire adjointe sont nombreux. Quand l'homme est appelé vers de nouvelles responsabilités, cette

35. De ce point de vue, l'absence paradoxale des femmes dans les structures dites de proximité est liée au pouvoir symbolique et matériel que confèrent les différents mandats. Les mandats de secrétaires généraux de syndicat (structure politique de base dans les statuts de la CFDT), et dans une moindre mesure d'union départementale, sont des postes politiques, valorisés comme tremplin dans la construction des carrières syndicales. Par ailleurs, le caractère obligatoire de la politique de mixité ne touche pas ces niveaux de structure qui gardent toute autonomie dans la déclinaison que les responsables (majoritairement des hommes) souhaitent donner aux objectifs de mixité fixés par la confédération (les règles du fédéralisme accordent une autonomie conséquente aux différentes structures dans la définition de leurs modes de fonctionnement).

36. Les élus du personnel le sont de surcroît par le biais d'un scrutin de liste qui semble favorable à la mixité, cf. Achin (C.), Paoletti (M.), « Le salto du stigmaté. Genre et construction des listes aux municipales de 2001 », *Politix*, 60, 2002.

37. L'importance des liens faibles et notamment des relations interpersonnelles dans le processus de syndicalisation accentue encore le rôle de ces « passeurs », cf. Guillaume (C.), Pochic (S.), « Carrières militantes à la CFDT. Regards de sociologues du travail sur les phénomènes de professionnalisation et de promotion », communication au colloque du CERAPS et du CLERSEE, *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ?*, Lille, 8-10 juin 2006 ; Duriez (B.), Sawicki (F.), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », *Politix*, 63, 2003.

38. Pigeyre (F.), « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Bouffartigue (P.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001.

situation permet parfois l'accès des femmes aux postes politiques. Cette relation privilégiée constitue un élément de fragilité dans le parcours, subordonnant la réussite du « poulain » à celle de son mentor. Cet effet de fragilisation est encore plus significatif pour les femmes qui, par déficit de capital partisan et de socialisation militante, négligent d'entretenir des réseaux de connaissances et de soutien élargis. La détection des responsables s'appuie également sur des processus de cooptation³⁹ plus larges, par le biais des commissions de branches ou des sessions de formation, mais le « potentiel » du militant doit être validé par les instances dirigeantes qui restent encore très masculines. Le rôle prépondérant des dirigeants hommes dans la progression de carrière met l'accent sur « l'homosociabilité⁴⁰ » comme caractéristique première de la culture organisationnelle.

« C'est parti du collectif PME, j'ai fait connaissance des gens de la fédération textile et j'ai fait des formations à l'union départementale, c'est Bernard qui me les a proposées, c'était intéressant, c'était génial. La boîte a fermé, elle a déposé le bilan en septembre 2000, c'est là que Bernard m'a dit qu'il y aurait un poste à pourvoir à la fédération du bâtiment. » (Entretien, femme, ouvrière textile, 30 ans, syndiquée CFDT depuis deux ans, développeuse régionale)

Par son caractère volontariste et l'enjeu qu'elle représente en termes de renouvellement du vivier de responsables, la politique de mixité vient bousculer les règles implicites du recrutement et de la promotion interne. Bien qu'elles aient été le plus souvent cooptées et sollicitées par des militants avec qui elles avaient noué des relations de confiance, certaines militantes ont ainsi du mal à se faire une place dans la structure qui les accueille. Soit parce qu'elles viennent de petites sections ou de secteurs professionnels nouveaux peu représentés, soit parce qu'elles sont perçues comme « parachutées » par l'externe (la fédération, la région, etc.). L'argument mixité peut *de facto* être utilisé par l'organisation syndicale pour faire évoluer, sous contrainte, certaines équipes qu'elle juge « hors jeu » ou « hors ligne ». La politique de mixité n'est donc jamais évoquée comme une ressource par les femmes, mais plutôt comme une contrainte et un stigmat.

« Je pense qu'après il y a un héritage dans le milieu masculin qui fait que c'est encore difficile. Ça m'a été présenté comme ça : "On a besoin de toi parce que tu sais faire ça, parce que tu es une femme et que c'est la parité". On a l'impression que c'est une obligation, très souvent c'est présenté comme ça, donc même dans le mode de présentation il y a quelque chose qui ne va pas. Ça m'a choqué et en même temps l'objectif de parité ne me dérange pas. C'est plus la façon un peu légère de présenter. On ne dit pas à un homme tiens on t'a choisi parce que la

39. Fortino (S.), *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002.

40. Ropert (M.), *Masculinity and the British Organization Man since 1945*, Oxford, Oxford University Press, 1994.

parité. Voilà, à une femme on lui dit. Et ça, ça me gêne parce que ça veut dire qu'il y a encore des mentalités à la CFDT qu'il faut faire évoluer. » (Entretien, femme, cadre du privé, 40 ans, syndiquée depuis dix ans, trésorière de syndicat)

