



HAL
open science

Communiquer sur l'égalité professionnelle pour “ faire évoluer les mentalités ” : la participation de la Com' RH à un projet culturel d'entreprise au sein du Réseau de Transport d'Électricité

Valentine Duarte

► To cite this version:

Valentine Duarte. Communiquer sur l'égalité professionnelle pour “ faire évoluer les mentalités ” : la participation de la Com' RH à un projet culturel d'entreprise au sein du Réseau de Transport d'Électricité. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03727278

HAL Id: dumas-03727278

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03727278>

Submitted on 19 Jul 2022

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

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

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Communiquer sur l'égalité professionnelle pour « faire évoluer les mentalités »

La participation de la Com' RH à un projet culturel d'entreprise
au sein du Réseau de Transport d'Électricité

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Romain Vindevoghel

Nom, prénom : DUARTE Valentine

Promotion : 2021

Soutenu le : 27/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

Table des matières

Remerciements	3
INTRODUCTION.....	4
I] Comment appréhender le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?... 22	
1. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un sujet de communication complexe	22
2. L'appropriation de son rôle par les salariés de la Com' RH.....	29
3. Un projet culturel collectif.....	34
II] Porter l'engagement de l'entreprise et donner des repères pour inciter le salarié à agir selon les règles définies par RTE	38
1. Qu'est-ce que l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle chez RTE ?	38
2. Ancrer l'engagement dans la culture de l'entreprise	42
3. Engager les salariés de l'entreprise, une nécessité pour faire évoluer les mentalités	49
III] La nécessité d'intéresser les salariés au sujet de l'égalité professionnelle (par la pédagogie et l'intégration des hommes dans les discours liés à l'égalité professionnelle)	56
1. L'importance d'intégrer les hommes aux questions liées à l'égalité professionnelle	56
2. Lutter contre les stéréotypes par la pédagogie.....	62
3. La pédagogie pour expliquer le sens des actions de la DRH et de l'accord.....	68
CONCLUSION	75
Corpus	83
Bibliographie.....	84
Annexes	86
1. Entretiens.....	Erreur ! Signet non défini.
2. Grille d'entretiens.....	86
3. <i>Visuels cités dans l'analyse</i>	Erreur ! Signet non défini.
4. Captures d'écran de vidéos Talentéo.....	Erreur ! Signet non défini.
5. Discours de la DRH avant la conférence théâtralisée du 8 mars 2021	Erreur ! Signet non défini.
6. Extraits de l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020	Erreur ! Signet non défini.

Remerciements

Ce mémoire est le fruit de nombreuses heures de travail, dont l'aboutissement n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes, auxquelles je souhaite adresser mes remerciements.

Je tiens en premier lieu à remercier mon tuteur universitaire, Romain Vindevoghel, pour m'avoir accompagnée et soutenue dans la rédaction de mon mémoire tout au long de l'année. Ses précieux conseils méthodologiques m'ont permis d'approfondir ma réflexion, de développer mes idées, et de suivre des pistes auxquelles je n'aurais pas pensé. Sa disponibilité et sa relecture m'ont permis de mener à bien toutes les étapes de réflexion et de rédaction.

Je remercie également Florence Garrigues, ma tutrice professionnelle, pour avoir partagé avec moi son expertise sur le sujet de la communication interne, pour ses précieux conseils, et ses retours après la relecture de mon mémoire.

J'adresse également mes remerciements à toute l'équipe Mission Transformation Communication et Innovation de RTE pour le temps qu'elles m'ont accordé lors de la phase d'entretiens menée pour ce mémoire. Un remerciement tout particulier à Delphine Valente, ma tutrice chez RTE, pour ses conseils professionnels, sa pédagogie et son soutien sans faille tout au long de cette année. Je remercie aussi Béatrice Bouquet, dont le soutien émotionnel m'a grandement aidée durant la dernière phase de rédaction.

Enfin, je tiens à remercier mes parents, mes grands-parents, mon frère et ma sœur pour leur soutien, autant pratique qu'émotionnel, et à Julien, pour m'avoir soutenue durant toute la réflexion et la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais également exprimer ma profonde gratitude envers toutes les autres personnes qui, sans être citées nommément, ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire.

INTRODUCTION

Avant de mettre en place une politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, on peut légitimement se poser la question de sa nécessité et de son utilité. Quels vont en être les bénéfices ? L'entreprise peut-elle encore agir sur l'égalité professionnelle ? Y-a-t-il même encore des inégalités entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise ? L'égalité n'est-elle pas atteinte après l'entrée en vigueur de nombreuses lois sur le sujet ? L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes fait, encore aujourd'hui, régulièrement l'objet de nouvelles lois. La déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, en stipulant que « les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits », est déjà une prémisse de ce que sera par la suite l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en posant l'égalité comme principe fondateur de notre société. L'égalité est par la suite déclinée dans les domaines particuliers du droit¹, tels que l'égalité devant la loi, devant la santé, l'accès aux emplois publics, le suffrage... La notion d'égalité entre les femmes et les hommes apparaît dans les textes avec le préambule de la Constitution qui proclame, en 1946, que « la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme² ». Ce préambule, très général, sera suivi par de nombreux textes concernant le domaine professionnel. Les premières actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes concernent d'abord la rémunération. A l'échelle internationale, la Convention n°100 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ratifiée en 1953, affirme le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, « pour un travail de valeur égale ». En France, la loi pointe également en premier lieu les inégalités en matière de rémunération, un indicateur chiffré, et donc plus évident. En 1972, une première loi impose l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, puis en 1983, la notion d'égalité professionnelle est introduite dans le code du travail. Le droit élargira ensuite la notion d'égalité professionnelle à d'autres champs que l'égalité de rémunération, comme la non-discrimination sur l'ensemble de la relation de travail, du recrutement à la fin du contrat. Les premières politiques sont, au départ, incitatives vis-à-vis des entreprises, elles n'imposent rien. Par la suite, les modifications de la Constitution ont eu pour conséquence d'augmenter l'intervention des législateurs³, augmentant la part de contrainte pour les entreprises. La loi Génisson de 2001, relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, instaure l'obligation pour les partenaires sociaux de négocier tous les trois ans l'égalité professionnelle dans l'entreprise⁴. Depuis 2019, l'index de l'égalité professionnelle mesure, pour toutes les entreprises d'au moins 50 salariés, les écarts de rémunération et les différences d'augmentations pour les deux genres, sur la base de 5

¹ Petit F., Sandy-David N., *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mode d'emploi, la place de la femme dans l'entreprise*, Gualino, 2020, p.15

² Laufer J. *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, 2014, p.15

³ Petit F., Sandy-David N., *op. cit.*, p.16

⁴ Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, « L'égalité professionnelle en France : Chronologie » (<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/legalite-professionnelle-en-france-chronologie/>)

indicateurs. Toutes les entreprises obtenant un index inférieur à 75 points se voient infliger une sanction pécuniaire. Sans être exhaustive sur les lois ayant vu le jour sur l'égalité professionnelle ces dernières décennies, cette présentation de l'évolution des champs sur lesquels elles portent peut questionner : n'a-t-on pas, grâce à tous ces textes, atteint l'égalité tant promulguée ?

Différence entre l'égalité en droit et l'égalité réelle

Selon une enquête de la Banque Mondiale diffusée en 2019, la France fait partie des six pays, avec la Belgique, le Danemark, la Lettonie, le Luxembourg, et la Suède, à reconnaître les mêmes droits aux femmes et aux hommes. Elle fait partie des pays ayant le plus progressé sur le sujet⁵. Pourtant, si les femmes et les hommes bénéficient aujourd'hui, théoriquement, d'une égalité en droit, certains chiffres tendent à prouver que l'égalité est encore loin d'être atteinte, y compris en matière de rémunération. L'Insee rapporte en effet en 2017 un écart de salaire global de 28.5 % entre les femmes et les hommes en France⁶. Cette inégalité s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, les femmes sont plus nombreuses à occuper des emplois à temps partiel. 81% des emplois à temps partiel sont aujourd'hui occupés par des femmes⁷. Ensuite, il apparaît que les emplois et les secteurs occupés par un plus grand nombre de femmes que d'hommes sont généralement moins rémunérateurs⁸. La mixité, ou plutôt la faible mixité de certains emplois, explique donc également les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes.

On remarque donc que l'égalité professionnelle regroupe différents champs qui se recoupent entre eux, et peuvent avoir un impact les uns sur les autres. C'est pourquoi, malgré les nombreuses lois concernant l'égalité de rémunération et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'égalité réelle n'est aujourd'hui toujours pas atteinte. Il est nécessaire d'identifier les autres facteurs de ces inégalités, qui peuvent apparaître en dehors des possibilités d'action du droit. Les chiffres exposés ci-dessus montrent une corrélation entre la vie personnelle (notamment l'organisation du temps dans la sphère familiale), et l'égalité professionnelle entre les genres. Si les femmes ont tendance à occuper plus souvent des emplois à temps partiel, c'est, le plus souvent, pour être plus présentes au sein du foyer pour s'occuper de leurs enfants, et effectuer les tâches ménagères. Bien que les mœurs évoluent sur le sujet, il apparaît que, même au sein de couples dits « égalitaires », la répartition des tâches liées au foyer n'est toujours pas égale entre les femmes et les hommes⁹. On peut ajouter à cela le fait qu'elles sont plus

⁵ Groupe de la banque mondiale, *Les femmes, l'Entreprise et le Droit 2019, Une décennie de réforme*, 2019 (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/932751554903459745-0050022019/original/WBLDECADEOFREFORM2019FrenchWEB.pdf>)

⁶ Insee, « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », 2017 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4514861>)

⁷ Falcoz C., *L'égalité femmes-hommes au travail, Perspectives pour une égalité réelle*, EMS Management & Société, 2017, p.18

⁸ Insee, « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », 2017 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4514861>)

⁹ Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M. « Culture, normes et rôles de genre : l'articulation famille/travail dans le couple ». Dans : Geneviève Bergonnier-Dupuy éd., *Couple conjugal, couple*

nombreuses à prendre des congés parentaux, un choix qui impacte l'évolution professionnelle et, par conséquent, la rémunération. D'autre part, des compétences considérées comme typiquement féminines telles que le *care*¹⁰ vont pousser les femmes, inconsciemment, à travailler dans certains secteurs et métiers plutôt que d'autres. D'une part, ces métiers dits « féminisés » sont moins diversifiés que les métiers dits « masculinisés », et d'autre part, ils sont généralement moins rémunérateurs¹¹.

Il semble donc que le droit ne soit pas le seul moyen d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et même qu'il n'y suffise pas. Si l'égalité en droit semble atteinte, l'égalité réelle, quant à elle, semble être plus lointaine à chaque fois que l'on croit s'en approcher¹². D'un autre côté, l'intérêt porté aux politiques d'égalité professionnelle semble s'amenuiser. Si l'égalité professionnelle reste un sujet important pour la plupart des entreprises et des collectivités, elle est rarement liée à des enjeux stratégiques¹³. Les entreprises ne cherchent pas à innover et préfèrent favoriser un *benchmark* des pratiques existantes. Ainsi, selon l'ANDRH, Inergie pour *Entreprise & Carrières*, seulement 14 % des DRH considèrent que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une priorité pour l'entreprise¹⁴. L'entreprise que nous étudierons dans le présent mémoire, RTE (Réseau de Transport d'Electricité), fait partie des entreprises dans lesquelles l'égalité professionnelle est intégrée dans la stratégie d'entreprise, avec une Directrice des Ressources Humaines qui fait preuve d'un engagement personnel sur le sujet. L'accord d'entreprise « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes » signé en 2020, stipule d'ailleurs une volonté de dépasser les obligations légales de l'employeur¹⁵, ce qui contribue, nous le verrons par la suite, à faire évoluer la culture d'entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Les chiffres cités précédemment nous montrent que les inégalités entre les femmes et les hommes sur le plan professionnel ne s'arrêtent pas au simple sujet de la rémunération. Si les salaires sont aujourd'hui *a priori* égaux pour un même emploi et pour les mêmes compétences, les questions liées à la parentalité et à la famille creusent les inégalités sur le plan professionnel. Cette question s'explique en grande partie par la pression sociale exercée sur les femmes et les hommes, qui pousse les individus à agir conformément aux attendus liés à leur identité de genre¹⁶. On observe, par exemple, qu'à la naissance d'un enfant, les femmes ont tendance à concentrer leurs efforts et leur temps dans la

parental : vers de nouveaux modèles (pp. 129-152), 2007. (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/eres.robin.2007.01.0129>)

¹⁰ Capacité à prendre soin des autres.

¹¹ Falcoz C., *op. cit.*, p.35-36

¹² *Ibid* p. 20

¹³ *Ibid*, p. 21

¹⁴ *Ibid*, 2017, p.20

¹⁵ « Au-delà du respect des obligations légales, l'égalité professionnelle constitue non seulement un facteur d'amélioration du statut professionnel des femmes mais permet également d'alimenter une culture d'entreprise plus juste, plus ouverte, plus efficace, permettant de conjuguer progrès social et développement économique. ». RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020.

¹⁶ Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M. *op. cit.* p. 24

sphère familiale, tandis que les hommes font de même dans la sphère professionnelle¹⁷. C'est cette réponse aux attendus de la société sur les rôles parentaux qui poussent les femmes à occuper des emplois à temps partiel, alors que, d'un autre côté, il est attendu d'un homme qu'il réussisse sa carrière, parce que son rôle tel que défini par la société est, encore aujourd'hui, de ramener de l'argent dans le foyer¹⁸. Cette division des tâches familiales a des conséquences sur l'évolution professionnelle des femmes, et peut aussi être à l'origine de stéréotypes dans le domaine professionnel qui pourront laisser à penser qu'une femme sera moins investie qu'un homme dans son travail. L'engagement dans la sphère familiale crée donc un déséquilibre entre les femmes et les hommes dans leur évolution professionnelle, et par conséquent, des différences de salaires.

Notons néanmoins que ce déséquilibre dépend aussi de la société dans laquelle évoluent les individus. L'ouvrage *Couple conjugal, couple parental : vers de nouveaux modèles* fait la distinction entre deux valeurs culturelles, les valeurs traditionalistes et les valeurs modernistes. Les sujets qui adhèrent à des valeurs plutôt traditionnelles s'attachent aux traditions, avec une certaine résistance au changement, tandis que ceux qui adhèrent à des valeurs plus modernes auront plus tendance à s'ouvrir à de nouvelles expériences. Ainsi, selon cet ouvrage, plus les valeurs d'un sujet sont traditionnelles, plus la division des tâches selon l'identité de genre serait marquée. Si certaines sociétés ont tendance à être plutôt modernistes ou plutôt traditionalistes, la France possède un niveau de traditionalisme et de modernité plutôt hétérogène¹⁹.

Nous avons vu précédemment que les femmes sont moins bien rémunérées parce qu'elles occupent des postes moins bien valorisés financièrement, ce qui montre que la mixité des métiers fait partie des axes importants de l'égalité professionnelle, dans la mesure où elle impacte le salaire, la relation de travail, et le vécu des femmes et des hommes dans les entreprises. D'autre part, des mouvements sociaux ont réussi à mettre à jour le harcèlement et le sexisme présents dans les entreprises, qui contribuent à accentuer les inégalités entre les femmes et les hommes, dans le sens où tous n'ont pas la même expérience de l'entreprise, et donc pas la même possibilité de s'y sentir « bien », et d'y trouver leur place. L'égalité professionnelle dépasserait donc le strict cadre des inégalités de rémunérations, et serait liée à diverses réalités, telles que la mixité, le harcèlement, le sexisme, et la parentalité. La vie privée, que l'on peut considérer comme extérieure à l'entreprise, a, elle aussi, un impact majeur sur le développement des carrières.

Ces différentes réalités sont néanmoins difficiles à mesurer. Si l'index égalité professionnelle en vigueur depuis 2019 permet de mesurer les inégalités de revenu entre les femmes et les hommes dans une entreprise et de les corriger si nécessaire, comment évaluer la présence de harcèlement et de sexisme ? Le nombre de signalements ne peut pas être un indicateur fiable, étant donné que certaines

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Falcoz C., *op. cit.*, p.52

¹⁹ Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M. *op. cit.* p. 22

personnes victimes de harcèlement ou de sexisme peuvent se taire, par peur de représailles, ou de ne pas être cru et soutenu par leur hiérarchie. A l'inverse, la mixité peut être mesurée, mais il est plus difficile d'identifier les causes de sa faiblesse, qui ne dépend d'ailleurs pas uniquement de la volonté de l'entreprise. Les entreprises peuvent-elles donc encore agir en faveur de l'égalité professionnelle aujourd'hui ? Certainement, mais elles doivent, pour cela, se détacher des indicateurs chiffrés (dimension quantitative de l'égalité professionnelle), et s'intéresser à ce que vivent leurs salariés (dimension qualitative), notamment en libérant la parole sur certains sujets. Si l'égalité professionnelle n'est pas qu'une question de volonté de l'employeur et que l'entreprise doit être considérée comme un espace social, où certaines interactions lui échappent, il est nécessaire, pour atteindre l'égalité réelle, de réguler les interactions et les comportements des salariés.

Présentation de RTE

Notre analyse porte sur RTE (Réseau de Transport d'Electricité), une entreprise privée de service public créée en 2000, dont la mission est d'entretenir, d'exploiter et de développer le réseau de transport d'électricité pour ses clients. Du fait de son activité, l'entreprise est dans une situation de monopole naturel. Les missions de RTE sont d'assurer aux différents acteurs du système l'accès à une alimentation électrique économique et sûre, quel que soit le climat ou les différents aléas, et d'éviter les « blackouts », c'est-à-dire l'effondrement du système électrique. C'est ce qu'on appelle, en interne, la « mission de service public » de l'entreprise, un élément central de sa culture. Ses principaux clients sont les distributeurs d'électricité, comme Enedis, et des consommateurs industriels directement raccordés au réseau, comme la SNCF. RTE comporte huit entités régionales différentes sur toute la France, ou « bassins d'emplois ». Dans chacune de ces entités, la DRH est représentée par un DRHP (DRH de proximité). L'entreprise fait partie du secteur des Industries Electriques et Gazières (IEG), qui emploie généralement assez peu de femmes, 27,1% en moyenne²⁰, bien que cette proportion soit en hausse de 5 points en 15 ans²¹. Cette faible proportion s'explique par le fait que les salariés des IEG proviennent en grande partie de formations techniques et d'écoles d'ingénieurs, qui sont, le plus souvent, suivies par des hommes²².

RTE compte près de 9000 salariés et est divisé en quatre établissements, comportant chacun leurs Instances Représentatives du Personnel (IRP) : Maintenance, Développement et Ingénierie, Exploitation, et Fonctions Centrales. Des CSE ont lieu chaque mois pour chacun de ces établissements. Trois de ces établissements sont en grande majorité masculins, car les métiers qui les composent sont liés aux domaines techniques et d'ingénierie (Maintenance, Développement et Ingénierie, Exploitation).

²⁰ SGE des IEG, Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la branche professionnelle des industries électriques et gazières, 2019, p. 4

²¹ *Ibid.*

²² Stevens H., « Destins professionnels des femmes ingénieures. Des retournements inattendus », *Sociologie du travail*, Vol. 49 - n° 4, Octobre-Décembre 2007 (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/sdt.22826>)

Les Fonctions Centrales regroupent quant à elles les fonctions *corporate* de l'entreprise, certains de ses pôles sont eux aussi fortement masculinisés. Les chiffres chez RTE sont plutôt représentatifs du secteur des IEG, avec un taux de féminisation de 22,6 % à fin 2020, un chiffre en hausse puisque 27 % des recrutements étaient féminins en 2020. La mixité est donc un enjeu important pour une entreprise comme RTE, qui peine à recruter des femmes. D'autre part, s'il est déjà rare pour une femme de s'orienter vers un domaine d'activité fortement masculinisé, y rester peut également se révéler difficile par la suite. Les femmes évoluant dans des milieux professionnels fortement masculinisés sont, en effet, souvent amenées à devoir faire preuve de leurs compétences plus que les hommes, à montrer des « attributs de masculinités » et à se surinvestir pour être acceptées²³. En parallèle de cela, elles continuent de tenir un « rôle clé dans la sphère domestique²⁴ », autrement dit, elles ont le poids de l'organisation de la vie familiale dans la sphère familiale.

Un autre risque, pour les femmes évoluant dans un milieu professionnel masculinisé, est l'exposition au harcèlement moral et sexuel. L'entreprise doit donc éviter le phénomène dit du « tuyau percé », ou *leaky pipeline*, selon lequel les femmes diplômées qui ont réussi à franchir les différentes étapes pour devenir ingénieures quittent l'entreprise à cause des difficultés liées à leur genre²⁵. Il est donc nécessaire pour RTE, d'un point de vue économique, stratégique et social, de faire en sorte que les femmes ne soient pas marginalisées dans les équipes d'hommes, et de favoriser la mixité dans tous les métiers. Notons par ailleurs qu'en matière de mixité, rien n'est jamais définitivement acquis, puisqu'on note une baisse de proportion de femmes dans les formations en sciences de l'ingénieur et technique entre 2010 et 2015, autant au niveau du lycée que de l'enseignement supérieur²⁶.

La question de la mixité ne touche néanmoins pas que les métiers très masculinisés chez RTE. Le phénomène inverse s'observe à la DRH, où les hommes sont minoritaires (23% d'hommes), ce que l'on peut expliquer par le fait que les métiers liés aux Ressources Humaines sont très féminisés, car liés au *care*, compétence considérée comme spécifiquement féminine²⁷. La situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est donc relativement cohérente par rapport aux éléments présentés depuis le début de cette analyse. Certains facteurs, sur laquelle l'entreprise ne peut pas agir, sont en partie à l'origine de ces inégalités. Cela ne signifie néanmoins pas que l'entreprise ne peut pas améliorer la situation.

L'accord d'entreprise « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes »

²³ Falcoz C., *op. cit.*, p.39

²⁴ *Ibid.* p.39

²⁵ Détrez, C. & Piluso, C., « La culture scientifique, une culture au masculin ? » Dans : Sylvie Octobre éd., *Questions de genre, questions de culture* (pp. 27-51). Paris: Ministère de la Culture - DEPS., 2014 (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/deps.octob.2014.02.0027>)

²⁶ Falcoz C., *op. cit.*, p.20

²⁷ *Ibid.* p.36

Un accord d'entreprise « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes » a été signé en juillet 2020 pour une durée d'application de 4 ans. Il s'agit du deuxième accord portant sur l'égalité professionnelle signé au sein l'entreprise. Il est intéressant de noter que l'accord a été signé par l'ensemble des organisation syndicales de RTE, ce qui prouve un engagement commun et une volonté d'aller dans le même sens de la part de tous les acteurs. Si l'on s'intéresse au texte de l'accord, on remarque que les premiers mots de son préambule concernent la mixité : « La mixité constitue un facteur d'enrichissement humain et de cohésion sociale tout autant qu'une source de progrès économique et social, d'efficacité, de modernité et d'innovation dans l'entreprise²⁸ ». La mixité est sans doute le plus gros enjeu de RTE en matière d'égalité professionnelle, étant donnée la forte masculinisation de ses métiers. L'accord propose peu d'objectifs chiffrés, en dehors des objectifs de recrutement (23,5% de féminisation de l'entreprise d'ici 2023²⁹). L'accord se décline en cinq axes, répondant chacun à différentes problématiques liées à l'égalité professionnelle.