Des ressources partisans essentielles

Plus généralement, les modes de désignation révèlent l'importance des ressources partisans⁴¹ dans l'accès aux positions formelles de pouvoir et la minoration des ressources personnelles (professionnelles par exemple⁴²). La démonstration d'une loyauté organisationnelle (défense inconditionnelle de l'organisation, affichage public de son « étiquette » syndicale) et politique (allégeance à la ligne confédérale) est une des conditions *sine qua non* pour la poursuite d'une carrière réussie. Souvent ignorants des tensions existant entre différents courants au sein de l'organisation (lesquels ne sont pas représentés dans la composition des instances dirigeantes), les futurs responsables sont soumis à une série d'épreuves non formalisées visant à tester leurs tendances politiques. Au cours des premiers mois de leur mandat, ils sont l'objet d'un contrôle diffus mais serré tant sur leurs opinions politiques (l'extrémisme de droite comme de gauche étant rédhibitoires à toute forme de promotion interne), leur capacité à partager les valeurs de l'organisation et leur allégeance à la ligne majoritaire confédérale. Cette question du positionnement politique est d'autant plus sensible que l'organisation est traversée de débats et crises internes.

« Il y a deux ans, j'ai rejoint la fédération en abandonnant mes mandats dans le syndicat où cela ne se passait pas bien, car c'est un syndicat opposant depuis l'origine. Le secrétaire général de la fédération avait assisté à une commission de branche, c'est une branche un peu difficile, il a vu que moi je n'étais pas dans la mouvance de la branche. J'ai choisi mon dossier avec le secrétaire général, les critères de repérage ont clairement été mon positionnement politique en décalage avec la branche qui était la branche noire de la fédération. » (Entretien, femme, rédactrice d'assurance, 45 ans, syndiquée CFDT depuis plus de vingt ans, secrétaire fédérale en charge de la formation)

À ces considérations politiques s'ajoute la démonstration d'une participation active et perçue comme bénévole au fonctionnement de l'organisation (contribuer à une action de développement ou de communication, monter et animer une formation, donner du temps pour la préparation des élections prud'hommes, aider à préparer un congrès, soutenir la candidature ou le projet d'une

41. Dulong (D.), Lévêque (S.), « Une ressource contingente. Les conditions de reconversion du genre en ressource politique », *Politix*, 60, 2002.

42. Nous avons déjà évoqué l'ambivalence du diplôme dans la poursuite d'une carrière syndicale. On pourrait également s'interroger sur les atouts que peut procurer la situation professionnelle. Si les militants étaient traditionnellement recrutés parmi les ouvriers qualifiés, la place toujours discutée des cadres dans le mouvement ouvrier pose la question des ressources professionnelles dans la construction d'une légitimité militante syndicale.

équipe, etc.). L'organisation syndicale est très sensible aux logiques de don/contre don et l'on comprend mieux les mécanismes de promotion interne si l'on prend en considération les dynamiques de la dette (symbolique, morale, politique, affinitaire, matérielle). Certains responsables ont ainsi pu se maintenir dans l'organisation pendant de longues années, et construire un parcours syndical ascensionnel, du fait de leur contribution passée à l'organisation ou à tel(s) membre(s) de l'organisation. Plus largement, c'est d'abord la capacité à se rendre visible et à entretenir des réseaux internes qui confère un pouvoir durable aux responsables. Le champ syndical est structuré par des « clans internes » ou « cliques » qui ont des effets excluant pour ceux qui n'en sont pas et contraignant pour ceux qui en font partie. S'ils ont l'avantage de créer des zones de coopération stables et durables dans un univers soumis aux aléas de l'élection et aux effets conjoncturels des crises internes, ils accentuent les effets sexués d'étiquetage et de réputation. La faible formalisation des qualités et compétences nécessaires à la prise de responsabilités et l'accent mis sur l'acceptabilité du candidat (au double sens de compatibilité politique et relationnelle) a pour effet de laisser la place à des interprétations favorisant les définitions masculines. Au-delà des compétences techniques, c'est d'abord le « capital culturel », entendu comme la combinaison de compétences techniques, de « crédits » acquis tout au long du parcours et de traits de personnalité⁴³, qui permet de comprendre la tendance à la promotion des hommes dans l'organisation. C'est en vertu de stéréotypes de genre (les qualités dites féminines/masculines) et de processus mettant en scène un jeu de perception sexué (visibilité, acceptabilité et réseau) que les femmes sont discriminées.

La dimension relationnelle de la carrière est donc souvent dénoncée par les militantes. Parce qu'elles sont femmes et profanes⁴⁴, elles sont majoritairement cantonnées dans des filières techniques (trésorière, formation) ou spécialisées (responsables du dossier RTT, égalité homme femme, handicap, etc.) de carrière qui ne leur offrent que peu d'opportunités pour construire leur visibilité organisationnelle. Peu d'entre elles ont occupé ou occupent des postes considérés comme politiques (secrétaire général, responsable de l'action revendicative, etc.). La division du travail entre hommes et femmes continue de se caractériser par une répartition entre, d'un côté les activités techniques et opérationnelles attribuées aux femmes et de l'autre les dimensions politiques de représentation (interne et externe), décisionnelles et stratégiques qui restent l'apanage des hommes (y compris des jeunes hommes). De ce point de vue, le rôle du binôme avec un militant politique confirmé, dans la prise de responsabilité peut enfermer les femmes dans un rôle d'éternelle seconde.

43. Wajcman (J.), *Managing Like a Man...*, *op. cit.*

44. Guionnet (C.), « Entrées de femmes en politique. L'irréductibilité du genre à l'heure de la parité », *Politix*, 60, 2002.

« Le problème n'est pas un problème de mixité, mais la façon dont les femmes se situent dans les responsabilités par rapport aux hommes. On est dans des schémas masculins, il y a un chef et en dessous, il y des exécutants c'est la même chose que le passage de l'autorité paternelle à l'autorité parentale, on est toujours sur des schémas hiérarchiques. » (Entretien, femme, assistante sociale, 36 ans, syndiquée CFDT depuis huit ans, secrétaire adjointe de syndicat)

Pour les femmes, l'accès aux plus hautes responsabilités reste étroitement subordonné à des effets d'opportunités exceptionnelles (crise de la structure, départ en masse de l'équipe précédente, tensions politiques fortes, etc.) liées à des modifications conjoncturelles et structurelles de l'activité de l'organisation.

Le genre : une ressource non pertinente

Des formes de légitimité concurrentes

Ce différentiel de carrière entre hommes et femmes s'explique en partie par les anticipations des responsables à l'égard des contraintes familiales des femmes, qui parce qu'elles sont potentiellement mères de famille⁴⁵ sont nécessairement perçues comme inaptes à se mouler dans le modèle de carrière dominant. D'autres représentations⁴⁶ entrent également en jeu dans la définition des attentes de rôles nécessaires à l'exercice d'une responsabilité syndicale. Si le syndicalisme s'est structuré autour d'un univers symbolique à dominante masculine marqué par un vocabulaire de combat et de lutte que l'on retrouve encore aujourd'hui dans le discours des nouveaux militants, la suprématie du charisme⁴⁷ pourtant chère aux anciens militants semble fortement concurrencée par d'autres formes de légitimité moins marquées *a priori* du point de vue du genre. Quelques aptitudes comportementales continuent d'être évoquées pour le repérage des futurs responsables, comme la capacité à tenir tête à l'employeur, à s'exprimer publiquement et plus globalement « à monter au créneau », mais l'évolution des répertoires de l'action est fort bien résumée dans un document interne : « On est passé d'un permanent qui tenait sa légitimité du combat, de sa capacité à gérer un conflit à un permanent très professionnel, pédagogue, rigoureux, compétent, technicien de dossier, crédible, ouvert, ayant une forte capacité d'écoute⁴⁸. » Cette transformation n'est pas sans lien avec l'affirmation d'un syndicalisme réformiste qui se définit avant tout par une posture constructive de négociation et de dialogue.

45. Guillaume (C.), Pochic (S.), "What Would you Accept to Sacrifice ? Access to Top Management and Work/Life Balance", *Gender, Work and Organization*, à paraître, 2007.

46. Achin (C.), « Un "métier d'hommes" ?... », art. cité.

47. Pour un exemple des normes viriles caractéristiques de l'action syndicale, cf. Pigenet (M.), « Modalités d'embauche et pratiques professionnelles. Aux sources des sociabilités militantes dans le syndicalisme docker », *Politix*, 63, 2003.

48. Cf. *Union Régionale CFDT Bretagne : Réflexion sur l'organisation du travail et du temps de travail des permanents*, CFDT, 2000.

La relation de subordination entre hommes et femmes s'interprète dans le cadre plus général de l'évolution du champ syndical (ses attributions, ses modes d'action) et des tensions existantes entre les pratiques des anciens (établis) et des nouveaux (profanes), catégories qui recourent en partie celle du genre. L'organisation fait en effet cohabiter plusieurs registres d'évaluation des militants. La construction d'un parcours syndical requiert l'acquisition d'un bagage technique de plus en plus étoffé. La forte spécialisation des mandats et des périmètres d'intervention syndicaux, la complexité des organismes partenaires (ministère, organismes spécialisés, administrations diverses, etc.), l'hétérogénéité des problématiques selon les secteurs professionnels et l'étendue des questions traitées par le syndicalisme contribue à la formation de militants dotés d'une expertise pointue. Cette technicité peut les inciter à construire leur parcours syndical au sein de filières spécialisées. Dans certains domaines comme la santé au travail ou les conditions de travail, un petit nombre de militants hyper-spécialisés se maintiennent dans l'organisation en perfectionnant sans cesse leur savoir-faire. On repère également cette logique de spécialisation dans les secteurs professionnels et dans le champ de « l'interpro » avec le faible *turn-over* des négociateurs de branche et des représentants dans les organismes paritaires. Cette spécialisation révèle un conflit non résolu entre plusieurs formes de légitimité militante. Bien que le contexte et le contenu de l'activité syndicale tendent à promouvoir un profil militant de plus en plus expert, les sphères dirigeantes opèrent un travail constant de (re)légitimation du caractère politique de l'action (compétences d'analyse des enjeux et des jeux politiques, capacité à se mouvoir dans le champ politique) et donc des responsables. En filigrane de cette concurrence des registres technique et politique se joue une lutte pour l'accès aux positions les plus valorisées. L'attractivité des filières de carrière dépend de l'espace d'opportunités proposé ou perçu. La filière politique reste la voie « royale », pouvant éventuellement mener aux postes de secrétaire général, mais elle est également l'objet d'une lutte des places que les nouveaux militants ont tendance à délaissier. Bien que plafonnées, les filières de carrière « expertes » offrent davantage de stabilité.