Le premier axe, « L'évolution des mentalités à tous les niveaux de l'entreprise et la prise en compte de la parentalité tout au long de la carrière », chapeaute le reste de l'accord. La notion d'« évolution des mentalités », que nous définirons par la suite, est présentée comme faisant partie de chacun des axes suivants : « Les signataires du présent accord rappellent que la lutte contre les stéréotypes constitue un objectif transverse à tous les domaines d'action de l'accord³⁰ ». Concernant la parentalité, l'accord insiste sur le fait qu'il s'agit faciliter l'intégration de la parentalité à la carrière du salarié. Différentes dispositions sont présentées, et sont de nature à permettre que la parentalité n'ait pas d'impact négatif sur la carrière du salarié. L'accord souligne l'interdépendance entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés : « Les signataires du présent accord rappellent [...] la nécessité de prendre en compte les événements importants de la vie personnelle qui surviennent au cours de la vie professionnelle³¹ ».

Le deuxième axe, « Prévenir et lutter contre toutes les formes de violences sexistes ou sexuelles au travail et accompagner les salarié.es victimes de violences conjugales ou intrafamiliales », porte sur les violences subies par les salariés de RTE, autant dans la sphère professionnelle que personnelle. Ainsi, l'accord engage l'entreprise à veiller au bien-être des salariés dans leur vie professionnelle et leur vie privée, en partant du principe que les violences vécues en dehors de l'entreprise influencent la vie professionnelle du salarié : « les parties signataires tiennent à souligner que les violences conjugales ou intrafamiliales ne relèvent pas exclusivement de la sphère privée et peuvent avoir des répercussions sur la vie professionnelles³² ».

²⁸ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² *Ibid.* (faute présente dans l'accord)

Le troisième axe, « Garantir l'égalité salariale », engage l'entreprise à veiller à ce que l'égalité de rémunération soit maintenue quel que soit le genre, et à contrôler régulièrement cette donnée. L'égalité de rémunération est sans doute l'axe de l'égalité professionnelle le plus abouti chez RTE, dont le score à l'index égalité femmes-hommes s'élève à 93/100. Les progrès effectués sont d'ailleurs soulignés dans l'accord : « Des progrès ont été réalisés depuis 2007 »³³.

Le quatrième axe, « Réussir à développer la mixité des emplois et des métiers », traite de la difficulté majeure de l'entreprise concernant l'égalité professionnelle, à savoir le recrutement, en interne comme en externe, de femmes dans des métiers dits masculinisés et d'hommes dans des métiers dits féminisés. Il est d'ailleurs à noter que l'accord ne s'intéresse pas seulement aux femmes, pourtant minoritaires dans l'effectif global de l'entreprise : « La même logique a vocation à s'appliquer aux candidatures masculines pour les postes à pourvoir dans des métiers très fortement féminisés³⁴ ». La mixité est donc perçue, non pas seulement à l'échelle de l'entreprise, mais à l'échelle des métiers.

Enfin, le cinquième axe, « Garantir des déroulements de carrière équitables » s'intéresse aux perspectives d'évolution des salariés, notamment la mobilité verticale, et l'accès à des postes à responsabilités, en veillant à ce que chacun ait les mêmes chances d'accéder aux différents postes de l'entreprise.

Les enjeux de cet accord sont donc multiples. Valoriser l'égalité professionnelle peut, d'une part, contribuer à l'image de marque de RTE (en particulier la marque employeur), mais aussi à sa performance, en permettant à chacun de mieux vivre son quotidien dans l'entreprise. Pour cela, RTE a identifié l'évolution des mentalités comme une problématique centrale pour atteindre l'égalité réelle dans l'entreprise. Les communicants dans leur ensemble sont mentionnés dans l'accord comme faisant partie de ce processus d'évolution des mentalités : le premier axe de l'accord donne lieu à un article entier sur le rôle des communicants, qui doivent, entre autres, mettre en place des « actions [qui] viseront notamment à faire progresser les mentalités³⁵ ».

Il est à noter que, les questions d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes étant traitées de manière binaire à RTE (on parle bien de femmes et d'hommes, et non du genre au sens plus large du terme), les questions de transidentité et de non-binarité ne seront pas traitées dans notre analyse, bien qu'elles soient intéressantes et que des prémisses sur le sujet soient présents dans l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (il y est fait mention des possibilités de changer de prénom sans difficulté pour un salarié qui en ferait la demande³⁶). Elles restent néanmoins très peu traitées, autant dans la communication de l'entreprise que dans ses différentes politiques.

³³ *Ibid.*

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

³⁶ « dans un souci d'inclusion des questions de genre au sein de cet accord, le changement de prénom et de genre se fera sur demande justifiée par les salarié.es auprès de leur interlocuteur.ices RH. Une fois ce changement

Les communicants à RTE

La communication au sein de l'entreprise est gérée par différentes entités. La communication générale est gérée, à l'échelle nationale, par la Direction de la communication (Dircom), et à l'échelle régionale par des services de communications régionaux. La Dircom gère une partie de la communication interne, mais les sujets liés aux ressources humaines sont traités par l'équipe Com' RH³⁷ (Communication RH), qui possède un volet interne, mais aussi un volet externe avec la marque employeur. La Com' RH dépend de la Mission Transformation Communication et Innovation RH, dite MTCI, qui regroupe deux activités : l'accompagnement du changement (deux personnes), et la communication RH (cinq personnes, dont une personne à la marque employeur). La MTCI, créée en 2019 afin de regrouper ces deux activités, est composée également d'une manager. La communication RH était, auparavant, traitée par la Dircom. Notre analyse s'intéressera plus spécifiquement au rôle de l'équipe Com' RH interne (hors marque employeur, bien que nous l'évoquerons pour éclairer notre propos), sur l'égalité professionnelle, et les entretiens menés sont élargis à l'ensemble de la MTCI, afin de comprendre comment cette équipe perçoit le sujet de l'égalité professionnelle.

La Com' RH est composée de cinq personnes : une responsable de communication RH, une chargée de communication RH, un appui en communication, une alternante (nous), et une responsable de la marque employeur, qui gère, par conséquent, la communication RH externe. La Com' RH est chargée de communiquer aux salariés les différentes dispositions et actions mises en place par la Direction des Ressources Humaines. Pour cela, elle publie des articles, les « Actu RH », sur un Intranet commun à tous les communicants. Elle possède une rubrique sur cet Intranet qui lui permet de diffuser les différents articles, mais aussi des documents à destination des salariés. Les articles, en plus d'être publiés sur l'Intranet, font l'objet de notifications par mail à l'ensemble des 9000 salariés de l'entreprise. La Com' RH envoie également des communications particulières à l'ensemble des managers de l'entreprise, les « RTE synchro ». Il s'agit de documents au format PDF, envoyés par e-mail, qui ne sont accessibles qu'aux managers. Une autre liste de diffusion permet de communiquer uniquement aux salariés de la DRH, mais nous ne nous y intéresserons pas dans notre analyse.

Sur le sujet de l'égalité professionnelle, la Com' RH est chargée de faire connaître l'accord, et donc l'engagement de l'entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle, ainsi que ses différentes dispositions, pour informer les salariés de leur existence, les encourager à en bénéficier, et les valoriser comme signe de l'engagement de l'entreprise. De plus, en tant qu'équipe de communicants, elle participe à l'axe d'évolution des mentalités dans l'entreprise, en tant qu'elle représente la Direction des

effectif, il sera respecté par les salarié.es et les managers. » - Pas de communication sur le sujet + pas de spécificité sur ce qu'est une demande « justifiée ». *Ibid.*

³⁷ Le terme de Com' RH désigne l'équipe de cinq personnes travaillant spécifiquement sur les sujets de communication interne et externe (marque employeur) RH. Le diminutif « Com' RH » étant le plus souvent utilisé en interne pour désigner l'équipe, y compris dans les signatures mail, nous l'utiliserons tout au long de notre analyse pour désigner cette même équipe.

Ressources Humaines, et donc un certain point de vue dans l'entreprise. Elle est donc, d'une certaine manière, dépositaire de l'image de la DRH au sein de l'entreprise. L'égalité professionnelle constitue un sujet de fond, sur lequel il faut communiquer sur la durée, à l'inverse des sujets ponctuels pour lesquels un seul article ou « RTE synchro » est rédigé et diffusé. Par conséquent, un plan de communication sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été élaboré. Le plan de communication est d'ailleurs présenté dans l'accord comme l'une des dispositions de l'entreprise dans l'article « Communiquer » : « Un plan de communication sera élaboré pour la durée de l'accord³⁸ ».

Les méthodes de travail sont généralement les mêmes pour tous les sujets traités par la Com' RH. Tout d'abord, une « prise de commande », pendant laquelle une ou plusieurs personnes de l'équipe échange avec un interlocuteur de la DRH qui a un besoin particulier en termes de communication RH. Cette étape permet d'identifier le ou les objectifs de communication, et les enjeux du sujet. Ensuite, un support est rédigé et mis en forme (kit de communication, « Actu RH » ou « RTE synchro » selon les besoins identifiés), et est envoyé pour validation à l'interlocuteur RH qui en a fait la demande ou qui travaille sur le sujet. Concernant l'égalité professionnelle, le sujet est traité en partenariat avec des interlocutrices³⁹ de la DRH spécialisées sur le sujet, les « correspondantes Ega pro ». Ces correspondantes constituent un réseau de neuf femmes, une par région, chargées de faire appliquer l'accord dans la région dans laquelle elles se trouvent. Ce collectif est managé par une DRH de Proximité (DRHP). Le plan de communication a été présenté et élaboré en partenariat avec ce collectif Ega pro, et les différentes communications font l'objet d'échanges réguliers et de validations de la part de ce collectif.

La Com' RH se définit elle-même comme un « petit village gaulois⁴⁰ », de par le fait qu'elle n'appartient pas à la Dircom, qu'elle ne souhaite pas y appartenir, et que son effectif faible (six personnes en comptant la manager de la MTCI) l'oblige souvent à élever la voix pour ne pas que la Dircom ou les interlocuteurs de la DRH lui imposent des sujets et des tâches qui ne sont pas les siennes, ou que l'on oublie de l'informer de sujets qui, eux, entrent dans son champ d'action. La Com' RH a la volonté d'être considérée par le reste de l'entreprise comme une équipe de communicant à part entière, et qu'on reconnaisse l'importance de son rôle au sein de la DRH⁴¹. Cette dynamique interne à l'équipe a pour conséquence un engagement important de chacun pour la réalisation de ses tâches, avec une importance accordée au collectif et à l'appartenance à cette même équipe. Nos observations sur le terrain nous ont également permis de constater que le sujet de l'égalité entre les genres est souvent abordé, de manière informelle ou lors de réunions d'équipe communes à toute la MTCI. Si les convictions sont différentes

³⁸ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2020

³⁹ Le réseau éga pro est constitué uniquement de femmes, ce qui n'est pas dû à une volonté spécifique de l'entreprise. Le sujet a simplement attiré uniquement des femmes.

⁴⁰ Nous avons pu observer sur le terrain que cette culture d'équipe du « village gaulois » était largement partagée, notamment lors d'entretien pour un diagnostic sociologique réalisé cette année.

⁴¹ Conclusion tirée de ce même diagnostic sociologique.

selon les personnes qui composent l'équipe, l'intérêt commun pour le sujet a tout de même le mérite d'être souligné, et sera abordé dans notre analyse.

Rôles non inclus dans l'analyse

Notre analyse s'intéressera à la MTCI et l'équipe Com' RH, qui en fait partie. L'objectif est de comprendre comment la Com' RH remplit ses missions à RTE sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En cela, l'analyse du contexte d'équipe offre un éclairage intéressant sur les manières dont la Com' RH remplit ses missions. Elle nous permet de comprendre comment le rôle et le travail de la Com' RH est perçu au sein de l'équipe. Bien que les syndicats aient un rôle important à RTE et qu'ils communiquent, essentiellement par mail, sur le sujet de l'égalité professionnelle, leur rôle ne fera pas partie de l'analyse, afin de nous permettre de nous concentrer sur les communications produites par la Com' RH. Il est néanmoins à noter qu'il est relativement rare qu'un accord d'entreprise soit signé par les quatre organisations syndicales de l'entreprise ce qui montre donc une volonté globale de l'entreprise de s'engager sur ce sujet. Nous n'étudierons pas non plus le rôle des communicants en dehors de la Com' RH, à savoir la Dircom, et les équipes communication en régions. Il faut néanmoins noter que la Dircom traitant une partie des sujets en interne (non RH), elle a également été amenée à traiter le sujet de l'égalité professionnelle en interne, principalement au travers de témoignages valorisant des parcours féminins au sein de RTE, ce qui prend part au projet global d'évolution des mentalités au sein de l'entreprise. Elle sera donc citée ponctuellement pour éclairer d'autres analyses, et ses actions ont également été citées en entretien. Les communicants en régions ayant, eux aussi, la charge de la communication interne et externe sur leur bassin d'emploi, ils prennent également part à ce projet global d'évolution des mentalités, à travers des actions de communication qui seront citées dans notre analyse et ont été citées dans nos entretiens. Enfin, le rôle de la DRH dans son ensemble ne sera pas évoqué dans le détail, mais à travers les différentes interactions avec la Com' RH. Nous parlerons d'ailleurs plus spécifiquement du collectif Ega Pro, qui valide et commande les différentes communications produites par la Com' RH.

L'égalité professionnelle : un sujet qui dépasse le cadre de l'entreprise

Comme nous l'avons vu précédemment, les causes d'inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes ne peuvent être uniquement reprochées aux entreprises. L'égalité professionnelle est un sujet qui dépasse le strict cadre de l'entreprise, d'abord de par sa dimension politique. L'entreprise évolue dans un contexte social qui ne se résume pas à elle-même, elle interagit avec l'extérieur, ne serait-ce que parce que les salariés eux-mêmes évoluent dans ce contexte social. Elle doit prendre en compte les différentes avancées légales en matière d'égalité professionnelle, mais aussi les mouvements sociaux pour l'égalité entre les genres, et l'évolution des opinions des individus dans la société. D'autre part, l'égalité professionnelle est un sujet de régulation des rapports humains. Les lois précédemment citées nous montrent en effet que l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine professionnel ne

va pas de soi, qu'il faut donc réguler les inégalités existantes. Elle a donc une dimension politique, au sens aristotélicien du terme, où la politique est ce qui « légifère sur ce qu'il faut faire et sur ce dont il faut s'abstenir⁴² ». L'égalité professionnelle est donc un choix de société, dans la mesure où elle est imposée aux individus, par des lois et des dispositions, pour aboutir à un objectif de mieux vivre ensemble et de justice sociale.

Si les entreprises ne peuvent pas, à elles seules, permettre d'aboutir à l'égalité réelle, leurs actions permettent néanmoins d'améliorer la situation de leurs employés et de donner l'exemple sur ces sujets, en tant qu'actrices de la société. Pourtant, sur les sujets de harcèlement, de sexisme et de parentalité, il semble que le problème soit d'un ordre plus culturel. En effet, si les rôles parentaux tels qu'ils sont assignés par la société poussent les femmes à concentrer leurs efforts sur la sphère familiale et les hommes sur la sphère professionnelle, les entreprises doivent faire en sorte de lutter contre ces stéréotypes en interne, pour éviter qu'ils ne causent d'autres inégalités. Il est aussi nécessaire de réguler les comportements en interne pour prévenir le sexisme et le harcèlement, pour faire en sorte qu'ils n'aient plus leur place dans l'entreprise, qu'ils soient remontés et sanctionnés. Ainsi, l'entreprise aurait un rôle de régulation des comportements, ce qui passerait, à la fois, par des sanctions, mais aussi par une sensibilisation des salariés contre le harcèlement et le sexisme, et une prise de conscience de ces phénomènes. Elle a aussi un rôle de protection : en effet, les salariés doivent comprendre qu'ils sont soutenus par leur employeur dans les situations de harcèlement, ou de sexisme, afin d'être en capacité de remonter les situations vécues. La discrimination en interne n'est par ailleurs pas du seul fait de l'employeur. Elle peut venir d'autres acteurs de l'entreprise, dont il faut aussi, réguler les comportements (recrutement et management par exemple, mais cela s'applique à l'ensemble des salariés quelle que soit leur fonction). Enfin, elle doit permettre aux hommes de concilier parentalité et vie professionnelle, sans qu'ils n'aient peur d'être discriminés. L'égalité professionnelle est donc un sujet lié aux mentalités, telles que mentionnées dans l'accord d'entreprise de RTE.

Nous définissons les mentalités comme un « ensemble des manières habituelles de penser et de croire et des dispositions psychiques et morales caractéristiques d'une collectivité et communes à chacun de ses membres⁴³ ». Nous conserverons, dans notre analyse, le terme de mentalités utilisé dans l'accord, plutôt que celui d'imaginaire qui, s'il revêt bien une dimension collective (l'imaginaire collectif), met de côté la disposition à agir d'une manière plutôt que d'une autre. Dans l'accord d'entreprise, la notion de mentalité est rapprochée de la notion de comportement, il s'agit donc bien de définir un cadre d'actions pour les salariés plutôt que de changer catégoriquement les manières de penser, ce qui se révélerait impossible. Le sujet de l'égalité professionnelle dépend de l'éducation, des médias, des idées de chacun, du cercle amical et familial, de la société, et donc de l'environnement dans lequel l'individu

⁴² « [La politique] légifère sur ce qu'il faut faire et sur ce dont il faut s'abstenir » Aristote, *éthique à Nicomaque*, GF, 2004, p.21

⁴³ TLFi Définition « mentalité » (<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2322936015>)

évolue. Cette importance des mentalités pose néanmoins un problème majeur : comment évaluer la bonne « manière de penser », autrement dit, celle qui doit s'exprimer dans l'entreprise ? Cette question a été soulevée dans nos entretiens, à travers notamment la question de l'humour et de la galanterie. Une partie des personnes interrogées ont en effet évoqué une difficulté à définir les limites entre ce qui est acceptable ou non au sein de l'entreprise et de la société. Ainsi, à la question « comment définirais-tu le sexisme ordinaire ? », l'une des personnes interrogées a conclu sa définition, axée sur la différence entre humour et sexisme, en disant : « je trouve que la difficulté sur ces sujets c'est que... et je rejoins certains hommes qui disent ça aussi, c'est que tu te dis 'on peut plus rien dire, plus rien faire'', tu vois tu te demandes toujours où est la limite⁴⁴. ». Une autre personne a défini le sexisme ordinaire comme une « espèce de blague un peu pourrie⁴⁵ », ces mots conduisant à penser que le sexisme ordinaire serait subjectif. Une autre personne interrogée a directement évoqué les limites entre galanterie et misogynie : « Tu vois, tu retrouves le problème de la société, c'est, où s'arrête la gentillesse, la galanterie, où commence la misogynie ? Moi je sais pas le dire⁴⁶. » Ces trois personnes travaillent sur le sujet de l'égalité professionnelle, et sont toutes des femmes. Il semble donc particulièrement difficile de définir les limites de ce qui est acceptable ou non en matière de sexisme et de misogynie, y compris lorsqu'on est concerné par le sujet. Le sexisme a donc une dimension extrêmement subjective, notamment lorsque la volonté de la personne qui le pratique n'est, en apparence, pas malveillante. Il est donc difficile, pour les entreprises, de définir clairement ce qui est acceptable ou non. L'égalité professionnelle dépasse donc le strict cadre de l'entreprise car elle dépend des comportements et des manières de penser des individus qui la composent, et donc, de l'ensemble des salariés, et a une dimension subjective.

L'égalité professionnelle, un sujet lié à la culture de l'entreprise

Intéressons-nous de plus près à cette phrase de l'accord d'entreprise : « Les signataires rappellent qu'au-delà du respect des obligations légales, l'égalité professionnelle constitue non seulement un facteur d'amélioration du statut professionnel des femmes mais permet également d'alimenter une culture d'entreprise plus juste, plus ouverte, plus efficace permettant de conjuguer progrès social et développement économique⁴⁷. ». Selon l'accord, l'égalité professionnelle agirait sur la culture d'entreprise. Nous nuancions cela en disant que, si l'égalité professionnelle a bien un impact sur la culture d'entreprise, la culture d'entreprise doit, elle aussi, être plus ouverte aux questions d'égalité professionnelle pour atteindre l'égalité réelle. En montrant ce qui est acceptable ou non au sein de l'entreprise, l'objectif est de réguler les comportements des salariés. L'ambition ne va pas jusqu'à faire changer d'avis une personne misogyne, bien que cet idéal ne soit pas totalement absent des idéaux de la Com' RH. Au sujet de l'évolution des mentalités, la Responsable de Com' RH a précisé : « Quand on

⁴⁴ Entretien avec la Responsable de Com' RH

⁴⁵ Entretien avec la Responsable de la marque employeur

⁴⁶ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

⁴⁷ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2020

parle d'évolution des mentalités, soyons conscient que c'est pas une conférence qui va faire changer un type euh... tu vois... J'espère, j'espère que ça fait bouger certaines personnes⁴⁸. ».

La culture d'entreprise est ici envisagée au sens large, c'est-à-dire qu'elle est un système culturel auquel chaque salarié participe, et dans lequel la direction et la DRH ont un rôle particulier à jouer. Tous les rapports sociaux influencent donc cette culture d'entreprise, et chacun y est influencé. Les *process* de recrutement, le management, la communication, influencent eux aussi cette culture d'entreprise⁴⁹, puisqu'ils font partie de ces rapports sociaux. Sans tomber dans l'excès du « tout signifiant », il faut reconnaître que les acteurs ont, collectivement, un impact sur cette culture, selon leur rôle au sein de l'entreprise. En tant que porte-parole de la DRH, mais aussi en tant qu'équipe de communicants, et donc promoteurs de contenus pour l'ensemble des salariés, la Com' RH a elle aussi un rôle particulier dans cette culture d'entreprise. En plus d'informer les salariés sur les différentes dispositions de l'accord et de valoriser ces mêmes dispositions, elle doit donc agir sur la culture d'entreprise pour favoriser son ouverture à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il s'agit donc d'un projet global, que nous pourrions nommer, à la manière dont le fait Pierre de Saint-Georges dans l'article « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », un « projet culturel⁵⁰ ». Pierre de Saint-Georges définit le projet culturel d'entreprise comme l'action volontaire de l'entreprise sur sa culture, avec la volonté d'influencer les comportements des salariés en interne en leur fixant des « règles du jeu », auxquelles ils peuvent se fier dans les différents rapports sociaux qu'ils entretiennent dans l'entreprise⁵¹. Concernant l'égalité professionnelle, il s'agit toujours de donner un cadre de pensée à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en définissant ce qu'il est possible ou non de faire, ou les manières de penser tolérées ou non. Ce projet culturel est défini dans l'accord d'entreprise, dans un article intitulé « Impliquer l'ensemble des acteurs sur la thématique de l'égalité professionnelle » : « L'ambition du présent accord est de former et sensibiliser les managers, les salarié.es et la filière RH sur l'évolution des représentations⁵² ». Cette « ambition » traduit une volonté d'impliquer l'ensemble des salariés dans ce projet professionnel, ce revêt un enjeu culturel dans la mesure où chacun est concerné.