Femmes, donc profanes

En deçà de cette tension entre rationalité experte et politique, se dessine une autre ligne de fracture entre, d'un côté, l'héritage d'un syndicalisme de militants qui s'est progressivement institutionnalisé et, de l'autre, la promotion d'un syndicalisme d'adhérents⁴⁹ plus participatif et plus proche des salariés. Cette polarisation trouve une déclinaison particulièrement marquante dans les débats internes autour de la politique de syndicalisation. Si dans les discours, tous les

49. Sur cette notion et les raisons de son apparition dans les années 1990 pour soutenir la politique de resyndicalisation, cf. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français... », art. cité.

militants (récents ou anciens) affirment avoir le souci du développement syndical⁵⁰, les nouveaux militants affichent une attitude particulièrement volontariste. Cette bonne volonté à « *vendre des cartes* » et à promouvoir des pratiques participatives s'accompagne d'un discours sur la nécessité de rétablir une relation forte avec les salariés par opposition aux anciens qui auraient « *oublié de maintenir un lien avec l'adhérent* » et capté, à leur seul profit, le « *service collectif*⁵¹ » proposé par l'action syndicale dans l'entreprise. L'utilité de l'action pour les salariés et les adhérents est donc particulièrement mise en avant par les nouveaux (hommes ou femmes). L'éloignement du terrain occasionné par le travail en structure et l'absorption par les activités institutionnelles de représentation interne ou externe peuvent de ce point de vue être vécus comme contraire au sens du travail syndical. C'est aussi le défaut « *d'utilité* » de l'engagement en structure pour l'activité syndicale de terrain qui peut décider les militants à se démettre de certains de ces mandats pour se recentrer sur des mandats locaux et/ou professionnels. Proximité, accessibilité, souci de l'autre, sens du concret, de l'écoute et du dialogue caractérisent le syndicalisme tel que se le représentent les nouveaux entrants.

« J'aime la relation aux adhérents, j'utilise la formation pour redonner sa place à l'adhérent, pour contribuer à la maturité de la syndicalisation. Au niveau de l'action revendicative, on a notre espace de négociation même si c'est souvent au niveau des sections, on essaye de construire des actions inter sections, quand je vais dans un congrès, je regarde comment les textes sont au service de l'adhérent. » (Entretien, femme, employée, 34 ans, syndiquée CFDT depuis cinq ans, secrétaire de syndicat)

La question de savoir si cette rhétorique est spécifiquement féminine ou indissociable de la position de profane semble diviser les travaux de recherche sur l'entrée des femmes en politique. Les uns considèrent qu'il existe un *habitus* féminin qui ne se réduit pas au statut de profane⁵². Hypothèse qui semble confirmée par d'autres enquêtes qui montrent que la définition des qualités nécessaires pour faire campagne varie selon les sexes et ce quel que soit l'âge, l'expérience politique ou l'étiquette partisane⁵³. Les autres ont plutôt tendance à assimiler rhétorique féminine et statut de novice⁵⁴. S'il nous semble que cette logique de proximité est également partagée par les nouveaux entrants dans le champ syndical quel que soit leur sexe, l'accent mis

50. L'un des objectifs du mandat de François Chérèque fixés au congrès confédéral de Nantes en 2002, était d'atteindre un million d'adhérents en 2006, soit 300 000 adhérents supplémentaires. *De facto*, l'organisation a très certainement perdu des adhérents sur la période 2002-2006.

51. Cette privatisation est fort bien décrite par Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français... », art. cité.

52. Achin (C.), Paoletti (M.), « Le salto du stigmate... », art. cité.

53. Dulong (D.), Lévêque (S.), « Une ressource contingente... », art. cité.

54. Guionnet (C.), « Entrées de femmes en politique... », art. cité.

sur les compétences⁵⁵ et l'efficacité nous semble plus spécifiquement féminin (car partagé par l'ensemble des femmes interviewées quelle que soit leur ancienneté). Cette orientation professionnelle de l'action s'explique par les caractéristiques des parcours syndicaux féminins et notamment la technicité/spécialisation des filières de promotion empruntées qui fait écho à la ségrégation observable dans le champ professionnel, mais également par les contraintes familiales des femmes qui les incitent à optimiser et « densifier⁵⁶ » le temps qu'elles consacrent à l'activité professionnelle et *a fortiori* syndicale.