La culture d'entreprise est une notion complexe, parce qu'elle n'est pas fixe⁵³. Elle est bien spécifique à l'entreprise, dans le sens où il lui est impossible de ne pas avoir de culture, puisqu'elle occasionne des relations interpersonnelles. Elle est aussi plurielle, puisqu'elle réunit plusieurs groupes

⁴⁸ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁴⁹ Saint-Georges, P. (de), « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication et organisation*, 4, 1993 (<http://journals.openedition.org/accesdistant.sorbonne-universite.fr/communicationorganisation/1657>; DOI: <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/communicationorganisation.1657>)

⁵⁰ Saint-Georges, P. (de) *op. cit.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, voir annexe 6 – extrait 3 de l'accord.

⁵³ Saint-Georges, P. (de) *op. cit.*

sociaux différents, plusieurs métiers, plusieurs niveaux hiérarchiques, plusieurs classes d'âge⁵⁴... D'autre part, et c'est ce qui permet à RTE d'établir un projet culturel pour l'égalité professionnelle, elle est dynamique, car chacun des groupes qui composent l'entreprise la font évoluer⁵⁵. La culture d'entreprise, en tant qu'elle fournit aux salariés des indicateurs de contexte pour qu'ils puissent interagir entre eux et avec l'externe⁵⁶, est donc un ciment social de l'entreprise, agir sur elle permet donc, dans une certaine mesure, d'influencer les comportements des salariés. Elle est influencée par l'activité, l'histoire, les salariés, et n'est jamais figée. Le projet culturel de l'entreprise a pour objectif de définir un certain nombre de valeurs, qui seront utilisées pour faire évoluer cette culture.

La culture d'entreprise de RTE

Avant d'analyser plus précisément le rôle de la Com' RH dans ce projet culturel d'entreprise, il convient de définir quelques éléments de la culture d'entreprise de RTE. L'une des valeurs avancées le plus souvent en interne est, comme nous l'avons mentionnée plus haut, la mission de service public, c'est-à-dire la volonté de faire en sorte que le courant continue de passer pour l'ensemble des usagers, à l'échelle nationale. La devise interne « avec nous le courant passe », que l'on retrouve affichée dans le hall d'entrée et dans les couloirs du siège de RTE à la Défense, rappelle cette mission de service public à chaque salarié qui y entre. Les différents baromètres internes indiquent que les salariés sont attachés à cette valeur, qui rend l'entreprise indispensable à la société. Cette fierté d'appartenance des salariés liée de la mission de service public concerne néanmoins plus particulièrement les salariés du cœur de métier de RTE, c'est-à-dire l'Exploitation, la Maintenance, et le Développement et Ingénierie, et donc par conséquent les métiers les plus masculinisés de l'entreprise. Cette devise met aussi en valeur la coopération, le bien vivre ensemble et la confiance. La culture de la sécurité est également très présente, de par les métiers de l'entreprise, qui impliquent parfois des actions dangereuses.

La culture d'entreprise ne se compose pas seulement de valeurs à mettre en avant. Certains comportements, certaines idées, font partie de la culture d'entreprise, à partir du moment où ils sont assez répandus pour être identifiables. Ainsi, en entretien, nous avons entendu parler à plusieurs reprises de « paternalisme » pour parler des comportements de certains hommes à l'égard de jeunes femmes, notamment dans les métiers de la maintenance. Ce « paternalisme » a d'ailleurs poussé l'une des personnes interrogées à ne pas révéler sa grossesse alors qu'elle devait visiter un chantier, pour éviter qu'on ne le lui en refuse l'accès⁵⁷. Enfin, nous avons également pu entendre parler d'une « Culture du bon élève » chez RTE, qui répond à une volonté de bien faire les choses et de ne pas commettre d'erreur, parfois au prix d'une certaine « hypocrisie⁵⁸ », selon l'une des personnes interrogées. Nous avons pu

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

⁵⁸ *Id.*

observer sur le terrain que cette volonté de ne pas faire d'erreur s'appliquait particulièrement au sujet de l'égalité professionnelle, pour lequel une certaine crainte est souvent perceptible à l'évocation d'un nouveau projet. La Directrice des Ressources Humaines, particulièrement attachée au sujet, aurait parlé du fait qu'il ne fallait pas « se planter sur ce sujet⁵⁹ », d'après l'une des personnes interrogées.

Le projet culturel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à RTE

Comme nous l'avons défini précédemment, le projet culturel est « l'action volontaire du management sur la culture d'entreprise⁶⁰ ». L'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de RTE, en associant l'égalité professionnelle à l'évolution des mentalités et à la culture d'entreprise, évoque la nécessité d'agir. C'est ce que nous définissons comme le projet culturel d'évolution des mentalités sur l'égalité professionnelle de RTE. Il s'agit de réguler les comportements internes, en influençant la culture de l'entreprise, et en s'y inscrivant par la même occasion. L'accord d'entreprise parle d'ailleurs de « promotion » de l'égalité professionnelle, ce qui implique des récepteurs, et donc des individus (les salariés) à convaincre.

La volonté de RTE est d'agir en particulier sur la parentalité, et sur la mixité au sein des métiers, pour favoriser l'égalité réelle. La Com' RH participe à ce projet culturel en relayant les dispositions, actualités, actions liées à l'égalité professionnelle, mais aussi en expliquant ce que fait l'entreprise, et pourquoi elle le fait. L'objectif est d'aboutir à une culture plus respectueuse des besoins de chacun, autant des hommes que des femmes, puisque le but de l'accord n'est pas de compenser des inégalités vécues par les femmes dans l'entreprise, mais bien de prendre en compte l'intégralité des salariés pour aboutir à un système plus égal pour tous. Les salariés hommes sont donc, autant que les femmes, l'objet de l'accord égalité professionnelle.

Problématique

L'entreprise est engagée pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dans les deux sens du terme : parce qu'elle a signé un accord et s'est engagée à un certain nombre d'actions, et parce qu'elle agit pour que les femmes et les hommes aient un déroulement de carrière et une rémunération similaires. Son statut d'IEG, secteur recrutant peu de femmes, est à l'origine de certaines difficultés pour atteindre l'égalité professionnelle : les femmes ont des difficultés à s'intégrer dans des milieux d'hommes et compensent cela par elles-mêmes, et le fait que certains métiers sont très masculinisés a pour conséquence un risque accru de harcèlement et de sexisme. Stratégiquement, l'entreprise a tout intérêt à valoriser la mixité des emplois dans l'entreprise et à faire en sorte que chacun puisse s'y sentir à sa place quel que soit son genre. D'abord, pour éviter le turn-over, et permettre à tous les talents de venir y travailler, et ensuite, pour valoriser son image et stimuler l'adhésion des salariés à

⁵⁹ *Id.*

⁶⁰ Saint-Georges P., *op. cit.*

leur entreprise. Pourtant, bien qu'on puisse penser que l'égalité est atteinte chez RTE, notamment en matière de rémunération (le score à l'index égalité femmes-hommes n'est, certes, pas le score maximum, mais reste élevé), l'égalité réelle n'est pas atteinte, comme le montrent les chiffres de recrutement féminins très bas sur les métiers techniques, mais aussi des témoignages de discrimination et de sexisme entendus en entretien. L'égalité professionnelle semble donc n'être pas, chez RTE comme dans les autres entreprises, seulement liée à des chiffres et des scores.

Nous partons également de l'idée que l'égalité professionnelle n'est pas seulement une égalité de rémunération (« à compétence égale, salaire égal »), mais une égalité dans l'expérience vécue par le salarié dans l'entreprise. L'égalité professionnelle ainsi définie intègre donc la lutte contre le harcèlement lié au genre, et le sexisme. L'entreprise devient alors d'une certaine manière responsable des agissements de ses salariés les uns envers les autres, et est garante du bien-être de chacun. Pour répondre à cela, RTE a identifié un champ d'action dans son accord égalité professionnelle de 2020 qui a pour objectif d'arriver à un idéal d'égalité réelle : l'évolution des mentalités « à tous les niveaux de l'entreprise ». Faire évoluer les mentalités, c'est tenter d'agir sur les comportements des salariés entre eux, et cela passe par une stratégie managériale à l'échelle de toute l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire d'agir sur la culture d'entreprise au sens large, c'est-à-dire sur l'ensemble des valeurs et idées communes aux salariés de l'entreprise. S'il est impossible d'avoir un contrôle total sur cette culture d'entreprise, il est néanmoins possible d'agir dessus, ce qui passe par plusieurs décisions, plusieurs actions, et plusieurs acteurs. L'accord d'entreprise s'inscrit dans un projet culturel d'égalité pour RTE, dans lequel l'entreprise définit quelles sont ses orientations pour parvenir à une égalité réelle. La Direction des Ressources Humaines a, dans ce cadre, un rôle important à jouer : celui d'influencer les comportements, de condamner ou encourager certaines actions qui pourront permettre de parvenir à cette égalité réelle. Cela passe par différentes dispositions, telles que des sanctions, des cellules d'écoute, qui témoignent de la volonté de libérer la parole sur le sexisme et le harcèlement.

La mise en place d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant allongé est un exemple de cette volonté de faire évoluer les mentalités : encourager les hommes à prendre du temps pour accueillir un enfant, c'est agir sur les représentations sociales de la parentalité. La Com' RH, en tant que porte-parole de la DRH sur l'Intranet et auprès des managers, et dépositaire de sa crédibilité, est partie-prenante de ce projet culturel d'entreprise. Elle doit élaborer une stratégie de communication visant à mettre en avant les dispositions prises par la DRH, dans un double objectif d'évolution des mentalités des salariés et de valorisation de l'entreprise par ces mêmes dispositions. La Com' RH doit donc prendre en compte cette culture d'entreprise, qui constitue le contexte dans lequel elle communique, pour fournir des indicateurs aux salariés sur les comportements qu'ils doivent adopter par rapport à la volonté d'égalité réelle de l'entreprise. La Com' RH contribue aussi à rassurer les salariés sur le fait que la DRH et l'entreprise au sens large agissent dans le bon sens pour cette égalité. Il est à noter que cette égalité réelle, plus qu'un objectif mesurable, constitue un idéal vers lequel l'entreprise tente de se diriger, qui semble impossible

à atteindre, mais pour lequel il faut continuer d'agir pour continuer de s'améliorer. **Notre objectif sera donc de comprendre comment la Com' RH participe à ce projet culturel d'évolution des mentalités sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.**

Nous répondrons à ce questionnement à partir d'observations sur le terrain et d'entretiens menés auprès de toute l'équipe MTCI, ce qui nous permettra d'évaluer le rôle de la Com' RH sur le sujet. Nous avons, pour cela, deux hypothèses que nos analyses doivent permettre de confirmer ou d'infirmer. La première hypothèse est que le sujet de l'égalité professionnelle fait appel à des convictions personnelles qui sont réengagées dans la manière de l'évoquer à la Com' RH. La seconde est que la Com' RH tente d'agir sur la culture de l'entreprise pour faire évoluer les mentalités. Pour répondre à notre problématique, nous évoquerons d'abord le sens de l'égalité professionnelle pour la Com' RH, pour poser un peu plus précisément les enjeux du sujet en termes de communication. Nous nous intéresserons ensuite plus précisément à la notion d'engagement, particulièrement présente dans les différentes communications RH sur le sujet de l'égalité professionnelle. Enfin, nous développerons l'idée selon laquelle il est essentiel, pour la Com' RH comme pour l'entreprise, d'intéresser l'ensemble des salariés au sujet de l'égalité professionnelle, dans la mesure où son rôle est de participer à un projet culturel global, et de toucher l'ensemble des salariés de l'entreprise.

I] Comment appréhender le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?

1. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un sujet de communication complexe

Un sujet complexe à définir

Le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, comme nous l'avons vu en introduction, reflète plusieurs réalités, et ne se résume pas à une simple égalité de rémunération. D'autres thématiques, telles que le harcèlement, l'évolution de carrière ou la mixité, font aussi partie de l'égalité professionnelle, en tous cas telle qu'elle est définie dans l'accord d'entreprise de RTE.

Afin de comprendre comment était perçu le sujet de l'égalité professionnelle par la MTCI, nous avons demandé à l'ensemble des personnes interrogées de définir un certain nombre de termes liés au sujet. La première expression à définir était l'égalité professionnelle, une définition qui a posé problème aux personnes interrogées qui, si elles ont toutes répondu, ont manifesté des difficultés. Par exemple, l'une des personnes interrogées a exprimé directement ses difficultés : « Ah putain c'est dur... bah pour moi, l'égalité professionnelle c'est le fait que... oh fais chier c'est dur... Y a plusieurs champs⁶¹. ». Une autre a manifesté sa difficulté par des hésitations : « C'est... euh... les... les mêmes droits, les opportunités, les mêmes droits, les mêmes opportunités en termes de carrière⁶² ». Il semble donc, d'après nos entretiens, que l'égalité professionnelle est une notion difficile à définir, y compris pour les équipes qui travaillent directement dessus. Cela s'explique par le fait que le sujet est vaste et regroupe plusieurs thématiques, entre lesquelles il peut être difficile de faire un lien.

L'accord d'entreprise lui-même regroupe plusieurs axes très différents. Par exemple, quel lien peut-on faire entre l'égalité de rémunération et la lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales ? Si l'on peut relier spontanément l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes à l'égalité professionnelle au sens large, ce lien est moins évident pour les axes tels que les violences conjugales et intrafamiliales, ou la parentalité. Il est d'ailleurs à noter que ces axes sont ceux qui renvoient à une vision plus récente de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, puisque la loi s'est d'abord intéressée aux inégalités de rémunération puis au parcours dans l'entreprise. Les questions liées à la vie personnelle sont moins spontanément rattachées aux questions d'égalité professionnelle. Lors de nos entretiens, l'une des personnes interrogées ne travaillant pas sur l'égalité professionnelle, a

⁶¹ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁶² Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

demandé si la mise à disposition de places en crèches était liée à l'égalité professionnelle, et a souligné le fait que ce n'est pas forcément évident :

- *Et par exemple quand vous faites une com' sur les CESU, les places en crèche, toutes ces choses-là, c'est clairement lié au final à l'éga pro.*
- *Oui bien sûr.*
- *Clairement. Mais on n'y pense pas tout de suite quand on parle d'éga pro*⁶³.

A l'inverse, une autre personne interrogée, ne travaillant pas sur l'égalité professionnelle, a immédiatement fait le lien entre parentalité et égalité professionnelle, et l'a même cité comme le premier axe qu'elle percevait :

- *Oui je fais plus le lien, mais ça doit être une petite partie, sur le congé parental, mais parce que j'y ai été confrontée il y a peu, donc c'est peut-être plus un sujet sur lequel je fais le plus attention. Quand tu parles d'éga pro, c'est ça que je vois en premier*⁶⁴.

Le fait que la personne interrogée ait eu besoin des dispositifs en faveur de la parentalité explique qu'elle l'associe spontanément à l'égalité professionnelle. D'autre part, les personnes travaillant sur le sujet connaissent les différents axes de l'accord, ce qui a des conséquences sur la manière dont elles perçoivent l'égalité professionnelle. La notion de « mentalités » a, par exemple, été citée par l'intégralité des personnes travaillant sur le sujet. Le fait que le harcèlement soit lié à l'égalité professionnelle n'est pas, non plus, évident de prime abord pour l'ensemble des personnes interrogées, puisque lorsque nous avons demandé à l'une d'entre elles si le harcèlement était lié à l'égalité professionnelle, elle nous a répondu « Alors, présenté comme ça, je te dirais non⁶⁵ ». Cela s'explique par le fait que le harcèlement n'est pas, au premier abord, lié à l'évolution professionnelle de la personne, ni à sa rémunération, et n'est pas nécessairement dû à une discrimination directe de l'employeur, mais au comportement des salariés dans l'entreprise.

Si les définitions de l'égalité professionnelle sont bien différentes les unes des autres, notamment sur les thématiques à associer à l'égalité professionnelle, on y retrouve néanmoins certaines similitudes. Ainsi, six personnes interrogées sur sept ont parlé de « compétences égales » comme critère de l'égalité professionnelle. Toutes évoquent l'égalité de rémunération, c'est même l'axe principal de l'égalité professionnelle pour deux des salariés interrogés. L'égalité dans l'évolution de carrière, quel que soit le genre, fait aussi partie des axes les plus souvent évoqués.

Les manières d'aborder l'égalité professionnelle ne sont pas plus simples à définir. Nous avons par exemple pu constater que tous les salariés de la MTCI n'ont pas les mêmes opinions sur l'importance de considérer le genre du salarié dans l'entreprise. Certains peuvent penser que la notion de genre doit

⁶³ Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

⁶⁴ Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

⁶⁵ Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

être totalement absente de la manière dont est considéré un salarié. Par exemple, l'une des personnes interrogées a défini l'égalité professionnelle comme l'absence de considérations du genre sur la vie professionnelle : « Pour moi c'est ça l'égalité professionnelle, c'est le fait que... t'as plus de réflexion de genre sur ton parcours pro, sur l'organisation de ta vie privée⁶⁶ ». D'autres pensent que, pour faire en sorte que tous aient un vécu similaire, il est nécessaire de prendre en compte certaines différences. Par exemple, le fait de porter un enfant peut porter préjudice aux carrières et devrait être pris en compte :

- *T'es une personne avec un utérus, t'as des aléas dans ta vie qui vont avec. Ben comment est-ce que ça ne te pénalise pas dans ton évolution par rapport à une personne qui n'en a pas [...] C'est, peut-être qu'à un moment tu vas avoir envie de parentalité, et donc de porter un enfant, donc tout ce qu'il y a autour comment ça ne te pénalise pas par rapport à quelqu'un qui ne l'aurait pas⁶⁷.*

On retrouve ici une distinction entre l'égalité, c'est-à-dire, le même traitement pour tous, et l'équité, qui prend en compte des inégalités structurelles pour que chacun ait un vécu similaire dans l'entreprise. Sur certains axes, l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes plébiscite l'équité, c'est le cas de la parentalité qui différencie le statut de père et celui de mère⁶⁸, alors que sur d'autres, il se rapporterait plutôt à l'égalité, ce qui est le cas de l'égalité de rémunération. Il semble donc qu'il n'y ait pas de définition absolue de l'égalité professionnelle, et que chacun en ait une perception différente, selon sa situation, ou selon qu'il travaille ou non sur le sujet. Les personnes interrogées font une différence entre la manière dont RTE définit l'égalité professionnelle à travers son accord, à savoir un sujet global comprenant l'égalité de rémunération, la parentalité, la mixité, la lutte contre les stéréotypes, l'évolution des mentalités, la lutte contre le harcèlement et les violences familiales, et leur propre définition de l'égalité professionnelle, souvent liée à des expériences ou des idées personnelles. Ce phénomène s'explique par le fait que, bien que l'égalité professionnelle soit liée à ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise, une partie de ses causes et de ses enjeux en est extérieure, et dépassent son strict cadre. Certaines des personnes interrogées évoquent, quand elles parlent d'égalité professionnelle, de la manière dont elles éduquent leurs enfants : « C'est ça aussi l'égalité professionnelle. Enfin c'est comme ça que j'éduque mes garçons en tous cas⁶⁹. » La notion d'égalité professionnelle est donc elle-même subjective, dans le sens où elle renvoie à une forme de justice sociale, dans le sens d'une conception subjective de ce que doit être la justice au sein de la société.

Dans nos entretiens, on retrouve néanmoins une conscience globale que, chez RTE, l'enjeu principal n'est plus seulement la rémunération :

⁶⁶ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁶⁷ Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

⁶⁸ Le père est aussi nommé « autre parent » dans les communications ou l'accord.

⁶⁹ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

Et dans l'éga pro, on n'en a pas parlé, mais t'as aussi l'aspect forcément des salaires mais bon j'en ai même pas parlé parce que c'est un peu le premier truc qui vient en tête quand tu parles d'éga pro dans les entreprises, mais pour moi y a pas que ces aspects-là⁷⁰.

Dans cette réponse, on retrouve donc l'idée que l'égalité de rémunération, qui est la première thématique à avoir été traitée dans l'histoire de l'égalité professionnelle, serait devenue une sorte d'évidence, et que le sujet s'est désormais enrichi d'autres thématiques. On peut aussi considérer que, l'index égalité femmes-hommes étant relativement élevé chez RTE, les principales problématiques de l'égalité professionnelle se trouvent ailleurs dans l'entreprise.

Une autre idée, fréquemment citée en entretien, est celle selon laquelle l'égalité professionnelle n'est pas, ou ne devrait pas être, envisagée que sous la seule dimension de l'égalité entre les femmes et les hommes. D'autres thématiques liées à la diversité, telles que les discriminations liées à l'orientation sexuelle, la religion ou encore l'ethnie ont été soulignées comme devant être liées à la réflexion sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le handicap a lui aussi été évoqué comme un sujet proche de l'égalité professionnelle. Les différences de définitions proposées nous montrent que le sujet en lui-même est complexe, reflète différentes problématiques au sein de l'entreprise et de la société, et qu'il est difficile de déterminer un objectif commun à toutes les thématiques de l'accord.

L'accord d'entreprise est d'ailleurs le repère principal des communicants RH. La Chargée de Communication RH que nous avons interrogée le définit ainsi :

- *C'est l'accord qui valide l'engagement de l'entreprise. C'est ça qui nous donne le cap. Pour moi c'est le chapeau, qui nous donne nos différents axes de communication, et qui nous permet de construire le plan de communication⁷¹.*

Le rôle de la Com' RH n'est donc pas de définir ce sujet de l'égalité professionnelle, mais bien de communiquer sur les différents axes de l'accord. S'il n'est pas spécifié dans l'accord que ces thématiques doivent être traitées indépendamment les unes des autres, le choix de la Com RH a été de s'intéresser séparément aux différents axes, et ce dès la réalisation du plan de communication, dont la structure s'appuie sur ces axes. Certains articles traitent ainsi de la parentalité, d'autres de la mixité, ce qui peut parfois conduire les lecteurs des différentes communications à ne pas identifier le sujet de l'égalité professionnelle dans ces articles. Nous avons pu, par exemple, observer que la parentalité n'était pas identifiée comme un sujet lié à l'égalité professionnelle pour les personnes ne travaillant pas directement sur le sujet⁷², et ce alors même que les différents articles portés par la Com' RH font le lien entre cette thématique et l'accord d'entreprise. En effet, sur l'ensemble des articles de notre corpus, on

⁷⁰ Annexe 1.d. Entretien Appui Com' RH

⁷¹ Entretien Chargée de Communication RH

⁷² Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

retrouve la mention de l'accord, ou simplement « égalité professionnelle », ce qui montre une volonté de créer une forme d'unité sur ces différents sujets.

L'égalité professionnelle telle que définie par l'accord d'entreprise pose en outre la difficulté d'intégrer des axes liés à la vie personnelle des salariés, ce qui pourrait être perçu comme en opposition avec la notion d'égalité « professionnelle ». L'axe portant sur la lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales en est un exemple des plus marquants, et a été à l'origine de difficultés de communication au sein de la Com' RH. En effet, nous avons pu observer sur le terrain, lors de réunions pour affiner le plan de communication, que communicants RH et collectif égalité professionnelle avaient des difficultés à prévoir des actions pour promouvoir cet axe de l'accord, bien que des dispositions soient prises pour permettre aux personnes concernées de porter plainte pendant leurs heures de travail, ou qu'il soit possible de consulter une assistante sociale dans le cadre de l'entreprise. L'axe semble être tabou, et a finalement pris la forme de fiches technique pour lesquelles aucune promotion n'a été faite sur l'Intranet de RTE. Cet axe a également été évoqué lors d'un discours de la Directrice des Ressources Humaines à l'occasion d'une conférence théâtralisée sur le harcèlement au travail et le sexisme ordinaire, organisée pour la journée internationale des droits des femmes du 8 mars 2021. Dans ce discours, les dispositions particulières ne sont pas détaillées, il est seulement fait mention de la possibilité, pour les salariés victimes de violences conjugales ou intrafamiliales, d'être suivi par RTE, ainsi que de l'engagement de l'entreprise sur le sujet : « RTE s'engage aussi à aider et accompagner les salariées victimes de violences conjugales et intrafamiliales et les encourage à contacter l'assistante sociale de leur région afin d'être écoutées, informées, soutenues et orientées, en toute confidentialité⁷³ ». Notons ici que cette partie du discours a été rédigée au féminin, alors que les dispositions concernent l'ensemble des salariés, et que l'accord stipule bien que femmes et hommes peuvent être victimes de violences conjugales ou intrafamiliales.