La convergence des discours révèle la captation de cette légitimité militante de proximité par les nouveaux militants, hommes et femmes. En ce sens, s'il existe une stratégie collective de disqualification des anciens (établis), elle n'est pas portée par les militantes au nom des femmes, mais au nom des jeunes. Sa portée innovante se heurte par ailleurs aux mutations du syndicalisme qui s'oriente vers une logique de « groupe d'intérêt » entretenant une grande indépendance à l'égard des salariés qu'il représente⁵⁷. En d'autres termes, si cette logique de proximité est effectivement valorisée (par les nouveaux militants, mais aussi par les tenants de la politique de développement) pour la tenue des mandats de terrain, elle est aux antipodes de ce qu'implique aujourd'hui l'exercice d'une responsabilité syndicale en structure. Le travail du responsable se caractérise en effet par des activités institutionnelles de représentation interne (animation et organisation des instances, préparation des débats) et externe (participation à toutes sortes de commissions et organes consultatifs, activité de négociation collective, relations publiques et intersyndicales), avec une forte dimension gestionnaire (maintien du fichier des adhérents, remontée des cotisations, diffusion des informations ascendante et descendante, gestion des budgets, demandes de financement, etc.).

« Le travail d'élue me plaît dans mon académie, ce qui m'intéresse moins c'est le mandat au conseil de branche. Je suis mieux dans mon académie sans compter que je suis obligée de venir à Paris, je ne suis pas politique, je suis pragmatique, je ne suis pas faite pour ça, je suis faite pour l'activité au jour le jour, au quotidien. Dans une instance comme le conseil de branche, on fait des choses et c'est soumis à l'approbation du secrétariat fédéral et souvent ça passe à l'as, on a une meilleure prise sur le réel au niveau local. Localement on peut donner des réponses, c'est concret, il y a une efficacité immédiate. » (Entretien, femme, institutrice, 40 ans, syndiquée CFDT depuis neuf ans, conseillère de branche)

55. Si un certain nombre de travaux montrent que les femmes politiques ont un fort sentiment d'incompétence résultant notamment de l'intériorisation des difficultés spécifiques à un milieu très concurrentiel, ces constats sont à nuancer dans le champ syndical. Peu de militantes ont évoqué leurs craintes à ce sujet, ce qui peut s'expliquer par l'hypothèse d'une sur-sélection sociale des femmes qui parviennent à exercer les fonctions de responsables. Une majorité d'entre elles ont un niveau de diplôme assez élevé au regard du milieu syndical et exercent fréquemment des professions intermédiaires (assistante sociale, institutrice, éducatrice) ou supérieures (cadres dans la fonction publique ou dans le secteur privé).

56. Lapeyre (N.), *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Paris, Octares, 2006.

57. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français... », art. cité.

Cela dit, l'institutionnalisation de l'activité syndicale et la restriction des collectifs contraignent aussi les responsables à « gérer leurs équipes ». Du fait de l'autonomie apparente des structures (règles du fédéralisme) et des personnes (légitimité électorale), cette activité managériale se caractérise par une approche plutôt participative (animation et orientation) et coopérative (ressource et mise en visibilité), visant la collaboration volontaire des militants et la valorisation de leurs actions. En d'autres termes ce type d'action emprunte très clairement à la rhétorique du « management au féminin », ce qui pourrait *a priori* favoriser les femmes. Deux obstacles s'opposent néanmoins à la reconnaissance de ces compétences dites féminines : leur naturalisation implicite⁵⁸ et le maintien de logiques de système qui s'appuient sur une hiérarchisation symbolique des structures et des mandats légitimant l'intervention directive et parfois autoritaire des dirigeants pour (re)cadrer les équipes (version modernisée du charisme). Autrement dit, si certaines compétences dites féminines sont repérables dans les répertoires de l'action militante, elles ne sont pas identifiées sous le registre de la féminité, mais de la nouveauté et sont subordonnées à des formes dominantes, masculines, de légitimité.

L'invisibilisation des rapports sociaux de genre ?

Cette concurrence des rhétoriques et des pratiques militantes surdétermine aujourd'hui les rapports entre les hommes et les femmes, au risque de rendre invisibles les enjeux propres aux rapports sociaux de sexe. Quelques militantes interviewées décrivent les propos déplacés, à connotation sexuelle ou misogyne, de certains collègues hommes, mais le sentiment qui prédomine est qu'il n'est plus « politiquement correct » de se comporter de la sorte. Parfois, mais rarement, est évoquée la prédominance de centres d'intérêts (sujets de conversation) et de fonctionnements relationnels⁵⁹ « masculins » (modes d'échanges, comportements, formes de sociabilité), mais ces exemples sont rares et typiques des collectifs peu féminisés. Paradoxalement, c'est surtout en externe, dans la relation au monde syndical (salarié et patronal) et politique que semblent s'exprimer les comportements les plus machistes. En interne, l'expression des rapports sociaux de genre prend une forme plus insidieuse, car moins visible. La difficulté tient dans le stigmate attaché au fait d'être identifiée comme « féministe » et à l'absence d'espaces collectifs d'expression et d'échanges au sujet d'une réalité qui semble ignorée : le fait d'être une jeune femme, dans un monde d'hommes plus âgés et souvent plus gradés. La gestion des relations de séduction et parfois de harcèle-

58. Jonas (I.), Séhili (D.), « De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises », *Sociologies pratiques*, 14, à paraître, 2007.