Ces difficultés posent question : faut-il privilégier, dans la stratégie de communication interne RH, certains axes de l'accord sous prétexte qu'il est plus difficile d'en promouvoir d'autres ? Y-a-t-il une hiérarchie entre les différents axes ? Il faut également prendre en compte les contraintes liées à la communication interne RH, telle que la nécessité de ne pas « trop » communiquer au risque de perdre le lecteur, ce qui a pour conséquence de choisir de traiter certains sujets plutôt que d'autre. Par exemple, la parentalité a fait l'objet de 4 articles depuis le mois de juillet 2020, parce qu'elle était liée à des échéances, telles que les inscriptions en crèche. Le fait que la communication sur l'égalité professionnelle soit systématiquement rattachée à l'accord d'entreprise, sans s'en émanciper, empêche en outre d'y lier d'autres éléments liés à la diversité au sens large, notamment sur les questions d'évolution des mentalités au sein de l'entreprise.

⁷³ Discours de la DRH à l'occasion de la conférence du 8 mars sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, retranscrit dans l'article « Replay de la conférence "Sexisme ordinaire et Harcèlement, comment en parler ?" du 8 mars dernier ».

L'impossibilité de connaître les mentalités dans l'entreprise

L'accord d'entreprise définit clairement le rôle des communicants dans l'axe « Faire évoluer les mentalités à tous les niveaux de l'entreprise » : « La volonté exprimée par cet accord, partagée par l'ensemble des signataires, doit être valorisée auprès de tous·tes les salarié·es de l'entreprise. Un plan de communication sera élaboré pour la durée de l'accord. Il sera présenté en comité de suivi. Les actions viseront notamment à faire progresser les mentalités, lutter contre toute forme de sexisme, valoriser la mixité de nos métiers et mettre en visibilité des parcours professionnels au féminin [...] L'ensemble des acteur·ices veilleront à l'image véhiculée au travers de la communication institutionnelle et interne.⁷⁴ ». Ainsi, il semble que ce soit sur cette question des mentalités que le rôle des communicants est le plus important, en tous cas selon l'accord. L'égalité professionnelle étant un projet vaste et regroupant plusieurs acteurs, il est peu étonnant que ce rôle soit confié en partie aux communicants, dans la mesure où ces derniers s'adressent simultanément à un grand nombre de personnes, sont les porte-paroles de la direction, et donc occupent une place importante dans ce qui constitue la culture d'entreprise et son image externe.

La notion d'évolution des mentalités est, elle aussi, difficile à définir. Nous avons défini les mentalités comme un « ensemble des manières habituelles de penser et de croire et des dispositions psychiques et morales caractéristiques d'une collectivité et communes à chacun de ses membres⁷⁵ ». Dans l'accord d'entreprise, l'évolution des mentalités est étroitement liée à la notion de comportement. Les deux notions sont d'ailleurs rapprochées dans le texte de l'accord : « L'évolution des mentalités et des comportements, à tous les niveaux de l'entreprise, nécessite le partage de nos engagements sur l'égalité professionnelle⁷⁶ ». Mentalités et comportements sont ensuite définies comme « les représentations et les modes de fonctionnements⁷⁷ ». Il semblerait donc que les mentalités, qu'il faut faire évoluer, seraient les causes des comportements, et par conséquent des modes de fonctionnement dans l'entreprise. Il serait donc nécessaire d'agir sur ces représentations au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les manières dont sont perçus certains objets ou certaines situations. Les stéréotypes font partie de ces représentations, ce que l'accord mentionne également : « Les signataires du présent accord rappellent que la lutte contre les stéréotypes constitue un objectif transverse à tous les domaines d'action de l'accord⁷⁸. » Cette notion d'évolution des mentalités est présentée comme un chapeau général à l'accord. Il s'agit d'une ambition globale, commune à tous les autres axes. Le principal enjeu de RTE concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes étant la mixité, et la possibilité pour les femmes d'évoluer dans l'entreprise sans souffrir de discrimination, de harcèlement, ou de sexisme, il s'agit surtout de normaliser la « Femme RTE » au sein de l'entreprise et de défaire les stéréotypes liés

⁷⁴ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020

⁷⁵ TLFi Définition « mentalité » (<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2322936015>)

⁷⁶ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020

⁷⁷ *Id.*

⁷⁸ *Id.*

aux différents métiers de l'entreprise et à la parentalité. Cependant, il est difficile pour la Com' RH d'évaluer ces mentalités au sein de l'entreprise, qui regroupe 9000 salariés sur des régions différentes. En effet, comment rendre compte des représentations et des stéréotypes d'une population aussi importante et diversifiée ? Les entretiens que nous avons pu avoir avec les salariées de la Com' RH travaillant directement sur le sujet ont relevé cette difficulté, qui crée un certain flou sur l'objectif des différentes communications. Les salariés de la Com' RH ne sont en effet au contact que d'une faible partie des salariés de l'entreprise.

L'entreprise constitue, au même titre que l'école, la famille et le cercle amical constitue un « espace privilégié de socialisation⁷⁹ », et est, par conséquent, un lieu d'apprentissage et d'imitation. Il s'agit d'un lieu où les stéréotypes et représentations circulent. Ces représentations, en donnant lieu à de la « communication interne » au sens d'échange entre les salariés, impactent la culture d'entreprise. Certains de ces stéréotypes et représentations peuvent ensuite avoir un impact sur d'autres salariés, et creuser des inégalités de traitement dans l'entreprise. C'est en ce sens que les mentalités donnent lieu à des comportements. L'action sur la culture d'entreprise permet de réguler ces transformations, et donc les comportements au sein de l'entreprise, pour éviter tout sexisme, harcèlement, et propagation de stéréotypes. Il n'est pas question de contrôler toutes les mentalités et tous les stéréotypes en présence, mais d'intéresser certains salariés, même une part minimale, pour qu'ils soient ambassadeurs de certaines valeurs, et donc qu'ils influencent eux-mêmes la culture d'entreprise. Le principal problème de la méconnaissance des mentalités est la possibilité, pour la Com' RH, de connaître l'impact de ses différentes communications. Ce fait a d'ailleurs été relevé comme étant un problème par la Responsable de Com' RH. Les seuls moyens de vérifier l'impact des différentes communications sont les statistiques et les commentaires en bas de chaque article, ce qui ne permet pas d'évaluer quelles sont les mentalités au sein de l'entreprise. Certains indicateurs peuvent être utiles, comme le nombre d'alertes auprès des référents harcèlement, correspondantes Ega pro, syndicats suite à un article sur le sujet, qui permettrait de savoir que les salariés sont conscients qu'ils sont accompagnés en cas de harcèlement, discrimination, ou sexisme, et donc que les différents articles ont eu un impact positif. Les salariés de la Com' RH ont généralement conscience de cette difficulté, puisque la crainte en entretien de ne toucher qu'une partie déjà sensibilisée de l'entreprise, et donc de ne pas connaître l'impact des différents articles, a été évoquée en entretien⁸⁰. L'impossibilité de faire changer d'avis certaines personnes, puisque la sensibilisation à l'égalité entre les femmes et les hommes ne dépend pas que de l'entreprise, laisse donc place à une stratégie d'engagement des collaborateurs déjà sensibilisés, ce que nous verrons plus en détail ensuite.

⁷⁹ Légal, J., Delouée S., *Stéréotypes, préjugés et discriminations*, Dunod, 2008, p. 37

⁸⁰ *Id.*

Au sein de la MTCI, tous n'ont pas la même vision des mentalités de l'entreprise. L'une des personnes interrogées nous a par exemple dit : « moi je pense que les mentalités ont bien évolué », et « dans les faits je suis pas convaincue que chez RTE il y a un vrai sujet d'éga pro⁸¹ ». Une autre, sur la question « Pourquoi communique-t-on sur l'égalité professionnelle chez RTE ? » a répondu : « c'est parce qu'il faut faire bouger les mentalités⁸² ». Cette divergence entre ces deux réponses montre que la question des mentalités est difficile à traiter, autant qu'à définir. Cette difficulté a pour conséquence de rendre plus difficile la communication, d'une part parce qu'il est impossible de connaître avec exactitude les représentations et mentalités des salariés, mais aussi parce que la Com' RH ne sait pas si les autres acteurs du projet culturel d'évolution des mentalités portent eux aussi l'accord sur l'ensemble de leurs missions. Cependant, s'il est difficile pour la Com' RH d'évaluer quelles sont réellement ces mentalités, les différents témoignages issus des entretiens nous ont permis de comprendre que les personnes interrogées identifiaient une forme de paternalisme chez RTE, qui pouvait être apparenté à du sexisme.

Il nous faut néanmoins préciser que la Com' RH peut tout de même mener à bien ses missions sans ces informations sur les mentalités des salariés, dans la mesure où elle diffuse des articles à l'ensemble des 9000 salariés. Son périmètre d'actions reste donc la promotion de l'accord d'entreprise et l'action sur la culture d'entreprise, à l'échelle nationale. Elle n'a pas à faire de cas par cas sur certaines régions, ni à interagir avec une seule équipe.

2. L'appropriation de son rôle par les salariés de la Com' RH

L'adhésion de l'équipe MTCI aux enjeux de l'accord

Les salariés de la MTCI et de la Com' RH sont majoritairement des femmes. Sur neuf salariés, on ne compte en effet qu'un homme, travaillant à la Com' RH. Cette proportion ne reflète pas du tout la réalité globale de RTE (22,6 % de femmes). Au cours de nos entretiens, nous avons été marquée par le fait que les salariées de la Com' RH qui travaillent sur l'égalité professionnelle rapportent souvent la manière dont elles perçoivent à leur propre identité de genre. Cette association nous renvoie à l'idée que l'égalité professionnelle est un sujet qui dépasse le strict cadre de l'entreprise, et touche à quelque chose de plus personnel. Cette identité de genre est moins souvent rapportée à des situations de discriminations vécues qu'à une profonde conviction qu'en temps que femme, agir pour l'égalité professionnelle dans son entreprise est une action « citoyenne⁸³ », qui dépasse le rôle en entreprise, puisqu'elle aurait un impact sur la société, même minime. L'une des personnes interrogées a également évoqué, lorsqu'on lui parle d'égalité professionnelle, la manière dont elle éduque ses enfants, une autre du moment où elle a eu son premier enfant, une autre encore a évoqué son propre militantisme, extérieur à l'entreprise. Il semble donc que, derrière le sujet de l'égalité professionnelle, les salariés posent un certain nombre de

⁸¹ Entretien avec la Responsable de la marque employeur

⁸² Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁸³ *Id.*

sujets très personnels, ce qui nous montre que le sujet de l'égalité professionnelle est rattaché à la vie personnelle des salariés. Ces convictions, bien que très diverses selon l'âge, le genre, le militantisme, prouvent que l'égalité professionnelle est un sujet qui touche aussi à quelque chose de plus personnel, contrairement à d'autres sujets plus factuels, tels que la mobilité interne ou l'alternance par exemple. L'une des convictions les plus partagées au sein de l'équipe est le fait qu'il est nécessaire que l'entreprise prenne la parole sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Le fait que RTE est une entreprise de service public et doit donc être « deux fois plus exemplaire⁸⁴ » que les autres entreprises a été signalé à trois reprises dans nos entretiens, pour différentes raisons. D'abord, parce que RTE est une entreprise de service public, elle doit être plus exemplaire que les autres entreprises vis-à-vis de la société, donc en externe, dans la mesure où elle est un acteur important de la société. La politique d'égalité professionnelle est d'ailleurs portée par la marque employeur de RTE, comme une vitrine vis-à-vis de l'externe. Mais cette nécessité d'exemplarité existe également à l'interne, puisque nos entretiens nous ont permis de constater qu'il existait une attente supérieure des salariés vis-à-vis de l'entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle en raison de cette mission de service public. La culture du « bon élève », et donc de l'exemplarité est donc intimement liée à la mission de service public de l'entreprise. La MTCI dans son ensemble adhère donc au fait que l'entreprise traite le sujet de l'égalité professionnelle. On retrouve également une adhésion vis-à-vis des sujets de l'égalité professionnelle qui sont abordés, tels que le sexisme ordinaire et le harcèlement. Au cours de nos entretiens, nous avons montré à nos participants un article diffusé sur l'Intranet par la Com' RH, invitant les salariés à la conférence théâtralisée « Sexisme ordinaire, harcèlement, comment en parler ? ». Trois des personnes interrogées ont exprimé qu'elles trouvaient positif le fait que l'entreprise « ose » aborder ces sujets relativement difficiles.

Tous les salariés de la Com' RH ont cité « l'évolution des mentalités » comme le principal enjeu de l'équipe, de la DRH, et de l'entreprise, voire de la société pour l'un d'entre eux. Cette notion n'a pas été entendue dans les autres entretiens, mais le fait qu'il existe des comportements sexistes au sein de l'entreprise a été souligné par une autre personne interrogée, en dehors de la Com' RH. On retrouve d'autre part, dans tous les entretiens, une volonté que l'entreprise se féminise, que ce soit sur les hautes fonctions de l'entreprise ou sur les métiers techniques. Enfin, le fait que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes concerne, par définition, autant les hommes que les femmes, a été également souligné comme quelque chose d'essentiel, cette fois encore le plus souvent par les salariés qui travaillent sur le sujet de l'égalité professionnelle. Lorsque nous avons interrogé les salariés sur la *cover* de l'article invitant à la conférence théâtralisée⁸⁵, la plupart ont apprécié le fait qu'un homme et une femme soient représentés.

⁸⁴ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

⁸⁵ Annexe 3.a. *Cover* de l'article « Journée internationale des droits des femmes : inscrivez-vous à la conférence théâtralisée « Sexisme ordinaire et harcèlement, comment en parler ? » !

S'il est probable que le fait d'avoir lu l'accord d'entreprise à plusieurs reprises, d'avoir travaillé dessus, et d'avoir rédigé des articles, a pu avoir un impact dans la manière dont les salariés de la MTCI définissent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et les différents enjeux qu'elle lui accorde, on peut aussi supposer que l'utilisation spontanée de certains termes de l'accord tels que « évolution des mentalités » témoigne d'une adhésion aux différentes propositions de l'accord égalité professionnelle. L'approche est plus critique du côté de ceux qui ne travaillent pas directement sur le sujet, qui regrettent qu'on ne parle pas plus d'autres thématiques liées à la diversité, telles que la transidentité ou la non-binarité. Il est à noter que les personnes qui ont évoqué ces thématiques sont également plus jeunes. L'une d'entre elle a également évoqué son militantisme en entretien. Les actions de l'entreprise ne sont cependant pas remises en causes, et c'est plus le manque d'action sur certaines thématiques qui est regretté, toujours par les personnes qui ne travaillent pas sur le sujet.

Le fait que les communicants adhèrent majoritairement aux différentes dispositions et intentions de l'accord d'entreprise a nécessairement un impact sur la manière dont les sujets sont traités dans les différents articles. En effet, Pierre de Saint-Georges dans l'article « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », démontre que lorsqu'un groupe agit sur la culture d'entreprise, il le fait nécessairement avec sa « culture propre⁸⁶ », autrement dit ses propres valeurs et ses propres convictions. Ainsi, cette adhésion est, d'une certaine manière, nécessaire pour éviter une résistance de la Com' RH à promouvoir l'accord d'entreprise. Cette adhésion se double d'un certain engagement pour le sujet, très lié à l'engagement des salariés de la Com' RH envers l'entreprise. Cet engagement a été abordé en entretien par la Responsable de Com' RH. Après s'être défini comme « quelqu'un d'assez engagé », elle nous a répondu, quand nous lui avons demandé de préciser ce terme : « Bah engagée dans ce que je fais, [...] la com', c'est donner du sens aux choses, c'est transmettre des choses, donc moi j'y mets beaucoup de moi⁸⁷. ». Cet engagement pourrait donc être défini comme le fait de « mettre de soi » dans les contenus rédigés par la Com' RH. Il est renforcé par le fait que les salariés de la Com' RH ont le sentiment d'avoir un rôle vis-à-vis du sujet, et se sentent donc, d'une certaine manière, investis d'un rôle dans l'évolution des mentalités. Cet investissement se traduit par une volonté de bien faire, et de montrer que l'engagement de l'entreprise est concret à l'ensemble des salariés.

La liberté de communiquer

L'accord d'entreprise laisse une certaine liberté à l'ensemble des communicants sur la manière dont ils peuvent accomplir leur mission concernant l'égalité professionnelle. Il ne parle en effet que de l'objectif des actions de communications, « faire progresser les mentalités, lutter contre toute forme de sexisme, valoriser la mixité de nos métiers et mettre en visibilité des parcours professionnels au

⁸⁶ Saint-Georges P., « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication & Organisations*, 4, 1993 (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/communicationorganisation.1657>)

⁸⁷Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

féminin⁸⁸ ». Pour le reste, les communicants sont relativement libres des modalités à employer, et des contenus à diffuser, dans le respect bien sûr des règles de diffusion en vigueur dans l'entreprise, comme la charte graphique par exemple. Mais d'autres règles semblent naître au sein de la Com' RH, plus ou moins implicites. Elles se traduisent dans les méthodes de travail, les questions qui sont posées aux interlocuteurs RH avec lesquels l'équipe travail, et dans les échanges entre les salariés de la Com' RH. L'une des plus importantes est sans doute la question du sens de chaque communication : pourquoi communique-t-on sur un sujet ? Quel est l'objectif de cet article ? Quelles en sont les cibles ? Notre entretien avec la Responsable de communication RH de RTE a mis en évidence que tout article répond à un objectif, qu'il s'agisse de simple information ou d'adhésion. Ainsi, selon elle, être un bon communicant RH serait « être capable, finalement, de traiter plein de sujets différents, avec des interlocuteurs complètement différents, et de mettre en face des réponses qui correspondent à l'objectif que tu poursuis⁸⁹. »

Les communications produites par la Com' RH découlent bien, d'une part, des différentes dispositions de l'accord, puisque le rôle de la Com' RH n'est pas d'établir des dispositions spécifiques, mais de promouvoir et d'informer. Il est donc nécessaire, au départ, que l'accord soit solide et pertinent. Le rôle de la Com' RH n'est donc pas de donner à l'accord un sens qu'il n'a pas, mais de mettre en valeur ses intentions, et surtout la manière dont celles-ci se concrétisent. Pour autant, le fait d'informer ou de mettre en valeur l'engagement de l'entreprise implique une intervention plus personnelle des communicants RH. Prenons l'exemple d'un article sorti, à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, qui invitait les salariés à une conférence sur le sujet du sexisme ordinaire et du harcèlement au travail. L'objectif de cet article aurait pu n'être que l'invitation des salariés à l'événement qui se déroulait à distance. Les informations essentielles auraient pu être le titre de la conférence, l'horaire, et le lien d'inscription. Pourtant, l'article, dont nous avons rédigé la première version, commence par une définition du sexisme ordinaire. Au départ, nous l'avions placée en fin d'article, à destination des personnes les plus intéressées par le sujet. Lors de la validation de cette première version, la Responsable de Communication RH a pris le parti de mettre cette définition au début de l'article. Nous lui avons demandé en entretien pourquoi, elle nous a répondu avoir remonté cette définition pour toucher les salariés qui s'intéressent moins au sujet, qui ne liraient pas l'article jusqu'au bout et ne s'inscriraient pas à la conférence : « c'est-à-dire qu'on sait que les gens ils vont pas toujours tout au bout de l'article, donc je me suis dit que si a minima ils avaient lu ça les gens, et même s'ils participaient pas à la conférence, ils avaient lu au moins ça⁹⁰. ». Selon cette réponse, il y aurait bien une intervention personnelle des salariés de la Com' RH, dans le sens où ils choisiraient les messages à prioriser. Il s'agirait également d'une action stratégique, visant à remplir la mission d'évolution des

⁸⁸ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020

⁸⁹ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁹⁰ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

mentalités malgré les difficultés de la Com' RH à toucher un public peu intéressé par le sujet de l'égalité professionnelle.

La Com' RH a donc une certaine liberté dans l'élaboration de sa stratégie de communication. Dans sa propre perception de son rôle, l'équipe de la Com' RH laisse une large place à la notion de « bon niveau », expression citée dans les trois entretiens des salariés travaillant à la Com' RH interne. Ce « bon niveau » est lié à la manière dont les salariés de la Com' RH perçoivent l'impact de leurs communications sur leur lectorat. Cette notion de « bon niveau » peut sembler assez paradoxale : l'adjectif « bon » a une dimension subjective, alors que le terme « niveau » renvoie à quelque chose de mesurable. Pourtant, étant donné qu'il est difficile de mesurer l'impact des communications produites par la Com' RH, cette idée d'un « niveau » reste, au moins en partie, liée à la perception des communicants. Identifier ce « bon niveau » fait partie des rôles de la Com' RH. Pour cela, les communicants RH peuvent s'appuyer sur la connaissance qu'ils possèdent des différents sujets traités dans l'entreprise, sur les différents accords, ou sur l'importance accordée par la direction sur ces sujets. Ce « bon niveau » donne lieu à plusieurs règles sur le sujet de l'égalité professionnelle, comme celle selon laquelle il ne faudrait pas « trop » communiquer, au risque de perdre son lectorat, qui reçoit quotidiennement plusieurs communications de plusieurs sources différentes (Com' RH, Dircom, syndicats), et qui ne lira pas, par conséquent, tous les articles diffusés. L'un des salariés interrogés parle également « d'échelle⁹¹ », pour expliquer qu'on ne peut pas mettre au même niveau toutes les informations.

L'identification d'un « bon niveau » dans la manière de traiter les différents sujets permet également de faire le tri entre les combats à mener et ceux qui peuvent se révéler contre-productif. Ainsi, si les stéréotypes sont l'un des champs d'actions de la Com' RH, tous ne peuvent être évités. L'article d'invitation à la conférence théâtralisée du 8 mars, déjà évoquée, affichait une *cover*⁹² représentant une femme en robe et un homme en pantalon. Cette représentation peut être considérée comme stéréotypée dans la mesure où les vêtements portés correspondent à des stéréotypes sociaux de genres (la femme porte une robe, et l'homme un pantalon). Pour autant, lorsque nous avons interrogé la Responsable de Communication RH à ce sujet, elle nous a confié, toujours en rattachant son discours à des convictions personnelles, qu'il n'était pas possible de supprimer tous les stéréotypes des communications de l'entreprise. Il semblerait également que la Com' RH fasse des choix en termes de sens, notamment sur les illustrations choisies. Ici, le sens de cette *cover* n'était pas le fait qu'une femme porte une robe et un homme un pantalon, mais bien qu'un homme et une femme soient représentés, pour symboliser le fait que tous sont concernés par le sujet du sexisme ordinaire et du harcèlement au travail. Le stéréotype de

⁹¹ Entretien Appui de Communication RH

⁹² Annexe 3.a. *Cover* de l'article « Journée internationale des droits des femmes : inscrivez-vous à la conférence théâtralisée « Sexisme ordinaire et harcèlement, comment en parler ? » !

genre servirait ici la reconnaissance des deux genres sur l'image. Ces choix en termes de communication visuelle nous permettent de comprendre quelles sont les messages priorités par la Com' RH sur le sujet de l'égalité professionnelle. Aucune des personnes interrogées ne s'est, par ailleurs, montrée réticente à l'utilisation de l'image d'une femme en robe.