59. Buscatto (M.), « Syndicaliste en entreprise : une activité si « masculine » », communication au colloque de l'Université de Lausanne, « Genre et militantisme », Lausanne, 26-27 novembre 2004 ; Collinson (D. L.), « Engineering Humour : Masculinity, Joking and Conflict in Shoop-Floor Relations », *Organization Studies*, 2, 1988.

ment est renvoyée aux femmes qui doivent trouver, individuellement, au nom de leur irréductible sexualisation⁶⁰, une réponse adaptée à un fait social rendu invisible par l'illusion d'une indifférenciation du genre⁶¹. Illusion largement entretenue par l'impersonnalisation apparente de la figure du militant et par le fait que la CFDT est une des rares organisations syndicales à afficher une politique de mixité.

« Le fait d'une jeune femme arrivée dans un milieu masculin, là, il y a tout le côté qui est un peu compliqué des rapports de séduction. Les hommes sont pour la mixité, mais, au quotidien, c'est compliqué d'être assis à côté d'une femme qui est plus jeune, ils ont du mal à être neutres. Ils ont du mal à faire la part des choses. Le fait d'être femme compte énormément. C'est évident. C'est beaucoup plus vicieux et c'est difficile pour nous parce que les gens pensent justement qu'il n'y a plus de machos et c'est vrai que ça ne se manifeste pas par de gros machos qui te tapent sur les fesses, quoi ! Donc quand tu en parles, c'est un peu tabou. Tu ne peux pas le dire ou les gens ne te croient pas. À chaque fois, on te dit que tu exagères. Sous prétexte qu'aujourd'hui, les gens ne l'affichent pas, il ne faut pas le dire, du coup ça renvoie à sa propre responsabilité individuelle avec peu de régulation collective. » (Entretien, femme, employée, 38 ans, syndiquée CFDT depuis six ans, secrétaire fédérale en charge de l'international)

La majorité des femmes qui sont actuellement en responsabilité, les « pionnières » ont opté pour une neutralisation de leur féminité⁶² par le choix d'une stratégie de « virilité » qui leur permet de revendiquer une équivalence avec les hommes. L'adoption de comportements masculins (autorité, « verbe haut », capacité à gérer ses émotions et les conflits, combativité), l'alignement sur les normes dominantes de la carrière (notamment en matière d'horaires longs de travail et d'indisponibilité concomitante pour la sphère domestique) et le refus catégorique de représenter une catégorie sociale particulière (les femmes) y compris dans la prise en charge de la mixité dans l'organisation⁶³ contribue au maintien des fondements symboliques du système genre/sexe. Ces femmes ne mentionnent jamais le caractère masculin de leur univers de travail et ont adopté une stratégie évidente d'assimilation (tant au niveau des codes vestimentaires que des attitudes et du langage) qui les place clairement du côté de la culture dominante, quitte à se désolidariser de leur catégorie d'appartenance. Leur exceptionnalité permet de « les placer symboliquement aux marges de la catégorie "femme", qui continue d'être pensée en opposition radicale à la

60. Wajcman, (J.), *Managing Like a Man...*, op. cit.

61. Sur cette notion, cf. Lefeuvre (N.), *Penser la dynamique du genre : parcours de recherche*, dossier pour l'habilitation à diriger des recherches, Toulouse, Université de Toulouse-Le Mirail, 2003.

62. Laufer (J.), *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982.

63. Ce refus de représenter la catégorie femmes est également lié au soupçon de « défense catégorielle » qui pèse dans l'organisation. La CFDT se définit précisément comme défendant l'intérêt général contre toute forme de lutte corporatiste et catégorielle. De ce point de vue, l'adoption d'une démarche intégrée de l'égalité professionnelle témoigne de cette incapacité à construire l'universalité des revendications féminines indépendamment de leur intégration (et donc sans doute de leur dilution) dans le cahier revendicatif général.

catégorie « homme »⁶⁴ ». D'autres femmes, plus jeunes, choisissent un second type de stratégie, misant sur leur complémentarité, qui consiste à se construire une place en se fabriquant un « poste à sa main ». En d'autres termes, il s'agit pour les militantes d'user de toutes leurs ressources (sociales, professionnelles, techniques, scolaires, relationnelles) pour occuper une fonction leur permettant d'échapper en partie aux logiques de système et rechercher une reconnaissance externe de leur travail. Une des clés de cette stratégie repose sur le choix d'une « niche spécialisée », en misant sur des dossiers circonscrits et des compétences spécifiques. Ce choix est largement facilité par le cantonnement des femmes à des postes techniques ou peu stratégiques. Dans les deux cas de figure, assimilation ou différenciation, la situation minoritaire des femmes les conduit à adopter un nombre limité et stéréotypé de rôles qui ne leur laisse qu'une marge de manœuvre étroite⁶⁵.