Il semble donc que les salariés de la Com' RH ont une vision nette et circonscrite de leur propre rôle, autrement dit, de ce qu'ils doivent faire pour faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise. Ce rôle est, bien sûr, celui de communiquer, mais en élaborant des stratégies de communication qui ont pour objectif d'informer les salariés et de valoriser l'accord, tout en participant à l'évolution des mentalités au sein de l'entreprise. Cette circonscription du rôle laisse place à une importante prise en compte des autres acteurs du projet culturel d'évolution des mentalités, et donc à une conscience que ce projet culturel est collectif au sein de la DRH.

3. Un projet culturel collectif

Un ou des projets culturels ?

Nous avons précédemment défini la volonté de faire évoluer les mentalités sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme un projet culturel d'entreprise. Pour faciliter notre analyse, nous faisons le choix de définir le projet culturel d'égalité entre les femmes et les hommes comme un seul projet unifié au sein de l'entreprise. Nous aurions pu définir un seul projet culturel qui regrouperait l'ensemble des valeurs d'entreprise choisies et promues au sein de l'entreprise, qui se déploierait en plusieurs axes où la Com' RH aurait un rôle plus ou moins important à chaque fois. Il est en effet difficile de détacher les différentes valeurs les unes des autres. Par exemple, une conférence sur le thème de l'endométriose, portée par la Com' RH, a été proposée aux salariés en juin 2021. Cette conférence était présentée sous l'axe de la Qualité de Vie au Travail, mais aurait très bien pu être vue sous l'angle de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dans la mesure où l'endométriose est une maladie liée à un genre⁹³. Pour mieux expliquer cette idée, nous reprenons la métaphore de Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens dans l'ouvrage *La Communication Interne, Stratégies et techniques*, selon laquelle il faudrait percevoir le projet culturel d'entreprise comme un morceau de musique⁹⁴. Dans cette métaphore, les articles produits par la Com' RH sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes serait une partie du morceau, et la Com' RH ferait partie de l'orchestration et serait à l'origine d'une part de la musique, aux côtés des autres communicants. Elle serait donc, dans un sens, un interprète de cet accord, dans le sens où elle le rendrait audible pour les salariés de RTE. Il faut donc comprendre que le sujet de l'égalité professionnelle n'exclut pas les autres

⁹³ Il est à noter que, bien que des hommes puissent être victimes d'endométriose, notamment un homme transgenre, la conférence en question associait cette maladie uniquement aux femmes. Cette association a d'ailleurs été regrettée par l'une des personnes interrogées.

⁹⁴ Décaudin J., Igalens J., *La Communication Interne, Stratégies et techniques*, 4^e édition, Dunod, 2005, p. 30

sujets de réflexion de la Com' RH. Il n'existe pas réellement à proprement parler un projet culturel de l'égalité professionnelle, qui coexisterait avec d'autres projets culturels sans jamais s'y mêler, mais bien un projet de communication interne global, avec plusieurs objectifs, dont celui de l'évolution des mentalités sur le sujet de l'égalité professionnelle. Nous nous intéressons, dans cette analyse, à cette partie particulière de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et nous utilisons, pour le délimiter, les différentes actions du plan de communication établi dans ce cadre.

Quels sont les rôles du projet culturel d'entreprise ?

On peut aussi se demander qui établit ce projet culturel d'entreprise, qui en établit le contenu. Si nous avons vu que la Com' RH a une certaine liberté sur les supports et la manière de rédiger les contenus, il ne faut pas oublier que cette liberté ne concerne que les qualifications professionnelles de ses salariés, à savoir le « comment » communiquer. Le « quoi » reste défini par la direction, et par extension, par l'accord d'entreprise. Pour reprendre la métaphore du morceau de musique, le compositeur serait, en toutes circonstances, la direction⁹⁵. Ce partage des rôles est assez net chez RTE, et il ne semble pas y avoir de volonté des salariés de la Com' RH à se substituer au « compositeur » du projet culturel d'entreprise. La Responsable de Communication RH a par exemple souligné qu'à un moment, le rôle de la Communication RH « s'arrête ». L'accord d'entreprise est défini comme le « chapeau⁹⁶ » du travail de la Com' RH, c'est-à-dire que le sens de chaque communication se trouve dans les ambitions de l'accord. La Com' RH a en revanche la possibilité d'éviter les dissonances, en rappelant à chacun le thème principal du projet culturel d'entreprise. Une partie des salariés possède un certain pouvoir pour entraver l'égalité des chances dans l'entreprise, tels que les managers, les recruteurs, les formateurs... Communiquer sur ces sujets, c'est poser un cadre à l'ensemble des salariés, en leur montrant que certains comportements ne sont pas tolérés, et peuvent faire l'objet de sanctions par exemple.

Il est à noter que de nombreux acteurs sont impliqués dans ce projet d'évolution des mentalités au sein de l'entreprise. Les équipes dédiées à la formation proposent par exemple une formation destinée aux managers intitulée « Promouvoir la diversité », des référents harcèlement ont été nommés sur les différentes régions. Le collectif « Ega pro », chargé d'appliquer l'accord, a aussi été créé à la suite de l'accord d'entreprise. Enfin, la Directrice des Ressources Humaines porte l'accord d'entreprise lors de prises de paroles publiques, comme lors de la conférence du 8 mars avant laquelle elle s'est exprimée. S'il est évident que la Com' RH a un rôle important à jouer dans ce projet, elle n'en est ni l'initiateur, ni le principal stratège. En effet, la Com' RH n'a qu'une vision partielle de ce qu'il se passe dans l'entreprise, sans doute biaisée par le fait que l'intégralité de l'équipe travaille à la Défense, et ne soit sur le terrain que rarement. Les salariés de la Com' RH prennent en compte ces différents acteurs dans

⁹⁵ *Ibid.* p. 30

⁹⁶ Entretien Chargée de Communication RH

leurs communications. Le rôle de la DRH comme pilote de l'action en faveur de l'égalité professionnelle a été mentionné par la Responsable de Communication RH ainsi que la manager de la MTCI. La DRH est à la fois vue comme un symbole de cette égalité professionnelle, étant elle-même une femme dirigeant une entreprise d'homme, mais aussi porteuse de cette politique, en posant l'importance de ce sujet. Enfin, l'accord cite l'importance des managers et des communicants dans leur ensemble, pour porter les politiques d'égalité professionnelle de l'entreprise. Les salariés de la Com' RH ont conscience de ce statut, puisque l'une d'entre eux a défini la Com' RH comme le « maillon d'une chaîne⁹⁷ », dans la mesure où son rôle reste défini.

Quel est le rôle de la Com' RH ?

La Com' RH, sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme sur d'autres sujets, dispose d'un rôle d'accompagnement des différentes politiques, pour qu'elles soient connues des salariés, mais aussi pour qu'ils y adhèrent. La Responsable de Communication RH va jusqu'à dire que la communication, telle qu'elle est envisagée par l'équipe, est un « levier d'accompagnement des transformations⁹⁸ ». Il est, par essence, un métier de collaboration avec les différents interlocuteurs RH, lorsque ceux-ci expriment des besoins en matière de communication auprès des salariés de RTE ou des managers. Il s'agit d'identifier les enjeux d'information et d'adhésion derrière les différents messages. Son rôle premier est donc d'être le porte-parole de la Direction des Ressources Humaines, de porter le sens des différentes actions et politiques de l'entreprise, et d'être, par conséquent, dépositaire de sa crédibilité. Son périmètre de décisions s'arrête aux choix de communications dans les différents supports produits par l'équipe.

Cette position est néanmoins difficile à tenir, dans la mesure où la Com' RH ne connaît pas toutes les actions menées dans l'entreprise, et qu'elle peut tenir, sans le savoir, des discours contraires aux actions de certains managers ou recruteurs qui n'iraient pas dans le sens de ce projet culturel global d'évolution des mentalités. Cet écart a d'ailleurs été évoquée en entretiens, puisque les salariés de la Com' RH ont exprimé leur regret de ne pas savoir ce qu'il se passe « sur le terrain⁹⁹ ». Cette distinction entre « le terrain » et « le siège », très présente dans les discours des personnes interrogées, pose d'ailleurs un problème de communication majeur, puisqu'il semble que la Com' RH ne réussisse pas à toucher ces salariés du « terrain ». La salariée récemment arrivée à la MTCI nous a indiqué qu'elle n'avait pas conscience que l'entreprise avait une politique d'égalité professionnelle avant de changer de poste¹⁰⁰. Il semble donc que certaines équipes et certains métiers sont particulièrement difficiles à toucher sur ce sujet. Cependant, la Com' RH diffusant des contenus à l'ensemble des 9000 salariés de l'entreprise, il semble difficile d'identifier les équipes dans lesquelles l'information ne passe pas.

⁹⁷ Entretien Chargée de Communication RH

⁹⁸ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

⁹⁹ Entretiens Responsable de Communication RH et Chargée de Communication RH

¹⁰⁰ *Id.*

Comment appréhender le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?

Cette première partie nous a permis de démontrer que le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est complexe à différentes échelles. D'abord, parce qu'il est multiple, et difficile à définir, y compris pour les équipes qui travaillent dessus. Ensuite, parce que le sujet est lié aux mentalités, et qu'il est donc plus difficile de mesurer le chemin à parcourir pour aboutir à une culture d'entreprise plus juste. Les entretiens laissent d'ailleurs à penser qu'il existe une certaine frustration des salariés de la Com' RH à ce sujet, dans la mesure où il n'est pas possible de connaître l'impact des différentes communications. Les difficultés à circonscrire ces notions laissent place à certaines interprétations de la part de la Com' RH, notamment sur les choix des axes de l'accord à traiter en priorité, mais aussi sur le positionnement à adopter.

Il apparaît également que les salariés de la Com' RH ont conscience de faire partie d'un projet culturel global, et d'agir, à une certaine échelle (bien que difficilement mesurable), sur la culture de l'entreprise. Une conférence théâtralisée à laquelle 600 salariés sur 9000 participent est perçue comme une réussite¹⁰¹, mais rappelle aussi qu'il faut rester modeste quant à son impact¹⁰². De plus, toucher les équipes du terrain, en horaires décalés, est difficilement possible dans le cadre d'un tel événement¹⁰³. Il est certain que quelques articles, vidéos et une conférence sur l'importance de considérer les femmes et les hommes comme égaux n'aura pas d'effet immédiat sur la culture d'entreprise, mais qu'il s'agit bien d'une communication sur la durée. C'est pourquoi nous retrouvons, dans les différents entretiens, l'idée qu'il faut toujours « répéter » les messages liés à ce sujet. Cependant, la Com' RH ne peut pas se résigner à répéter les messages de la même manière, puisqu'elle risque, dans le cas contraire, de lasser les salariés. La Com' RH a donc aussi le rôle d'innover et de réinventer les manières de traiter le sujet de l'égalité professionnelle, afin de continuer d'intéresser les salariés, et de les engager, eux aussi, dans ce projet culturel auquel ils participent.

¹⁰¹ Entretien Chargée de Communication RH

¹⁰² Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

¹⁰³ Entretien Chargée de Communication RH

II] Porter l'engagement de l'entreprise et donner des repères pour inciter le salarié à agir selon les règles définies par RTE

1. Qu'est-ce que l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle chez RTE ?

Définition de l'engagement

La notion d'engagement est très présente dans les différentes communications produites par la Com' RH. Le terme peut être compris de différentes manières, une ambiguïté qui est présente dans les contenus diffusés. Le premier sens, peut-être le plus évident quand on parle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein d'une entreprise, serait la « participation active, par une option conforme à ses convictions profondes, à la vie sociale, politique, [...] de son temps¹⁰⁴. ». Cette première définition part du principe que l'entreprise s'inscrit dans un contexte social particulier qu'elle ne peut pas ignorer, et qui la pousse à émettre des convictions vis-à-vis de la société, comme le fait que les femmes et les hommes doivent avoir les mêmes vécus en matière d'emploi, ou des convictions plus concrètes comme la nécessité pour l'entreprise d'agir contre les violences conjugales ou intraconjugales. On pourrait aussi définir l'engagement de l'entreprise comme un engagement au sens de la prise d'une direction sur un chemin. Cette direction pourrait, dans le cas de l'égalité professionnelle, être celle l'égalité réelle, un idéal à atteindre pour l'entreprise. On peut également dire que l'accord « engage » l'entreprise vis-à-vis des salariés, dans le sens où elle promet d'agir pour faire respecter l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Selon cette définition, l'accord et ses objectifs constitueraient les engagements de l'entreprise, dans le sens de promesses, qu'il faudrait tenir en mettant en place des actions concrètes. Le rôle de la Com' RH, dans ce cadre, serait d'informer les salariés de ces actions, et de les valoriser pour montrer que l'entreprise tient bien ses promesses en matière d'égalité professionnelle. Enfin, on peut percevoir un engagement au sens juridique du terme, dans le sens où RTE doit se mettre en conformité vis-à-vis de la loi sur le sujet de l'égalité professionnelle.

La notion d'engagement dans l'accord égalité professionnelle

Si la notion d'engagement est très présente dans les communications liées à l'égalité professionnelle, elle est utilisée différemment dans l'accord d'entreprise. Pour définir le lien de RTE à l'égalité professionnelle dans son ensemble, l'accord parle plutôt d'attachement¹⁰⁵. L'attachement revêt une dimension plus affective, avec une adhésion à certaines valeurs. Elle diffère de la notion d'engagement dans la mesure où elle n'est pas associée à une action ou à une promesse. On retrouve néanmoins la notion d'engagement dans l'accord, notamment lorsqu'on parle d'égalité de rémunération,

¹⁰⁴ TLFi, Définition « engagement »,

(<http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=2088972495;r=1:nat=:sol=0;>)

¹⁰⁵ RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2020

qui est aussi le volet de l'égalité professionnelle qui apparaît comme le plus abouti chez RTE, notamment grâce au score de l'entreprise à l'index égalité professionnelle.

La notion d'engagement dans les communications de la Com' RH

On retrouve la notion d'engagement dans la plupart des articles et vidéos produits et portés par la Com' RH sur le sujet de l'égalité professionnelle. Le premier article présentant l'accord s'intitule « Nouvel accord 'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes' » : RTE réaffirme son engagement ». Le terme « engagement » ou le verbe « engager » sont ensuite utilisés à sept reprises dans le corps de l'article. Cet article a pour objectif premier de présenter l'accord nouvellement signé à l'ensemble des 9000 salariés de l'entreprise, il a donc un enjeu d'information. Mais l'omniprésence du terme « engagement » tout au long de l'article montre qu'il revêt un deuxième objectif : valoriser le fait que l'entreprise est « engagée ». Il a donc, en ce sens, un enjeu d'adhésion des salariés. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'on retrouve huit fois le terme « engagement » dans un seul article, alors même qu'il est assez peu présent dans l'accord d'entreprise. En effet, si l'accord revêt dans tous les cas un enjeu d'adhésion, il est beaucoup moins fort que dans l'article qui le présente : l'accord reste un texte réglementaire, et l'article un outil d'information et de valorisation.

La notion d'engagement reste, dans l'ensemble des communications produites par la Com' RH sur le sujet, surtout liée à l'accord égalité professionnelle, et sera moins utilisée dans les articles suivants, hormis pour rappeler les différentes dispositions de l'accord. L'idée d'engagement reste néanmoins sous-jacente dans ces articles. Prenons l'exemple d'une « Actu RH » intitulée « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE », diffusée le 9 avril 2021. Il concerne le volet mixité de l'accord d'entreprise. L'article en lui-même nous parle bien de l'engagement de l'entreprise, mais à travers l'utilisation du nom de l'accord dès le titre. La notion d'engagement y est aussi présente, à travers l'utilisation du verbe « s'engager » au milieu de l'article : « Dans l'accord 'Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes' signé en juillet dernier, l'entreprise s'engage à atteindre a minima un taux de féminisation de 23,5% à fin 2023¹⁰⁶ ». Ici, l'engagement est utilisé dans le sens de promesse vis-à-vis des salariés, ce qui est renforcé par l'utilisation d'un chiffre précis (23,5 % de taux de féminisation) et d'une échéance (fin 2023). En ce sens, l'engagement se manifeste par des objectifs chiffrés, et donc concrets. L'article ne s'arrête pas à de simples promesses, il s'accompagne d'une volonté de montrer une entreprise active. On remarque en effet l'utilisation d'un vocabulaire lié à l'action tout au long de l'article. Des verbes à l'infinitif sont utilisés dès le titre : « Développer la mixité », et dans les sous-titres de l'article « Renforcer la dynamique des recrutements féminins », « Favoriser une meilleure connaissance des métiers », « Favoriser l'accès à nos métiers à composante technique¹⁰⁷ », comme une suite d'engagements (toujours dans le sens de promesse), mais aussi comme une liste d'actions à mener. L'article utilise aussi des tournures et des termes pour signifier que l'entreprise est active sur le sujet,

¹⁰⁶ « Actu RH » « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE », diffusée le 9 avril 2021

¹⁰⁷ *Id.*

avec l'utilisation d'un champ lexical de l'action, tels que « dynamique », ou encore le verbe « agir ». Il est également à noter que l'entreprise est, en quelque sorte, personnifiée : « RTE agit pour développer la mixité des métiers », « RTE maintient l'ambition d'embaucher 30% de profils féminins d'ici à fin 2023 ».

Cette personnification de l'entreprise est utilisée dans la plupart des articles liés à des accords d'entreprise, et symbolise, d'un côté, la volonté de la direction, mais aussi l'intégralité de l'entreprise. RTE apparaît ainsi comme une entité, à laquelle le salarié doit normalement se sentir appartenir, et qui est engagée. Cette personnification permet de globaliser les actions menées par plusieurs personnes en créant une identité spécifique, celle de l'entreprise, et donc en traçant les contours de la culture d'entreprise souhaitée par la direction. L'objectif est de montrer que l'ensemble des différents acteurs de l'entreprise vont dans le même sens, celui de l'engagement pour l'égalité professionnelle. La notion d'engagement est donc liée à une dynamique de mouvement au sein de l'entreprise, ce qui correspondrait au sens propre de la notion d'engagement, avec l'idée d'avancée, comme le montre l'utilisation de la métaphore du chemin pour qualifier l'égalité professionnelle dans l'article sur la mixité : « Un chiffre qui marque un pas de plus vers l'égalité professionnelle¹⁰⁸ ». Cet article qui présente la politique de mixité de RTE ainsi qu'un témoignage d'une femme ingénieure dont nous reparlerons par la suite, s'achève par une vidéo qui reprend la notion d'engagement. Cette vidéo, intitulée « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur le genre », fait partie d'une série de cinq vidéos, pilotées par la Com' RH et le collectif Ega Pro, et réalisée par l'agence Talentéo. La structure de ces vidéos est toujours la même : des éléments extérieurs à l'entreprise sont présentés (des chiffres¹⁰⁹, des préjugés¹¹⁰, et personnalités qui exercent des métiers « contraires¹¹¹ » à leur genre...), puis un message, « RTE s'engage » (par exemple, à plus de mixité¹¹²) s'affiche, suivi des différentes dispositions issues des orientations données dans l'accord d'entreprise et les actions qui en ont découlé¹¹³. Les vidéos donnent des exemples d'actions concrètes, menées au sein de l'entreprise. La vidéo présente en fin de l'article sur la mixité a pour objectif de valoriser des actions concrètes, et pas seulement des orientations ou des volontés présentes dans l'accord d'entreprise. Derrière ces vidéos se trouve l'idée que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne peut se résumer à un ensemble de discours, mais que des dispositions concrètes sont prévues, ce qui valide l'engagement de l'entreprise. A ce sujet, le titre d'une interview de Cristina Lunghi, fondatrice d'Arborus, un fonds de dotation pour l'égalité professionnelle en France, met en avant l'importance de dépasser les discours dans l'égalité professionnelle entre les femmes et les

¹⁰⁸ *Id.*

¹⁰⁹ Annexe 4.b. Capture 1 « 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail »

¹¹⁰ Annexe 4. c. Capture 1 « 4 préjugés sur la conciliation entre maternité et vie professionnelle »

¹¹¹ Cette expression simplifie l'idée d'une femme travaillant dans un métier masculinisé, c'est-à-dire dont la plupart des salariés sont des hommes, ou d'un homme travaillant dans un métier féminisé, c'est-à-dire dont la plupart des salariés sont des femmes

¹¹² Annexe 4. d. Capture 2 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »

¹¹³ Annexe 4.e. Capture 3 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »

hommes : « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne se décrète pas, elle s'organise¹¹⁴ ». Ainsi, après avoir présenté quelques personnalités qui « brisent les préjugés sur le genre¹¹⁵ » telles que le premier homme sage-femme, ou la première femme astronaute, la vidéo passe à une deuxième partie, symbolisée par la phrase « RTE s'engage à plus de mixité dans nos métiers », et suivie d'actions concrètes, toujours rattachées à l'existence de l'accord d'entreprise. Ainsi, la vidéo parle « d'événements organisés pour favoriser une meilleure connaissance des métiers tels que la journée des carrières et les immersions ». L'engagement ne se résumerait donc pas seulement à des promesses, mais devrait, pour être crédible, s'accompagner d'actions. Si les orientations prévues par l'accord sont bien une forme d'engagement, autant au sens légal du terme qu'au sens propre de volonté d'avancer dans une certaine direction, les actions sont la preuve que cet engagement est concrétisé dans l'entreprise, et est donc réel. Ainsi, il est nécessaire, certes de communiquer sur l'existence d'un engagement de l'entreprise, ce qui est fait notamment à travers l'utilisation des termes « engagement », « s'engager », mais aussi en rappelant le lien entre les actions et l'accord, ou lors de la publication d'un article portant sur la signature du nouvel accord. Cependant, il est nécessaire, pour « ancrer la démarche¹¹⁶ » d'égalité professionnelle dans la culture de l'entreprise, de communiquer sur la durée, et donc de trouver de nouvelles choses à dire aux salariés, qui ne soient pas vides de sens. L'enjeu, pour la Com' RH, est donc d'aller chercher les actions concrètes réalisées pour éviter de « rester dans l'intention », un point d'attention évoqué lors de notre entretien avec la Responsable de Com' RH. Si l'accord constitue en lui-même un engagement, dans le sens d'une promesse de l'entreprise vis-à-vis des salariés, il donne des intentions d'actions, des orientations et des ambitions. C'est ensuite à la Direction des Ressources Humaines de proposer des actions, qui participeront de cet engagement dans le sens plus physique du terme. Enfin, la Com' RH met en visibilité et valorise ces actions, tout en les remettant dans leur contexte, celui de l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et d'un engagement de l'entreprise.