En somme, dans le champ syndical, la féminité n'est pas une ressource. Contrairement au champ politique où le genre peut éventuellement être converti en ressource politisable, dans la construction d'une identité stratégique⁶⁶, il constitue clairement un stigmate dans le syndicalisme. Les rares femmes en responsabilité évoquent leur extrême visibilité et leur grande solitude, comme leur impossibilité à rendre légitime l'expression de leur féminité et refuser les catégories culturelles dominantes.

« Tu arrives dans une salle il faut taper du poing sur la table, il faut gueuler pour être entendu. Moi, je sais le faire parce que j'ai eu un métier où je travaillais avec des gens en difficulté, sur le plan social. Donc, j'ai l'habitude de la prise de parole. Donc, c'est un peu banalisé pour moi parce que je l'ai vécu dans mon métier, mais c'est une violence quand même. Je sais le faire, mais il y a des moments je n'ai pas envie. Il y a des moments, je suis dans une salle, je me dis bon j'aurais plutôt envie d'être là c'est tout, mais je me dis tant qu'à y aller on y va. Parce que tant que je n'aurais pas passé ce cap-là, et que je n'aurais pas montré que je suis capable de gueuler un bon coup comme les mecs, ils ne vont pas se tasser. Il faut que tu montres que tu es capable de faire ça. » (Entretien, femme, éducatrice, 40 ans, syndiquée à la CFDT depuis cinq ans, secrétaire nationale)

L'impossibilité d'une carrière syndicale, des espoirs de reconversion

La notion de carrière syndicale est donc majoritairement rejetée, par principe mais également par réalisme. La plupart des militantes évoquent leur activité

64. Cf. l'entretien de N. Lefevre dans le numéro de *Sociologies pratiques*, « Les femmes changent-elles le travail ? », 14, avril, 2007.

65. Kanter (R. M.), *Men and Women in the Corporation*, New York, Basic Books, 1977.

66. Cf. Collovald (A.), *Jacques Chirac et le gaullisme. Biographie d'un héritier à histoires*, Paris, Belin, 1999.

syndicale comme un passage et ne se projettent pas dans un parcours syndical durable. Elles adoptent en grande majorité des conduites d'effacement et d'auto-exclusion. Pour beaucoup, il s'agit d'une expérience ponctuelle, circonscrite dans le temps. Cette anticipation est clairement liée à l'expérience du plafonnement de carrière et aux difficultés de projection dans les espaces supérieurs de l'organisation. Le constat d'une difficulté patente à alimenter un vivier de futures responsables a d'ailleurs incité la CFDT à ne pas engager de nouvelles modifications statutaires lors de son dernier congrès (et notamment la parité de son organe directeur, le Bureau national) de crainte de ne pas être en capacité de pourvoir aux postes réservés aux femmes.

« Je ne vise pas une carrière à la CFDT. Il existe une possibilité pour moi de devenir secrétaire du syndicat, je le ferai pour déclinier le développement à plus grande échelle, je vais lâcher la fédération enfin tout dépend de la mission car venir à la fédération ou à la confédération pour se faire plaisir... tout dépend du boulot, sinon cela n'a pas de sens. Les enjeux de pouvoir, c'est le jeu mais pour moi ce n'est pas vital professionnellement et familialement, mon engagement est assez pur, bon bien sûr il y a toujours de gens qui viennent te dire t'es pressentie, fais gaffe... Mais il faudrait vraiment que cela en vaille la chandelle pour que je devienne permanente, un défi. » (Entretien, femme, assistante de communication, 30 ans, syndiquée CFDT depuis quatre ans, déléguée syndicale).

De gré ou de force, les militantes essayent de donner du sens à leur expérience syndicale en la positionnant comme une étape de leur parcours. Ce travail réflexif est pour partie le produit de l'expérience militante et parfois de la socialisation religieuse⁶⁷, mais il est également lié à la diffusion d'une rhétorique de l'expression et de la réalisation de soi très perceptible chez les jeunes salariés⁶⁸. Au-delà de cette incitation subjective à la « révision de vie », l'expérience syndicale produit des effets objectifs sur les trajectoires professionnelles des militantes interviewées. La plupart d'entre elles entament des parcours de formation professionnelle, s'interrogent sur d'éventuels bilans de compétences ou de processus de valorisation des acquis de l'expérience. Selon leurs ressources et leur bagage professionnels⁶⁹, les militantes envisagent des prolongements et des passerelles entre l'activité syndicale et leur future activité professionnelle.

67. Lechien (M.-H.), « Aider les autres : trajectoires professionnelles, reconversions militantes et valorisation de la "personne" », in Collovald (A.), dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002.

68. Eme (B.), « Jeunes salariés en quête de respect », *Sciences humaines*, 172, juin 2006.

69. Sur les variations des rétributions de l'engagement syndical selon les caractéristiques socioprofessionnelles des militants, cf. Guillaume (C.), Pochic (S.), « Carrières militantes à la CFDT. Regards de sociologues du travail sur les phénomènes de professionnalisation et de promotion », communication au colloque du CERAPS et du CLERSEE, « Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? », Lille, 8-10 juin 2006.