L'information sur les différentes dispositions est en cela essentielle, car elle les fait exister : l'existence d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant ne produira aucun effet si aucun salarié n'est au courant de son existence. Il s'agit de la capacité « performative¹¹⁷ » de la communication interne. L'information sur les différentes politiques RH permet de les faire connaître, et donc de faire en sorte qu'elles soient utilisées, et donc, par conséquent, qu'elles existent au sein de l'entreprise. Cela montre que les salariés ont un rôle à jouer dans la politique d'égalité professionnelle, en se saisissant de l'opportunité de bénéficier de certaines dispositions, et, par la même occasion, de faire évoluer les

¹¹⁴ Vacafior, N. « Entretien avec Cristina Lunghi : l'égalité professionnelle ne se décrète pas, elle s'organise. » *Communication & Organisation*, 55, 2004, p. 201-206. <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/communicationorganisation.8040>

¹¹⁵ [vidéo] « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur le genre », diffusée dans l' « Actu RH » « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE » du 9 avril 2021

¹¹⁶ Décaudin J., Igalens J., *op. cit.*, p. 74

¹¹⁷ *Ibid.* p. 33

représentations sociales sur le sujet au sein de l'entreprise. Ainsi, la mission d'information de la Com' RH a vocation à permettre à ces dispositions d'exister dans l'entreprise, en permettant aux salariés, d'abord, d'en être mis au courant, mais ensuite, de les utiliser et de devenir en quelque sorte des acteurs de la politique d'égalité professionnelle. Cette fonction performative s'applique également à l'engagement de l'entreprise. En effet, en parlant de l'engagement qui existe au sein de RTE, en définissant les politiques RH comme faisant partie de cet engagement, la Com' RH le rend réel aux yeux de son lectorat. On peut donc dire que l'un des rôles de la Com' RH sur le sujet de l'égalité professionnelle est de « faire vivre » l'engagement de l'entreprise en le partageant avec l'ensemble des salariés, et donc en les invitant, par la même occasion, à y participer.

La notion d'engagement est par ailleurs très présente dans les différentes communications produites par la Com' RH, et pas seulement sur les sujets liés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En réalité, elle apparaît systématiquement dans les articles liés à la signature d'un nouvel accord (par exemple, le handicap et l'alternance en 2021). On parle donc bien d'engagement au sens légal du terme, mais la polysémie du mot « engagement » permet de transmettre plusieurs informations aux salariés, notamment sur la question d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui fait partie de notre société, comme nous l'avons évoqué précédemment.

2. Ancrer l'engagement dans la culture de l'entreprise

La valorisation¹¹⁸ de l'engagement de l'entreprise dans les différentes communications RH

La notion d'engagement, très présente dans les différentes communications RH de RTE, est principalement liée à la signature d'accords d'entreprise, mais revêt aussi une dimension sociétale, dans le sens où cet engagement porte sur un sujet qui dépasse le strict cadre de l'entreprise et a des enjeux de justice sociale. Cet engagement pour la Com' RH revêt un double enjeu : il faut le valoriser, mais il faut aussi y faire participer les salariés, sinon en les engageant aussi, en les sensibilisant. Les salariés sont, tous, porteurs de la culture d'entreprise. En effet, si l'on s'en réfère à l'analyse de Pierre de Saint-Georges, chaque comportement, chaque interaction, participe de la communication interne de l'entreprise : « Si on accepte le point de vue proposé ci-dessus, alors, tous les comportements manifestés dans l'entreprise, serait-ce même le silence, ont valeur d'information. Ils signifient quelque chose et ils s'influencent les uns les autres¹¹⁹. ». Ainsi, si chaque salarié peut être porteur de la culture de l'entreprise de par ses comportements, il est essentiel, d'une part, de réguler ces comportements, et d'autre part de les intégrer dans l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle.

¹¹⁸ Nous utilisons ici le terme de valorisation au sens d'une mise en avant de l'engagement de l'entreprise par la Com' RH, en utilisant les moyens de communication à sa disposition, et dans des objectifs d'information, d'adhésion et d'inscription dans la culture de l'entreprise.

¹¹⁹ Saint-Georges P., *op. cit.*

La valorisation de l'engagement de l'entreprise revêt trois enjeux différents pour la Com' RH. D'abord, un enjeu d'adhésion, dans le sens où il s'agit de montrer au salarié que l'entreprise s'engage réellement, et que ça ne s'arrête pas à de simples discours. Le deuxième enjeu est de valoriser l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle comme quelque chose faisant partie de la culture d'entreprise, et d'encourager les salariés à y adhérer, à faire évoluer leurs propres comportements, voire à être le porte-parole de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il s'agit d'un enjeu de sensibilisation. Enfin, il existe un enjeu d'information, qui fait partie des missions de la Com' RH, et qui consiste à ce que les salariés connaissent les dispositions mises en œuvre par l'entreprise, pour qu'ils puissent en bénéficier et participer, d'une certaine manière, à l'évolution des mentalités dans le cadre de l'égalité professionnelle. C'est le cas, par exemple, du congé de paternité et d'accueil de l'enfant.

Ces trois enjeux sont généralement mêlés les uns aux autres dans les différents articles et vidéos produits par la Com' RH. Prenons l'exemple d'un article sorti le 7 janvier 2021 intitulé « Accord Egalité Professionnelle RTE : allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant ». Cet article a pour objectif de présenter le congé de paternité et d'accueil de l'enfant proposé par RTE, que les salariés peuvent obtenir grâce à l'épargne de JRTT et la conversion de la prime naissance en jours de congés. Cet article est en apparence très informatif, il présente le détail de l'abondement en jour par l'entreprise selon la part de la conversion qui est abondée en jours, les étapes à suivre pour épargner ses Jours de Réduction du Temps de Travail (JRTT) en vue d'un congé de paternité ou d'accueil allongé, et la possibilité de cumuler ces dispositifs. Il nous faut étudier le contexte de publication de cet article pour comprendre qu'il ne s'agit pas seulement d'un article d'information, mais bien d'un encouragement à adopter ce congé de paternité allongé. L'article est une « Actu RH », c'est-à-dire qu'il est publié dans la partie RH de l'Intranet, il est donc destinée à l'ensemble des collaborateurs de RTE, qui reçoivent chacun un mail pour les prévenir de sa publication. On retrouve l'intégralité du dispositif détaillé sur cet article, alors qu'il aurait pu être décidé de renvoyer les salariés vers une autre page de l'Intranet, afin d'éviter qu'il ne soit trop long. L'objectif ici est de simplifier au maximum l'accès à l'information pour le salarié. En envoyant directement l'ensemble des informations, on diminue l'effort qu'il a à faire pour y accéder. De plus, l'article est devenu un espace de discussion à la suite de sa publication, puisqu'il dispose, comme chaque « Actu RH » de l'Intranet, d'une rubrique « commentaires » permettant à chacun de poser une question s'il le souhaite. Trois questions ont été posées, et chacune a donné lieu à une réponse de l'interlocuteur RH chargé du sujet. Il est à noter que, dans ses missions, la Com' RH surveille systématiquement l'espace « commentaires » à la publication d'un nouvel article, et informe l'interlocuteur RH qui a fait la demande d'article en cas de question. Le contexte de diffusion de l'article favorise donc l'accès à l'information des personnes concernées, ce qui a pour objectif de faire en sorte que chaque personne intéressée par un congé de paternité et d'accueil de l'enfant puisse en bénéficier sans difficulté.

On peut également se dire que ces informations, transmises à l'ensemble des salariés, n'intéressent qu'une faible partie, ceux qui attendent l'arrivée d'un enfant dans leur foyer. En informant les salariés dans leur ensemble, la Com' RH cherche à faire en sorte que les salariés soient porteurs de l'engagement de l'entreprise. Certains articles de l'Intranet RH ne sont en effet lus que par une petite partie des salariés de l'entreprise. L'information peut donc échapper aux salariés intéressés par des dispositifs tels que le congé paternité. Notre entretien avec la Chargée de Communication RH a mis en lumière que, sur la question de la parentalité, elle cherche à établir des stratégies pour que le message arrive à la bonne cible :

« Autour d'une conversation, bon c'est plus trop le cas en ce moment, un déjeuner, un café, un truc, bah le salarié il a vu passer la com', l'autre il l'a pas vue mais il était intéressé, faut que ce soit suffisamment simple pour que l'autre il lui explique « ah bah j'ai vu passer un truc, vas-y fais-le, c'est simple¹²⁰ ».

Son objectif serait donc, selon ses propos, de simplifier au maximum les dispositifs, afin de favoriser ce qu'elle appelle un « effet boule de neige » des communications, autrement dit, un échange entre les salariés de l'entreprise, même s'ils n'ont pas lu l'article. Il s'agit ici d'inclure les interactions entre salariés à la stratégie de communication de la Com' RH. Si ces interactions lui échappent, elle peut les rendre possible, notamment en communiquant des informations pourtant très spécifiques à l'ensemble des salariés. Ajoutons que l'Intranet RH fonctionne par mots-clés. Ainsi, un salarié intéressé par le congé paternité pourra, même plusieurs mois après la sortie de l'article, le retrouver facilement en tapant « congé paternité » dans la barre de recherche. La simplification de tout le processus permet donc au salarié de retrouver toutes les informations dont il aura besoin au moment où il souhaitera prendre un congé paternité allongé. L'objectif de cette « Actu RH » n'est donc pas seulement d'annoncer une actualité, à savoir un nouveau dispositif au sein de RTE, mais également de créer un guide pratique, accessible à tout moment.

Cet article a été doublé d'une communication destinée à tous managers de l'entreprise, un « RTE synchro », détaillant les mêmes informations. L'objectif de cette communication est là aussi de responsabiliser les managers vis-à-vis de l'accord d'entreprise, et de faire en sorte qu'ils soient porteurs du projet culturel d'évolution des mentalités, dans le sens où ils « normalisent » le choix de prendre un congé de paternité. La Com' RH prend donc en compte les différentes interactions au sein de l'entreprise pour transmettre les informations sur le sujet. La valorisation de l'engagement de l'entreprise passe donc par diverses stratégies pour le mettre en visibilité, et dans l'objectif que son lectorat, en particulier les managers, portent l'engagement de RTE auprès de tous. Le fait de faire en sorte que les salariés soient, au maximum, au courant de ces dispositions et leur permettre de comprendre au mieux comment ils peuvent en bénéficier, permet de faciliter les démarches, et donc, qu'un plus grand nombre de pères

¹²⁰ Annexe 1.c. Entretien Chargée de Communication RH

prenne des congés de paternité et d'accueil. Cela permettrait une évolution de la manière dont est perçue dans l'entreprise, puisque les salariés auraient, de plus en plus, dans leur entourage professionnel, des exemples de pères ayant choisi de prendre un congé de paternité.

Reprenons l'analyse de l'article dédié à l'allongement du congé de paternité et d'accueil. En plus des informations purement pratiques, dédiées aux salariés intéressés, on retrouve des informations plus générales sur le sens de cette nouvelle disposition. Une fois de plus, l'article est rattaché à l'accord égalité professionnelle dès le titre, dans lequel il en est fait mention. L'objectif est de recontextualiser cette action spécifique, et de montrer qu'elle s'inscrit dans une volonté plus large, exprimée dans le chapô ensuite : le « respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes¹²¹ ». Nous l'avons vu précédemment, nos entretiens ont montré que les personnes interrogées qui ne participent pas à l'élaboration des articles sur l'égalité professionnelle n'y rattachent pas spontanément l'axe de la parentalité, hormis lorsqu'elles sont elles-mêmes concernées et qu'elles ont, par conséquent, lu les articles sur le sujet¹²². Aussi, rappeler le lien entre la parentalité et l'accord d'entreprise permet de valoriser l'engagement de l'entreprise auprès des salariés dans le sens où les diverses dispositions ne sont pas « gratuites », mais correspondent à un engagement, dans le sens de promesse, vis-à-vis de l'ensemble des salariés, et donc à un sens global, à une stratégie de l'entreprise pour favoriser l'égalité professionnelle. L'article contient un lien hypertexte permettant d'accéder à l'article présentant l'accord d'entreprise, que nous avons évoqué précédemment, ce qui permet de rattacher cette « Actu RH » à un ensemble global, et est donc une occasion de valoriser, une fois de plus, l'existence de l'accord. Le message ainsi passé au salarié est que l'entreprise ne fait pas que valoriser son engagement sans action spécifique, mais bien que des dispositions ont été mises en place.

Plus on avance dans la lecture de l'article, plus il s'adresse à un public concerné par le congé de paternité et d'accueil. Le titre, le chapô et les deux premiers paragraphes de l'article, sont dédiés à la remise en contexte de cette disposition. On retrouve là encore la notion d'engagement : « Pour s'engager davantage dans l'égalité Femmes-Hommes avec le nouvel accord Egalité Professionnelle [lien vers l'article présentant l'accord d'entreprise], depuis le 1^{er} juillet 2020, l'entreprise a mis en place des dispositions permettant un allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant¹²³ ». Toujours rattachée à l'accord, la notion d'engagement sert ici à montrer que cet engagement s'est concrétisé à travers des dispositions particulières. Cette phrase sert donc à valoriser l'engagement de l'entreprise dans le sens où il est, d'une part, remis en visibilité, et d'autre part, concrétisé par des actions. Ainsi, même sur un article qui pourrait sembler n'être qu'informatif au départ, la Com' RH a fait le choix de mettre en valeur l'engagement de l'entreprise, auprès de l'ensemble des salariés. Car, si tous les salariés

¹²¹ « Actu RH » « Accord Égalité Professionnelle RTE : allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant », diffusée le 7 janvier 2021

¹²² Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

¹²³ « Actu RH » « Accord Égalité Professionnelle RTE : allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant », diffusée le 7 janvier 2021

ne sont pas concernés par la prise de congé de paternité et d'accueil de l'enfant, tous peuvent l'être par le fait que RTE agit pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. On retrouve donc bien ici les trois enjeux de la Com' RH sur l'égalité professionnelle : l'enjeu d'information, avec l'explication précise et chiffrée de ce à quoi peut prétendre le salarié, l'enjeu d'adhésion, dans le sens où l'engagement de l'entreprise est mis en valeur pour activer des leviers de fierté des salariés, et l'enjeu de valorisation, ou d'acculturation, dans le sens où chacun est rendu acteur de l'égalité professionnelle, l'article leur donnant la possibilité d'échanger avec les interlocuteurs RH concernés, et d'en parler avec des collègues qui pourraient être concernés. Ainsi, en montrant que l'entreprise s'engage favorablement pour la parentalité, l'article met en valeur une forme d'exemplarité de RTE. Une exemplarité parce qu'elle prend des dispositions pour ses salariés, mais aussi une exemplarité parce qu'elle incite la prise de congé de paternité et d'accueil, et donc une évolution des mentalités sur le sujet, dans le sens où, comme nous l'avons vu précédemment, les hommes ont souvent plus de difficultés que les femmes à s'engager dans la sphère familiale quand ils deviennent parents¹²⁴.

Il faut nous faut néanmoins nuancer nos propos : bien qu'il y ait une mise en valeur de l'engagement de l'entreprise, l'objectif premier de ces communications reste l'information et l'explication détaillée du congé de paternité et d'accueil. Néanmoins, l'impact de ces communications se révèle d'autant plus important qu'elles touchent un public intéressé, et donc qu'elle peut avoir un réel impact pour le salarié.

La série de vidéo Talentéo dédiée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sert elle aussi à valoriser l'engagement de l'entreprise, et à ancrer l'engagement pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la culture de l'entreprise. La vidéo est intitulée « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur le genre » et a été publiée dans le cadre de l'article « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE ». Elle met en avant des personnes qui ont exercé des métiers « contraires » à leur genre, comme la première femme astronaute, ou le premier homme sage-femme. La vidéo montre une volonté d'associer RTE à ces personnalités, identifiées comme des modèles. En associant, dans la deuxième partie de la vidéo, l'engagement de RTE à ces parcours, la vidéo donne une direction à l'accord, et fait de RTE une entreprise où ce type de parcours est valorisé. L'objectif est de mettre des visages sur l'entreprise souhaitée par la direction, une entreprise où la mixité n'est pas un problème, et où des parcours sont possibles quelle que soit son genre.

Cette vidéo participe au projet culturel d'évolution des mentalités en agissant directement sur la culture d'entreprise, en montrant quelles figures sont valorisées au sein de l'entreprise. Ainsi, Anne-Sophie Pic, « première femme à obtenir le prix "chef de l'année" décerné par les 8000 chefs répertoriés dans le guide Michelin¹²⁵ », est représentée en photo dans la vidéo « 5 personnalités qui brisent les

¹²⁴ Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M., *op. cit.*

¹²⁵ Annexe 4.a. Capture 1 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »

préjugés sur les genres ». L'utilisation de cette figure, et des quatre autres, (Paul Marque, danseur étoile, Valentina Terechkova, première femme astronaute, Stéphanie Frappart, première femme en arbitre de la Ligue des Champions de football, Willy Belhassen, premier homme sage-femme de France), s'inscrit dans le projet culturel d'évolution des mentalités en inscrivant ces personnalités dans la culture de l'entreprise. L'idée est de valoriser certains parcours considérés comme atypiques pour montrer qu'ils sont possibles. Elle utilise des symboles extérieurs pour signifier les comportements qui sont encouragés dans l'entreprise, et peut-être, faire naître la conscience chez les salariés que, chez RTE, on peut exercer un métier qui est contraire à son genre. Elle permet aussi d'argumenter le fait que des femmes peuvent être compétentes dans des métiers dits masculinisés, et que des hommes peuvent s'épanouir dans des métiers dits féminisés.

Ancrer l'engagement dans la culture de l'entreprise grâce à l'engagement personnel de la Directrice des Ressources Humaines

La Directrice des Ressources Humaines de RTE est une actrice privilégiée de la valorisation de l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle affiche, aux yeux des salariés, un engagement personnel assez prononcé sur le sujet de l'égalité femmes hommes. Lors de la conférence théâtralisée du 8 mars portant sur le harcèlement au travail et le sexisme ordinaire, la DRH a pris la parole, face caméra, pour s'adresser directement aux salariés s'étant connectés à cette conférence. Cette prise de parole a été rédigée par la Com' RH en amont de la conférence. Le processus de rédaction est le suivant : la Chargée de Com' RH a proposé une première version, sur la base des messages identifiés comme importants avec le collectif égalité professionnelle. Cette proposition a ensuite été relue par la Responsable de Com' RH. Enfin, le discours a été relu par la manager de la MTCI puis par la Directrice des Ressources Humaines ou son assistant. L'objectif de ce discours était de resituer l'intention de l'accord, de valoriser les différentes dispositions et actions, mais aussi de responsabiliser les salariés et de rappeler que le sujet concernait chacun d'entre eux, notamment à travers des phrases comme « Je vous remercie d'être aussi nombreux pour assister à cet événement sous une forme inédite, cela montre que ces sujets nous concernent tous », ou « il est de la responsabilité de chacun de faire connaître toute situation de discrimination en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes¹²⁶ ». Cette notion de responsabilité de l'ensemble des salariés est présente dans l'accord d'entreprise¹²⁷.

Le fait que la Directrice des Ressources Humaines prenne la parole lors de cet événement est déjà, en soi, une prise de position assez importante, et montre l'engagement personnel de la Directrice des Ressources Humaines, qui symbolise l'engagement de la Direction des Ressources Humaines et de

¹²⁶ Discours de la DRH à l'occasion de la conférence du 8 mars sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, retranscrit dans l'article « Replay de la conférence 'Sexisme ordinaire et Harcèlement, comment en parler ?' du 8 mars dernier ». Annexe 5 Discours de la DRH avant la conférence théâtralisée du 8 mars.

¹²⁷ Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, annexe 6, Extrait 4

l'entreprise dans sa globalité. La Directrice des Ressources Humaines donne ici des indicateurs de comportements aux salariés dans le sens où elle valorise le fait de s'intéresser au sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et à des thématiques telles que le harcèlement et le sexisme ordinaire. Elle va même jusqu'à citer directement les comportements qui ne sont pas acceptés par l'entreprise, en parlant d'un objectif de « zéro forme de violences dans le milieu professionnel¹²⁸ », et en donnant des exemples précis tels que « les réflexions dégradantes, les attouchements, le harcèlement moral et / ou sexuel, les “blagues sexistes” de manière répétée envers un ou une collègue, les critiques sur une absence présumée de “féminité” ou de “virilité”¹²⁹ ».

Ce discours, rédigé par la Com' RH, a pour objectif de toucher à la culture d'entreprise au sens défini par Pierre de Saint-Georges : « La culture d'entreprise est [...] directement liée au contrôle des comportements (et donc à l'exercice du pouvoir) ; elle fournit en effet aux acteurs les indicateurs de contexte dont ils ont besoin pour se situer au sein de l'organisation et pour déterminer dans quel ensemble de comportements ils doivent faire des choix s'ils veulent adopter un comportement adéquat. ». En mettant des mots sur les comportements proscrits par l'entreprise, la Directrice des Ressources Humaines donne aux salariés plusieurs indicateurs sur les interactions sociales proscrites dans l'entreprise, et fait donc savoir aux salariés, d'une part que s'ils agissent de cette manière, ils s'excluent socialement de l'entreprise et seront par conséquent punis, et d'autre part, que les salariés victimes seront entendus, sont protégés, et qu'ils peuvent donc se sentir en sécurité. L'enjeu peut aussi être de libérer la parole, d'être dans une entreprise où l'on ne « ferme pas les yeux », où l'on sait que ces comportements existent. Le principe même de la conférence est, à ce titre, assez parlant, puisqu'il s'agissait de montrer à des salariés des situations de sexisme ordinaire et de harcèlement, afin de mettre les mots « sexisme » et « harcèlement » dessus, et de permettre à chacun de comprendre que ces situations ne sont pas normales et ne doivent pas arriver. Le fait de verbaliser certains comportements, en mettant les mots sexisme ordinaire et harcèlement dessus, montre que l'entreprise s'en soucie, qu'elle ne souhaite pas fermer les yeux dessus. En entretien, le fait d'évoquer l'existence de ces comportements a été salué comme quelque chose de positif, qui montre un réel engagement de la part de l'entreprise. L'une des personnes interrogées y voit même une preuve de l'évolution de l'entreprise sur le sujet, considérant qu'il était encore tabou il y a quelques années : « Avant y avait des cas de harcèlement sexuel, les gens, ils ont juste changé d'équipe. Et je trouve qu'il y a une vraie posture différente, que j'apprécie beaucoup dans mon entreprise, où ça y est, RTE, pardonne-moi l'expression mais, pose ses c***** sur la table¹³⁰. »

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pourrait donc être, également, un acte de verbalisation, au sens où mettre des mots sur des comportements, les juger « inadéquats » et en dehors

¹²⁸ *Id.*

¹²⁹ *Id.*

¹³⁰ Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

des valeurs de l'entreprise, c'est les rendre réels aux yeux de tous. On retrouve ici la fonction performative de la communication interne que nous avons déjà définie. Dans ce cas, il s'agit de concrétiser l'engagement de l'entreprise à travers la condamnation, au nom de RTE, de comportements inadéquats. Il est à noter que ce discours a été ensuite transmis à l'écrit aux salariés dans un article présentant le replay de la conférence. Nos entretiens nous ont permis de voir que cet engagement de la DRH n'était pas qu'un outil de valorisation de l'accord, mais bien un réel intérêt et engagement pour le sujet. Ainsi, la Directrice des Ressources Humaines suit de près toutes les actions de la Com' RH sur l'égalité professionnelle, elle aurait dit que l'entreprise n'a pas de « droit à l'erreur¹³¹ » sur le sujet. Si cet engagement est bien réel, il est utilisé à des fins d'engagement des salariés eux-mêmes. En effet, en montrant son engagement et en symbolisant la parole de l'entreprise, la DRH agit sur la culture d'entreprise en tant qu'elle fait entrer l'engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes comme un élément de la culture de l'entreprise. En tant que DRH, elle possède l'autorité nécessaire pour symboliser l'engagement global de l'entreprise, ce qui est renforcé par le fait qu'elle est une femme, membre du comité de Direction de l'entreprise, ce qui a été souligné dans les entretiens comme une forme de légitimité¹³² pour traiter le sujet.

L'enjeu de l'égalité professionnelle, nous l'avons vu, n'est plus seulement une affaire de rémunération, bien que ces inégalités subsistent. Nous pourrions définir le véritable enjeu de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes comme une volonté d'assurer à tous, quel que soit son genre, une expérience similaire. Pour arriver à cette égalité, il est nécessaire que chaque salarié soit acteur de cette égalité professionnelle, dans le sens où personne dans l'entreprise ne doit ni discriminer, ni harceler, et comprendre que certains comportements habituels peuvent être du sexisme ordinaire, et qu'il faut cesser ces comportements. Il est nécessaire pour cela d'obtenir l'adhésion du salarié, ce qui passe, d'une part, par la communication, mais aussi par la certitude que l'entreprise est engagée en faveur de cette égalité professionnelle et que les discours ne restent pas sans effet. Cela passe par la transmission de « règles du jeu¹³³ », que la Com' RH, entre autres, doit verbaliser pour qu'elles soient intégrées à la culture d'entreprise, et par le fait d'oser aborder des sujets que l'on préférerait cacher auparavant.

3. Engager les salariés de l'entreprise, une nécessité pour faire évoluer les mentalités

Un engagement personnel marqué pour la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

¹³¹ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

¹³² Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

¹³³ Pierre de Saint Georges explique que la culture d'entreprise est constituée de règles du jeu, souvent non verbalisées, dues à l'imitation des autres salariés, qui donnent des indicateurs de comportements au salarié pour qu'il puisse se trouver dans la norme. Saint-Georges P., *op. cit.*

Nous avons été marquée, lors de nos entretiens comme lors de notre expérience sur le terrain, de l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle et de l'égalité femmes-hommes présent à la MTCI. Cet engagement est, bien sûr, différent selon les personnes interrogées, mais sa présence est importante à souligner, d'autant que les personnes ont, plus ou moins spontanément rattaché, l'égalité professionnelle (et donc un sujet lié à l'entreprise), à leurs propres convictions. Certains parlent en entretien de leur propre engagement militant¹³⁴, d'autres de leurs convictions personnelles¹³⁵, et d'autres encore se sentent investi d'une mission, en quelque sorte, pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le cadre de l'entreprise, une mission qui dépasse ce cadre-là¹³⁶. L'une des salariées interrogées nous a d'ailleurs dit en entretien avoir été elle aussi frappée par l'engagement présent au sein de l'équipe lors de son arrivée¹³⁷. Cet engagement diversifié à plusieurs conséquences : les échanges informels portant sur l'égalité professionnelle et l'égalité femmes-hommes sont assez nombreux au sein de l'équipe, notamment lors de réunion d'équipe, où le sujet peut parfois être débattu. L'important est de se demander en quoi cet engagement peut servir à la réalisation des missions de la Com' RH. Selon Jean-Philippe Pierron, l'engagement serait motivé par deux choses : les raisons d'agir, et les envies d'agir¹³⁸. Si les raisons d'agir relèvent de l'argument, les envies d'agir sont liées à l'intériorité, et non à un calcul rationnel.

Les entretiens ont mis à jour diverses convictions sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Des convictions d'ordre professionnel sur la mixité par exemple : « la mixité ça fait des relations un peu plus saines, enfin tu vois c'est... on pense que la mixité quelle qu'elle soit, la diversité dans toute sa dimension apporte quelque chose de positif à un collectif¹³⁹. ». La personne enquêtée utilise ici le « on » pour signifier RTE, ce qui montre un engagement partagé avec l'entreprise. La mixité étant l'une des problématiques majeures de l'entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle, on retrouve ici une conviction que l'entreprise doit être plus mixte. On retrouve également des convictions plus axées sur le vécu de certains salariés, notamment sur la place des femmes dans des métiers masculinisés. L'une des personnes interrogées nous a par exemple dit : « je pense que pour les femmes c'est plus difficile de faire leur place¹⁴⁰ ». Cette fois, l'utilisation du « je pense » renvoie à un jugement personnel de ce qu'il se passe dans l'entreprise. Enfin, d'autres convictions d'ordre encore

¹³⁴ Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

¹³⁵ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

¹³⁶ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH : La responsabilité « en tant que communicant et en tant que citoyennes » de faire évoluer les mentalités sur le sujet montre un certain engagement personnel, citoyen dans une démarche d'égalité professionnelle, qui prouve que le sujet dépasse bien les questions stratégiques de productivité, et de turn-over, pour une justice sociale un peu plus poussée. L'engagement personnel vient donc s'immiscer dans ce cadre pour, certes, promouvoir ce qui est fait chez RTE, mais aussi contribuer, d'une manière qui reste « modeste » à une société plus juste.

¹³⁷ Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

¹³⁸ Pierron, J. « L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir. » *Sens-Dessous*, 2006, 51-61. (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/sdes.000.0051>)

¹³⁹ Annexe 1. a. Entretien Manager MTCI

¹⁴⁰ Annexe 1. c. Entretien Chargée de Communication RH

plus personnel ont été entendues en entretien. Lorsque nous lui avons demandé de définir la notion de stéréotype, l'une des personnes interrogées a achevé sa définition par « je déteste ça¹⁴¹ ». Ici, l'utilisation du « je » ainsi que du verbe d'appréciation « détester », dont le sens est particulièrement fort, et la spontanéité avec laquelle cette phrase a été dite, laisse à penser que la personne interrogée rejette complètement cette notion de stéréotype.

Nous analysons les diverses convictions transmises en entretien au sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes comme ce qui constitue des envies d'agir. Ces envies sont très diverses, qu'il s'agisse d'une « responsabilité citoyenne¹⁴² » ou d'une volonté que le salarié ait compris la disposition proposée à la fin de l'article¹⁴³. Jean-Philippe Pierron nous explique également que ces envies d'agir ont besoin d'une rationalisation, qui donne un sens à l'engagement : les raisons d'agir. Concernant la Com' RH, on pourrait dire que les différents chiffres liés à l'égalité professionnelle, telles que le faible taux de femmes présentes dans les métiers masculinisés, ou les témoignages de harcèlement et de sexisme, vécus, ou entendus, pourraient constituer des raisons d'agir au sein de l'entreprise. Il faut de plus noter que les salariés de la Com' RH, selon le sujet sur lequel ils travaillent, ne prêtent pas la même importance à toutes les thématiques. Ainsi, la Responsable de la Marque employeur a défini la mixité comme le principal enjeu de l'entreprise :

- *on a un vrai problème de base sur la formation des jeunes filles en fait. C'est ça le vrai sujet. Le vrai sujet pour l'industrie et sur plein de métiers, c'est sur des métiers dits techniques. Elles se font encore des montagnes sur des métiers auxquels elles pourraient avoir accès. Et c'est comment les amener à s'intéresser à ces métiers¹⁴⁴.*

Pour les salariés travaillant à la Com' RH, il s'agissait plutôt de l'évolution des mentalités à l'intérieur de l'entreprise :

- *Je pense que RTE en tant qu'entreprise, en plus de service public, se doit de faire en sorte que les mentalités de ses salariés évoluent dans le bon sens¹⁴⁵.*

Cette différence de priorisation des axes s'explique simplement par la différence des enjeux pour les deux activités. La mixité est un enjeu important dans pour la marque employeur, parce qu'elle est directement liée au recrutement, et donc à l'image de l'entreprise à l'externe, en tant qu'employeur. L'évolution des mentalités au sein de l'entreprise est un enjeu interne, ce qui explique pourquoi les salariés de la Com' RH ont plus facilement tendance à la définir comme la principale problématique.

L'engagement de l'équipe Com' RH, perceptible au sein de la MTCI, est en fait double. Il s'agit d'abord d'un engagement vis-à-vis de la thématique de l'égalité professionnelle, qui la pousse à agir en

¹⁴¹ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

¹⁴² Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

¹⁴³ Annexe 1.c. Entretien Chargée de Communication RH

¹⁴⁴ Annexe 1.e. Entretien Responsable de Marque employeur

¹⁴⁵ Annexe 1. d. Entretien Appui Com' RH

son sens, à être concret et à ne pas seulement rester « dans l'intention¹⁴⁶ », selon la Responsable de Communication RH. Cette idée « d'intention » revient souvent dans les différents discours entendus sur le terrain, et particulièrement lors de la rédaction d'articles sur l'égalité professionnelle. Nous définissons cette notion d' « intention » comme un risque, pour un discours, de ne pas avoir réellement de sens, et de n'exister que pour lui-même, ce que Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens définissent comme la « communication autoréférentielle¹⁴⁷ », autrement dit, le fait de communiquer pour communiquer, et non pour faire passer un message en particulier. Cette communication autoréférentielle est, en effet, contraire à l'idée d'engagement, qui implique de l'action et de la concrétisation de discours. Selon les deux auteurs, ce type de communication pourrait même se révéler « dangereux ». En ce qui concerne la question de l'engagement, le risque, avec une communication qui resterait « dans l'intention » serait de faire perdre toute crédibilité à l'entreprise auprès des salariés sur les sujets d'égalité professionnelle, et donc de ne pas obtenir l'adhésion nécessaire à la réussite du projet culturel d'évolution des mentalités. Il est donc nécessaire que les salariés de la Com' RH, dont le rôle est de définir l'angle de communication, de choisir les mots et les sujets à traiter, croient en ce qu'ils rédigent.

Il existe aussi un engagement des salariés de la Com' RH vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis de la réussite du projet culturel de l'entreprise. Ces deux formes d'engagement ne sont pas dissociables, et il semble qu'elles soient nécessaires pour communiquer sur le sujet de l'égalité professionnelle. Le fait qu'il existe un engagement de l'entreprise, et que les salariés de la Com' RH croient en cet engagement pourrait, en quelque sorte, être à l'origine d'un engagement de l'équipe dans les missions qui lui sont confiées, et d'une volonté d'aider à atteindre les objectifs fixés par l'accord de l'entreprise. L'égalité professionnelle étant un sujet de fond, il aurait pu être abandonné au profit d'autres sujets plus ponctuels, ayant des échéances particulières, et les différentes communications auraient pu s'arrêter à celles sur l'allongement du congé de paternité, dans la mesure où celles-ci présentaient bien une actualité. Les différentes personnes interrogées soulignent le fait qu'il faut continuer à parler de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qu'il faut « répéter¹⁴⁸ », mais de manières différentes, les différents engagements de l'entreprise.

Il est également nécessaire de croire que la volonté de l'entreprise est réellement d'agir en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Dans les entretiens, certaines personnes interrogées ont souligné différentes « preuves » de cette volonté de l'entreprise. La Responsable de la marque employeur, qui travaille sur le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour l'externe, a par exemple souligné le fait qu'il y ait des femmes qui accèdent à des postes à responsabilités comme une preuve qui permet de montrer que l'entreprise a déjà changé : « je pense qu'on a tout ce

¹⁴⁶ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

¹⁴⁷ Décaudin J., Igalens J., *op. cit.*, p. 10

¹⁴⁸ Entretien Responsable de Communication RH et Chargée de Communication RH

qu'il faut pour faire que les femmes évoluent, et tu le vois y a plein de femmes qui prennent des postes à responsabilité etc. ¹⁴⁹ ».

Etre reconnus comme de vrais communicants : un enjeu pour la Com' RH

Comme nous l'avons expliqué en introduction, les salariés de la Com' RH définissent l'équipe comme un « petit village gaulois », avec une identité très associée à la lutte pour la reconnaissance de son statut de communicant auprès de la Dircom et au sein de l'entreprise. Cet engagement en faveur de l'égalité professionnelle au sein de la Com' RH est intimement lié à l'engagement de l'équipe dans la réalisation de ses missions. Comme nous l'avons détaillé précédemment, il existe en effet un engagement et une adhésion de la Com' RH vis-à-vis de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. La Responsable de Com' RH nous a par ailleurs affirmé qu'elle était « très engagée dans ce qu'elle faisait¹⁵⁰ » pour l'entreprise. Cet engagement, nous avons pu l'analyser lors d'un diagnostic sociologique portant sur les relations difficiles entre la Com' RH et la Dircom sur le Projet d'Entreprise « Impulsion et Vision », instauré en 2019.

Ce projet d'entreprise, à différencier du projet culturel d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, puisqu'il s'agit d'un projet global de l'entreprise permettant de répondre aux enjeux de la transition énergétique et aux évolutions technologiques, a été instauré en 2018 pour une durée de sept ans. Les deux premières années étant dédiées aux réflexions sur le projet d'entreprise, il n'y avait pas d'enjeu en termes de Ressources Humaines avant 2020. La Com' RH n'avait donc pas eu à communiquer dessus, d'autant plus que la MTCI n'existait pas encore en 2018 et que la communication interne liée aux Ressources Humaines était traitée par la Dircom. Cependant, à partir de 2020, le projet d'entreprise a commencé à produire ses effets en termes de recrutements et mobilités interne et géographique, et donc, à avoir des enjeux en termes de Ressources Humaines. La Dircom et la Com' RH n'ont pas réussi à collaborer ensemble pour établir un plan de communication commun : la Dircom repoussait systématiquement les tentatives de collaboration de la Com' RH. La conclusion de notre diagnostic sociologique était que, en tant que jeune équipe, la Com' RH cherchait, à travers la communication sur le Projet d'Entreprise « Impulsion et Vision », à asseoir sa légitimité en tant que communicant. A l'inverse, la Dircom ne semblait pas considérer la Com' RH comme une véritable équipe de communicants, et ne lui reconnaissait qu'un rôle de régulation du climat social.

Cette volonté des salariés de la Com' RH que l'équipe soit reconnue comme une équipe de communicants à part entière au sein de l'entreprise explique en partie leur engagement dans le projet culturel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pour communiquer sur le Projet d'Entreprise « Impulsion et Vision », la Com' RH a besoin de la Dircom pour accéder à certaines informations, étant donné qu'elle n'a pas suivi le projet depuis le début. Concernant l'égalité

¹⁴⁹ Annexe 1.e Entretien avec la Responsable de la marque employeur

¹⁵⁰ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

professionnelle, la Com' RH trouve toutes les ressources dont elle a besoin au sein de la DRH : les interlocuteurs font tous partie de la DRH, et la Com' RH entretient un lien assez étroit avec le collectif « Ega pro », chargé de faire appliquer l'accord dans l'entreprise et de mettre en place différentes dispositions et actions en faveur de l'égalité professionnelle. Notons que la Com' RH est systématiquement invitée aux séminaires organisés par le collectif « Ega pro », elle est d'ailleurs la seule équipe représentée en dehors des correspondantes Ega pro.

Il n'y a donc, sur le sujet de l'égalité professionnelle, aucune tentative de la part de la Com' RH de collaborer avec la Dircom, ce qui s'explique par le fait qu'elle dispose de toutes les ressources nécessaires à l'accomplissement de ces missions, et à la reconnaissance de son statut de communicant à part entière. Le sujet bénéficie d'un sponsoring important de la part de la Directrice des Ressources Humaines qui reconnaît le rôle de communicant de la Com' RH¹⁵¹. On pourrait conclure de cela que l'engagement de la Com' RH sur le sujet de l'égalité professionnelle répond à cet enjeu, pour l'équipe, d'être reconnue comme faisant partie des communicants. Sa création ne datant que de 2019, la signature du nouvel accord en 2020 était sans doute une occasion, pour la Com' RH, d'arriver à cet objectif. Les salariés de l'équipe ne souhaitent en revanche pas être intégrée à la Dircom, et revendiquent une conception de la communication différente de celle de la Dircom, basée sur la réponse aux besoins d'un client interne et sur l'importance de mettre du sens et des objectifs sur les contenus diffusés.

L'engagement des salariés de la Com' RH pour leurs missions les pousse à renforcer la crédibilité de leur service, et par conséquent, celle de la DRH, sur le sujet de l'égalité professionnelle. En ce sens, la concrétisation de l'accord d'entreprise devient essentielle. La communication interne d'une entreprise est, par définition, toujours engagée, dans la mesure où elle prend un parti, celui de la direction¹⁵². La Com' RH s'adresse bien à l'ensemble des salariés, mais elle reste au service de la direction de l'entreprise. La valorisation de l'engagement de l'entreprise va dans ce sens, puisqu'il s'agit de montrer que l'entreprise est réellement engagée. C'est pour cette raison que la Com' RH accorde une grande importance au « sens » dans ses communications, et ne souhaite pas rester « dans l'intention ». En entretien, deux des personnes travaillant sur le sujet de l'égalité professionnelle ont évoqué le fait qu'il fallait absolument rappeler le « sens » de chaque communication, et le fait qu'il fallait absolument que l'accord soit « concrétisé¹⁵³ » dans l'entreprise.

On retrouve une volonté de donner un sens autre que de la pure promotion de l'entreprise à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette volonté est d'ailleurs essentielle, dans la mesure où le salarié a besoin d'éléments concrets pour croire les discours transmis par les services de communication. Il ne peut s'engager également personnellement, par exemple en signalant des situations de harcèlement dont il a été témoin, s'il n'est pas certain que l'entreprise agisse par la suite. L'objectif

¹⁵¹ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

¹⁵² Décaudin J., Igalens J., *op. cit.*, p. 33

¹⁵³ Entretiens Appui de Communication RH et Responsable de Communication RH

de fierté du salarié vis-à-vis de son entreprise n'est pas non plus rempli s'il ne croit pas à ses discours d'engagement.

Il semble donc que RTE est une entreprise dans laquelle l'engagement est fortement valorisé, que ce soit à travers l'action personnelle de la Directrice des Ressources Humaines, ou les différents articles publiés par la Com' RH. Les personnes que nous avons interrogées semblent, pour la plupart, elles-mêmes penser que l'entreprise est réellement engagée en faveur de cette égalité. Dans sa stratégie de communication, la Com' RH a choisi, d'une part, de valoriser l'engagement de l'entreprise, et d'autre part, d'engager les salariés eux-mêmes dans l'égalité professionnelle, en leur permettant d'en être les acteurs et les porteurs.

Les discours diffusés par la Com' RH, concrétisés par des actions de la DRH ainsi mises en valeur dans différents articles, ont une visée opératoire. Le salarié destinataire participe de la culture d'entreprise, soit en étant « un manager sur lequel compte la direction pour trouver les mots et les messages qui seront délivrés localement, soit en étant directement concerné par le discours mobilisateur et dans ce cas c'est lui qui opère l'opération de transformation des mots en actes¹⁵⁴. ». Autrement dit, tous les salariés participent de la culture de l'entreprise, qui doit en faire des alliés dans son projet culturel d'évolution des mentalités.

Le schéma de cette stratégie de communication est donc le suivant : l'accord porte des intentions, des volontés d'évolution. La DRH met en place des mesures pour favoriser ces intentions, ici, l'égalité réelle. La Com' RH fait exister ces dispositions en communiquant dessus, en les mettant en valeur et en les simplifiant pour que les salariés les utilisent, et donc participe de l'évolution des mentalités dans l'entreprise. Mais si les salariés ne reçoivent pas le message, où ne sont pas convaincus par le message, le projet culturel d'évolution des mentalités échoue. Il est nécessaire que les salariés, acteurs de la culture de l'entreprise, s'engagent eux aussi pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pour cela, il est nécessaire de toucher un maximum de salariés, ce qui n'est pas toujours évident lorsqu'on sait que les articles de l'Intranet RH ne touchent en général pas plus de 2000 salariés, soit moins d'un quart de l'effectif global de l'entreprise. Des sujets comme le congé de paternité font même à peine quelques centaines de lectures, bien que ce chiffre s'explique par le fait que la cible de ce sujet est assez restreinte. D'autre part, étant donné que tous les articles produits par la Com' RH s'adressent à l'intégralité des salariés, il faut réussir à faire en sorte qu'ils soient intéressants pour chacun d'entre eux. Enfin, dans une entreprise composée à plus de 75% d'hommes, il ne faut pas oublier de souligner que l'égalité professionnelle ne concerne pas que les femmes.

¹⁵⁴ Décaudin J., Igalens J., *op. cit.* p. 33

III] La nécessité d'intéresser les salariés au sujet de l'égalité professionnelle (par la pédagogie et l'intégration des hommes dans les discours liés à l'égalité professionnelle)

1. L'importance d'intégrer les hommes aux questions liées à l'égalité professionnelle

Pourquoi l'égalité professionnelle n'est pas qu'« une affaire de femmes¹⁵⁵ » ?

D'une manière générale, on peut se demander si l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne concernerait pas que les femmes, dans la mesure où ce sont elles qui sont sous-représentées dans les postes à responsabilités, et où elles sont en moyenne moins bien rémunérées. Néanmoins, dans une politique d'égalité professionnelle, les dispositions touchent la totalité des salariés. Les politiques qui visent, par exemple, à l'allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant, peuvent concerner des hommes comme des femmes. Les politiques qui visent à vérifier qu'il n'y a pas d'inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes peuvent aussi profiter aux hommes, puisque, si l'on ne s'intéresse qu'aux compétences et au travail fourni, la rémunération devient plus juste, pour tout le monde. Il est donc nécessaire, en ce sens, de prendre en compte les hommes sur cette thématique. Si au départ l'objectif était bien de s'intéresser aux femmes, ce n'est plus le cas maintenant que celles-ci sont « sorties de l'invisibilité¹⁵⁶ », autrement dit depuis que les inégalités professionnelles subies par les femmes ont été mises en visibilité. Selon une enquête menée par JUMP et Axiom en 2016 auprès de 1630 hommes européens, 26% des hommes de 30 à 39 ans pensent ne pas retirer de bénéfice personnel d'une augmentation de l'égalité au travail. Ce chiffre tombe à 14% chez les moins de 30 ans. Cette enquête révèle aussi que certains hommes pensent « perdre au change¹⁵⁷ », notamment pour leur évolution de carrière. Le risque, dans une politique d'égalité professionnelle ne prenant pas en compte les hommes, peut donc être une opposition de ceux-ci, et donc un creusement des inégalités par la suite. Il est donc nécessaire d'intéresser les hommes à ces politiques. Il en est de même sur d'autres thématiques telles que le harcèlement et le sexisme. L'accord d'entreprise signale qu'il est du devoir de chacun de faire connaître toute situation de harcèlement ou de sexisme. Il est donc nécessaire que les hommes soient sensibilisés à ces thématiques, afin de pouvoir donner l'alerte.