« En décembre 2002, le chantier se termine, il ne sera pas reconduit, il y a d'autres priorités régionales, j'ai refait mon CV et je vais faire un bilan de compétences. Au début ils m'ont dit : "S'il faut on va te licencier, mais on va tout faire pour te trouver une mission". Là-dessus Bernard a pris la situation en main, il creuse pour trouver une solution. Je tiens à rester chargée de mission. Je sais qu'ils vont me proposer quelque chose mais, en parallèle, je fais quelque chose aussi, je ne m'arrête pas à la CFDT pour manger ou payer ma maison. » (Entretien, femme, employée, 30 ans, syndiquée CFDT depuis trois ans, développeuse régionale)

Ces constats rejoignent les résultats de recherche dans le champ associatif, mettant l'accent sur les logiques de reconversion qui traversent les carrières militantes⁷⁰, les individus pouvant passer d'une organisation à l'autre et d'un secteur à l'autre (politique, association, syndicalisme), parfois cumuler les engagements mais également convertir leur engagement syndical dans le champ professionnel. Les savoir-faire d'ordre pratique acquis dans et par leur action militante peuvent en effet être appliqués dans une multitude d'univers sociaux⁷¹. Toutefois, la reconversion s'avère difficile pour de nombreuses militantes, constat que l'on retrouve également du côté des chômeurs, même qualifiés, les entreprises françaises étant peu ouvertes aux réorientations de carrière des adultes⁷². Au-delà du périmètre du « réseau CFDT » composé des organismes sociaux et paritaires, des associations et ONG « amies », du secteur de l'économie sociale, et de quelques grosses entreprises⁷³, l'étiquette syndicale constitue un handicap que les militantes tentent de dissimuler. Si le syndicalisme offre des opportunités de reclassement, il ne bénéficie pas, tout du moins en France, du prestige social d'autres formes d'engagement⁷⁴.

Conclusion

La féminisation du tissu militant à la CFDT présente un caractère ambivalent. En dépit d'un contexte organisationnel ouvert, elle se caractérise par un double processus de segmentation horizontale (enfermement dans des filières spécialisées) et verticale (effets de seuils difficiles à dépasser). Comme dans

70. Agrikoliansky (E.), *La Ligue française des droits de l'homme et du citoyen depuis 1945. Sociologie d'un engagement critique*, L'Harmattan, 2002 ; Ollitrault (S.), « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, 1-2, 2001 ; Siméant (J.), « Entrer en humanitaire », *Revue française de science politique*, 1-2, 2001.

71. Thévenot (L.) « Faire entendre une voix. Régimes d'engagement dans les mouvements sociaux », *Mouvements*, 3, 1999 ; Mathieu (L.), « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 1, 2002.

72. Pochic (S.), « La menace du déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage », *Revue de l'IRE*, 1, 2001.

73. Ubbiali (G.), « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et emploi*, 80, 1999.

74. Dauvin (P.), Siméant (J.), *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

d'autres univers organisationnels, la permanence du plafond de verre est le produit d'un effet de système combinant des normes de carrière discriminantes pour les femmes (mobilité, disponibilité présente) dans un contexte de déstructuration apparente des parcours-type, des processus informels de détection-sélection favorisant l'entre soi et la cooptation masculine, et une domination implicite de formes sexuées de légitimité militante. Doublement pénalisées par leur genre et leur statut de novice, les femmes adoptent majoritairement des comportements tactiques qui permettent de minimiser le coût de l'engagement pour dégager de cette expérience des rétributions susceptibles d'être reconverties dans d'autres scènes, et notamment dans la sphère professionnelle. Cet épuisement des vocations militantes est lié au coût de l'engagement public sur la sphère privée mais également à la rentabilité inférieure des investissements féminins par rapport à ceux de leurs collègues masculins. Les inégalités hommes/femmes dans le champ syndical se mesurent principalement à l'aune du type de carrière et de l'espérance de vie militante⁷⁵. La position minorée des femmes rend aléatoire leur capacité éventuelle à peser sur les logiques du champ syndical, d'autant que « l'effet de masse » est loin d'être atteint et que les rares femmes en responsabilité refusent d'endosser un rôle de représentation des intérêts des (autres) femmes...

Cécile GUILLAUME est maître de conférence à l'Université de Lille 1 et chercheure au LISE-CNRS. Elle s'intéresse à l'évolution des formes d'engagement syndical et aux effets de genre dans la construction des carrières syndicales et professionnelles, dans une perspective comparée européenne.

cecileguillaume@hotmail.com

Parmi ses publications sur ce sujet :
 Guillaume (C.), Pochic (S.), « What Would you Accept to Sacrifice ? Access to Top Management and Work/Life Balance », *Gender, Work and Organization*, à paraître en 2007 ; Guillaume (C.), Pochic (S.), « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, 17, 2007 ; coordination du numéro 14 de *Sociologies pratiques*, « Les femmes changent-elles le travail ? », avril, 2007.

75. Latté (S.), « Cuisine et dépendance. Les logiques pratiques du recrutement politique », *Politix*, 60, 2002.