Chez RTE

Si l'un des objectifs de l'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de RTE est de « faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise », il est nécessaire de prendre en compte le fait que les hommes représentent plus des trois quarts de l'effectif de l'entreprise. Il est en effet nécessaire que les hommes soient sensibilisés aux enjeux de l'égalité professionnelle, qu'ils ne s'en

¹⁵⁵ Nous empruntons cette expression à Falcoz C., *op. cit.*, p.47

¹⁵⁶ *Ibid.* p.48

¹⁵⁷ *Ibid.* p.49

sentent pas exclus, pour qu'ils puissent porter les différents messages en interne, et que la culture d'entreprise évolue. Le parti-pris de l'accord, de la DRH, et par conséquent de la Com' RH, est donc d'intégrer les hommes à la réflexion sur l'égalité professionnelle. La difficulté reste de savoir comment faire, sachant que les chiffres de RTE et de l'égalité professionnelle en France montrent que ce sont les femmes qui subissent le plus de discriminations et de harcèlement lié au genre. L'accord d'entreprise traite, déjà, certaines thématiques concernant les hommes, telles que la parentalité.

Pour intéresser les hommes à l'égalité professionnelle, la Com' RH a choisi, dans l'une de ses actions, d'utiliser le registre de l'affectif. Lors de la conférence du 8 mars sur le sexisme ordinaire et le harcèlement au travail, portée par la Com' RH et le collectif Ega pro, l'une des saynètes présentait le témoignage (fictif) d'un homme, dont la femme subissait du harcèlement sexuel. La saynète aurait pu montrer le témoignage d'une femme victime, mais le fait de faire témoigner un homme permet aux hommes de l'entreprise de s'identifier. Christophe Falcoz, dans l'ouvrage *L'égalité femmes-hommes au travail, Perspectives pour une égalité réelle*, explique d'ailleurs l'importance de l'entourage pour sensibiliser les hommes à l'égalité professionnelle. Ceux-ci seraient plus sensibles aux inégalités de genre dans le cadre professionnelle lorsqu'une personne de leur sphère affective (leur femme, leur fille, leur sœur...), est elle-même concernée¹⁵⁸. Concernant la prise en compte des inégalités de genre vécues par les femmes, il est donc nécessaire d'opérer une sensibilisation, afin que les problématiques de harcèlement et de sexisme ne soient pas minimisées.

*Lutter contre les stéréotypes liés à la paternité*¹⁵⁹

Intéresser les hommes à l'égalité professionnelle ne se résume pas à leur faire comprendre les inégalités vécues par les femmes, mais aussi à montrer que l'entreprise prend en compte les inégalités de genre vécues par les hommes. Les hommes sont en effet eux aussi victimes de stéréotypes sexistes¹⁶⁰, notamment dans leur rôle de père. Dans la publicité par exemple, l'image du père est bien souvent peu avantageuse. Il est représenté comme entrant en résistance vis-à-vis de sa propre parentalité, avec un évitement, une volonté d'échapper à ses responsabilités, et une forme d'immaturité, voire même une incompetence¹⁶¹. Il existe donc une représentation sociale stéréotypée du père, qui, comme nous l'avons vu précédemment, est amené à s'investir dans la sphère professionnelle plutôt que dans la sphère familiale à la naissance d'un enfant¹⁶². Ainsi, même si l'entreprise propose des mesures de congé de paternité allongé, ou des dispositions spécifiques pour que les salariés puissent vivre leur parentalité de

¹⁵⁸ *Ibid.* p.54

¹⁵⁹ Nous utilisons ici le terme paternité pour simplifier notre propos, bien que l'accord d'entreprise parle de congé de paternité et d'accueil de l'enfant, et parce que nos lectures nous ont permis d'analyser comment la paternité est aujourd'hui perçue dans la société.

¹⁶⁰ Nous avons conscience que la notion de sexisme envers les hommes peut faire débat, mais nous choisissons ici ce terme pour montrer que la volonté de RTE est de prendre ce parti.

¹⁶¹ Macé, É., « Focus — La représentation des pères dans la publicité : une résistance à la parité domestique. » *Informations sociales*, 176, 2013 p.32-35. <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/inso.176.0032>

¹⁶² Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M., *op. cit.*

la même façon qu'ils soient des hommes ou des femmes, celles-ci ne seront pas utilisées si la représentation sociale du père n'évolue pas au sein de l'entreprise. L'évolution des mentalités ne concerne donc pas seulement la perception des femmes dans l'entreprise, mais bien aussi celle des hommes, bien que les enjeux soient différents suivant les genres. Il est par exemple nécessaire qu'un manager ne décourage pas un futur père à prendre un congé de paternité allongé, et que la culture d'entreprise évolue sur le sujet pour ne pas véhiculer de discours négatifs sur la paternité (par exemple, le risque d'une baisse de productivité, ou le manque de virilité de préférer sa famille à son travail).

Il faut également noter que cette question de la paternité a un impact pour tous, quel que soit le genre. Comme nous l'avons vu précédemment, les inégalités de rémunération entre femmes et hommes sont en grande partie liées au fait que les femmes prennent plus souvent que les hommes des congés parentaux. L'impact négatif des congés parentaux sur la carrière concerne une mère sur deux, et un père sur dix. Ainsi, la parentalité a un impact sur l'évolution professionnelle, la possibilité d'accéder à des postes à plus hautes responsabilités. En équilibrant les dispositions pour chacun, RTE cherche à favoriser un meilleur équilibre entre les femmes et les hommes. Cependant, il est culturellement moins bien vu qu'un homme prenne un congé parental plutôt qu'une femme, conformément à l'image sociale de l'homme toujours disponible au travail, qui met sa carrière au premier plan¹⁶³.

La stratégie de communication choisie par la Com' RH pour changer les représentations de la paternité chez RTE passe par la communication managériale. Deux « RTE synchrones » (documents de communication managériale envoyés sous format PDF à l'ensemble des managers de RTE) ont été envoyés aux managers afin de leur présenter le dispositif. Ces « RTE synchrones » prennent la forme de documents au format PDF envoyés par e-mail à l'ensemble des managers par la Com' RH, via une liste de diffusion spécifique. Ces mails sont envoyés au nom de la Direction des Ressources Humaines. Les contenus sont validés par les porteurs des sujets à la DRH ainsi que par la Directrice des Ressources Humaines. Ils précèdent, dans la majorité des cas, la publication d'un article destiné à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Leur objectif est à la fois de donner des informations spécifiques aux managers, qui concernent leur rôle, de leur permettre d'expliquer le dispositif aux salariés, mais aussi de les prévenir de l'entrée en vigueur de certains dispositifs avant les autres salariés.

Le premier « RTE synchro » portant sur l'allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant a été envoyé aux managers le 11 décembre 2020, il détaillait le dispositif tel que prévu par l'accord. Le second « RTE synchro » sur le sujet a été envoyé le 1^{er} juillet 2021, et explique comment le dispositif s'applique, conformément à la loi sur le congé paternité entrée en application à cette même date, qui modifie sa durée de 11 jours consécutifs à 25 jours fractionnables. Les deux documents sont essentiellement informatifs et détaillés, ils donnent toutes les informations nécessaires aux managers. Cependant, en plus d'être informatifs, ils donnent des indications sur les comportements à tenir en tant

¹⁶³ Falcoz C., *op. cit.*, p.59

que manager : répondre aux questions des salariés sur le congé de paternité et d'accueil. Ainsi, dans le premier « RTE Synchro », ce rôle est décrit de manière discrète : « ce RTE synchro vous présente une de ses nouvelles dispositions [de l'accord d'entreprise], l'allongement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant, afin de vous donner toutes les clefs pour répondre aux questions des salariés : fonctionnement, process et FAQ. ¹⁶⁴ ». Le second « RTE Synchro » insiste sur le fait que seul le salarié peut choisir de prendre un congé de paternité et d'accueil allongé, qu'un manager ne peut le refuser : « Important : le congé paternité dit facultatif l'est pour le salarié uniquement. Le salarié n'est pas obligé de le prendre. Toutefois, dès lors que le salarié manifeste son souhait de le prendre, le manager ne peut pas le refuser¹⁶⁵. ». Ici, le document spécifie que le manager n'a pas le droit de s'opposer à la prise d'un congé de paternité et d'accueil, ce qui est mis en valeur par le mot « Important ». Cette attention particulière signifie bien une volonté d'encadrer les comportements des managers vis-à-vis de l'égalité professionnelle. Il s'agit donc d'une action sur la culture d'entreprise telle que définie précédemment, dans le sens où les managers doivent être porteurs de cette politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes auprès de leurs salariés, mais aussi où leurs propres comportements doivent être exemplaires sur le sujet.

On peut aussi noter qu'une fois de plus, ces dispositions sont rattachées à l'accord égalité professionnelle, toujours dans l'objectif de donner du « sens » au discours. La réalisation de communications managériales sur le sujet de la parentalité a donc plusieurs objectifs. Le premier est d'informer un maximum de salariés sur la parentalité. Un baromètre présentant les différentes sources d'information des salariés classait le management comme la source la plus importante d'informations pour les salariés, puisque ceux-ci étaient 66% à donner le management comme source majeure d'information. Le deuxième objectif est de responsabiliser les managers et de leur donner un certain cadre de comportement et de définir la posture qui doit être la leur dans le cadre de la parentalité : celle d'informer les salariés, sans refuser qu'ils prennent de congé de paternité et d'accueil. Le troisième objectif est de montrer aux managers qu'ils ne sont pas seuls face aux questions de leur salariés, qu'ils disposent de toutes les informations, ainsi que d'une FAQ (Foire Aux Questions) publiées sur une communauté SharePoint qui leur est réservée, et qu'ils ont un interlocuteur privilégié, à savoir la correspondante Ega Pro de leur région. Enfin, le dernier objectif est de valoriser ces dispositions en les mettant en visibilité, et donc de faire passer le message que l'entreprise encourage les salariés à vivre leur parentalité comme ils le souhaitent. La communication managériale permet, dans ce cadre, de faire parvenir les informations sur le terrain, que la Com' RH a parfois du mal à atteindre.

¹⁶⁴ « RTE synchro » « Nouvel accord Egalité Professionnelle RTE : allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant » du 11 décembre 2020

¹⁶⁵ « RTE synchro » « Allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant : Les évolutions au 1er juillet 2021 » du 1^{er} Juillet 2021

La question du congé de paternité et d'accueil de l'enfant a également fait l'objet de deux « Actus RH », diffusées quelques jours après l'envoi des « RTE synchrones » aux managers. Nous avons déjà analysé ces deux articles précédemment, mais il est nécessaire d'ajouter qu'ils ont eux aussi une place importante dans la manière d'intégrer les hommes à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ainsi, nous pouvons nous intéresser au choix de la *cover*¹⁶⁶ fait par la Com' RH pour illustrer ces deux articles (la même image a été utilisée pour les deux « Actus RH », il s'agit d'une photographie récupérée sur une banque d'images, ce qui est la manière la plus répandue d'illustrer des articles RH). L'image représente un père tenant son nouveau-né endormi, son visage exprime à la fois de la tendresse et de l'attention. Si, comme nous l'avons expliqué précédemment, le rôle de père souffre aujourd'hui encore d'une image stéréotypée peu valorisante, cette image est à contre-courant des stéréotypes existants sur la paternité. De plus, le père se trouve manifestement dans la chambre de l'enfant, il est donc représenté dans la sphère familiale, autrement dit, dans sa vie privée. La représentation de la vie privée sur un Intranet d'entreprise peut sembler assez paradoxale, et l'on peut en conclure le message suivant : l'entreprise a le devoir, vis-à-vis du salarié, de protéger sa vie privée, dont fait partie la parentalité et l'investissement dans la sphère familiale. Dans ces deux articles, le rattachement à l'accord d'entreprise est exprimé, comme pour la plupart des articles liés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, par une phrase d'introduction. Cependant, le lien n'est pas plus explicite que cela. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, le lien entre parentalité et égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'est pas toujours perceptible, il aurait donc pu être intéressant, dans un souci de sens, d'expliquer que l'entreprise s'engage pour la parentalité dans son accord égalité professionnelle pour assurer, à tous et à toutes, la possibilité d'avoir le même rapport à la parentalité, et d'avoir du temps pour s'occuper de son enfant, quel que soit son genre. Cette explication est également absente des deux « RTE Synchrones » cités ci-dessus.

Néanmoins, le simple fait de communiquer sur la possibilité de prendre un congé de paternité est une action qui fait évoluer les mentalités, dans la mesure où la Com' RH fait exister ces mesures en communiquant dessus. Ce rôle est d'ailleurs partagé avec les syndicats qui transmettent, par mail, les différentes dispositions de l'accord d'entreprise. Si la parentalité n'est toujours pas égalitaire aujourd'hui, notamment en termes de temps accordé à l'enfant dans les tâches essentielles (exercice de l'autorité, accompagnement à la crèche ou à l'école, exercice des soins, aide aux devoirs...)¹⁶⁷, le fait que l'entreprise aborde ces sujets a un impact sur le fait que les hommes en parlent avec leur hiérarchie. En effet, selon une enquête commanditée en 2011 par le ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale et réalisée par l'Institut LH2 et le cabinet-conseil Equilibres, sur 37 000 salariés de neuf grandes entreprises en France (Accenture, Areva, BNP Paribas, Bouygues Construction, la Caisse des Dépôts,

¹⁶⁶ Annexe 3.b. *Cover* des deux articles sur l'allongement du congé de paternité

¹⁶⁷ Pitavy, P. « Focus — Une enquête sur la parentalité masculine en entreprise », Informations sociales, 176, 2013 p. 128-131. (<https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/revue-informations-sociales-2013-2-page-128.htm>)

Danone, La Poste, LVMH et PPR), 25% des hommes disent ne pas aborder le sujet de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle avec leur hiérarchie parce qu'ils ne s'y sentent pas autorisés¹⁶⁸. Il est donc essentiel que les entreprises communiquent sur le sujet de la parentalité pour faire évoluer les mentalités sur le sujet, et faire en sorte que les hommes se sentent légitimes à demander du temps pour pouvoir s'occuper de leurs enfants. Ainsi, cette même étude nous apprend que 49% des hommes travaillant dans des entreprises abordant le sujet de la parentalité ont abordé le sujet avec leur hiérarchie¹⁶⁹. Le fait de parler de parentalité a le mérite de « faire exister¹⁷⁰ » le sujet, autrement dit, d'autoriser les salariés à (se) poser la question de l'organisation de leur temps professionnel et personnel. Cela rejoint la dimension performative de la communication interne.

Ainsi, présenter des dispositifs détaillés tels que le congé de paternité et d'accueil de l'enfant permet à chaque salarié de connaître ses droits dans le détail, de savoir ce à quoi il peut prétendre pour mieux gérer son temps. La normalisation de la paternité à RTE est ensuite à la main des salariés : si un certain nombre d'hommes font le choix de prendre ce congé de paternité allongé, ils pourront servir d'exemples pour l'ensemble de l'entreprise, et donc être en quelque sorte la preuve que l'entreprise agit pour la parentalité, et donc pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le rôle de la Com' RH est donc de permettre à l'ensemble des salariés de connaître leurs droits, et d'instaurer un dialogue au sein de l'entreprise. C'est aussi l'occasion, pour l'entreprise, de renforcer l'engagement des salariés, en répondant à leurs attentes en matière de parentalité. En effet, l'étude citée précédemment indique que 77% des salariés hommes et 83% des salariées femmes sont favorables à un renforcement du congé de paternité¹⁷¹, et que la plupart d'entre eux attendent un soutien de l'entreprise sur le sujet.

Ainsi, le sujet de la parentalité, s'il a pour objectif d'intéresser les hommes à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, s'adresse aussi aux femmes, dans la mesure où celles-ci se sentent concernées par le sujet de la paternité. Il semble donc que RTE ait à cœur, avec ce sujet, de s'intéresser aux préoccupations des salariés de l'entreprise. Dans ce cadre, la Com' RH a pour objectif de valoriser les dispositifs existants. En ce sens, elle participe au projet collectif d'évolution des mentalités en mettant en avant la volonté de l'entreprise, et en normalisant le fait qu'assumer son rôle de père tel qu'on le souhaite n'est pas incompatible avec son activité professionnelle, et est un droit fondamental sur lequel l'entreprise s'engage.

¹⁶⁸ Idem

¹⁶⁹ Idem

¹⁷⁰ Idem

¹⁷¹ Idem

2. Lutter contre les stéréotypes par la pédagogie

Intéresser les salariés à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes passent donc par une prise en compte du fait que chaque salarié doit se sentir concerné, qu'il soit homme ou femme. Dans un projet culturel d'évolution des mentalités, il faut aussi réussir à intéresser les salariés par des contenus ludiques et originaux. C'est en ce sens que la Com' RH a fait le choix stratégique d'utiliser la pédagogie dans la plupart des sujets qu'elle traite. La lutte contre les stéréotypes est importante dans le cadre de l'évolution des mentalités dans l'entreprise, étant donné que les stéréotypes font partie de ce qui définit les mentalités dans l'entreprise.

Qu'est-ce que la pédagogie ?

Nous pourrions définir la pédagogie comme un ensemble de méthodes visant à transmettre des connaissances, un savoir-faire ou un savoir-être. Dans le cas de la lutte contre les stéréotypes, il s'agirait à la fois de transmettre des connaissances, tels que des chiffres liés à l'égalité professionnelle, des définitions de phénomènes liés à cette thématique, mais aussi un savoir-être, tels que les comportements à adopter en entreprise. La transmission de connaissances est plus évidente, et constitue le fond des messages pédagogiques transmis dans les articles rédigés par la Com' RH, ainsi que dans les vidéos qui accompagnent ces articles. La transmission d'un savoir-être est quant à elle plus implicite, et constituerait plutôt un objectif des différents articles publiés. Il s'agirait d'encourager certains comportements, d'en dénoncer d'autres en mettant en avant leur existence au sein de l'entreprise et en montrant qu'ils sont sanctionnés. La pédagogie peut permettre d'agir sur la culture d'entreprise, d'abord parce qu'elle permet à chacun de profiter des différentes dispositions proposées par l'entreprise avec plus de facilité, et donc de participer indirectement au projet culturel d'évolution des mentalités, et d'autre part en expliquant pourquoi certains comportements sont proscrits et sanctionnés dans l'entreprise, et comment les reconnaître.

Pourquoi faut-il lutter contre les stéréotypes en entreprise ?

Chez RTE, la lutte contre les stéréotypes est évoquée dans l'accord d'entreprise de la manière suivante : « Les signataires du présent accord rappellent que la lutte contre les stéréotypes constitue un objectif transverse à tous les domaines d'action de l'accord¹⁷² ». Les stéréotypes de genre, comme nous l'avons vu, ont un impact sur la manière dont les salariés perçoivent et vivent leur parentalité, mais aussi sur le déroulement des carrières et la mixité. Ainsi, selon Christophe Falcoz, si certains métiers sont féminisés et d'autres masculinisés, c'est avant tout en raison de stéréotypes de genre, qui poussent femmes et hommes à occuper des fonctions et des secteurs conformes à leur identité de genre¹⁷³. Les stéréotypes de genres génèrent une forme d'autocensure des femmes sur les métiers dits masculinisés,

¹⁷² RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020, p.4

¹⁷³ Falcoz C., *op. cit.*, p.40

et un désintéressement des métiers féminisés de la part des hommes. Généralement, les filles iront vers les filières masculines uniquement si elles s'estiment « très douées¹⁷⁴ » dans ce domaine. Dans le cas contraire, elles s'orienteront plus facilement vers les filières liées au *care*, tandis que les garçons s'orienteront vers des métiers nécessitant de la force physique, du courage, et de l'habileté technique¹⁷⁵. On comprend donc en quoi les stéréotypes de genre ont un impact sur la mixité chez RTE, les métiers étant, pour la plupart, techniques, voire physiques.

Lutter contre les stéréotypes est donc un enjeu important pour la mixité des métiers. Lippmann définit le stéréotype comme « des images dans nos têtes [...] des catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer autrui ou des groupes d'individus ». Ainsi, le stéréotype est lié à des croyances personnelles, mais aussi à la société. Les stéréotypes sont « socialement partagés », c'est-à-dire qu'ils sont « véhiculés et entretenus par l'environnement social ». Ce sont des connaissances – bien que déformatives de la réalité – alors que les préjugés ont une dimension affective généralement négatif¹⁷⁶ ». Les politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ont donc tout intérêt à prendre en compte l'existence de stéréotypes de genres, notamment sur l'axe de la mixité. Si l'existence de stéréotypes est inhérente à la société, et donc qu'il n'est pas possible pour les entreprises de maîtriser ce que pensent ses salariés, elles peuvent néanmoins agir pour faire en sorte que ces stéréotypes soient considérés comme tels : de simples « images dans nos têtes », et non une réalité.

Ainsi, chez RTE, la Com' RH a fait le choix de contrebalancer ces stéréotypes en créant des contre-stéréotypes. Le contre-stéréotype prend en compte l'existence du stéréotype de genre, et montre qu'il n'est pas valable en le détournant. Cette stratégie de communication s'appuie sur le fait que les symboles permettent, selon les personnes interrogées lors de nos entretiens, de prouver que l'entreprise a déjà évolué sur le terrain de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ainsi, lors de notre entretien, la manager de la MTCI nous a parlé de l'importance de valoriser des « rôles modèles », que ce soit en interne ou à l'externe¹⁷⁷. Ces « rôles modèles » valorisés en interne peuvent être internes, ou externes à l'entreprise. Ainsi, dans l'article intitulé « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE », la vidéo en fin d'article propose de parler de 5 personnalités, assez peu connues du grand public, qui exercent des métiers « contraires » à leur genre. La volonté de la Com' RH en mettant en avant cette vidéo est de valoriser la mixité au sein des métiers de RTE. Les métiers choisis n'ont rien en commun avec les métiers exercés au sein de l'entreprise : première femme à obtenir le titre de « chef de l'année », première femme astronaute, danseur étoile, premier homme sage-femme, et première femme arbitre en ligue des champions. Ces métiers n'ont en commun avec ceux de RTE que le fait d'être lié socialement à une identité de genre. La vidéo ne présente que les nom, prénom, titre et

¹⁷⁴ *Ibid.* p. 41

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ Légal, J., Delouée S., *op.cit.* p. 9

¹⁷⁷ Falcoz C., *op. cit.*, p. 41

photographie des personnes citées, sur une musique neutre, sans parole. Ici, la pédagogie réside dans le fait que la Com' RH cherche à apprendre quelque chose aux salariés : les personnes présentées et leurs parcours sont assez peu connues. L'idée est que les salariés en tirent une leçon, textuellement exprimée dans l'article : « connaissez-vous ces 5 personnalités qui nous apprennent qu'un métier n'a pas de genre ?¹⁷⁸ ». L'utilisation du verbe « apprendre » renforce l'idée que les portraits présentés ont une visée pédagogique, qu'ils nous font réfléchir. Nous notons également l'utilisation du pronom « nous » plutôt que « vous », incluant le locuteur dans le discours, qui est un « nous » général. La dimension pédagogique de cette vidéo réside également dans le fait qu'elle est ludique : elle est courte (1 minute 43), et le fait qu'il s'agisse d'une liste prédéfinie de 5 personnalités attire la curiosité : le lecteur peut se demander qui se cachera derrière ses personnalités, quels seront les métiers concernés, et sait qu'il doit s'attendre à être étonné. Cette vidéo a donc deux objectifs : faire comprendre aux salariés que les métiers « n'ont pas de genre », mais aussi montrer que RTE se réclame de ces modèles qui ont des parcours étonnants aux yeux de la société, bien que, dans un idéal de mixité parfaite, ils ne devraient pas l'être. L'objectif de la vidéo est donc d'agir sur les stéréotypes en mettant en valeur des contre-stéréotypes, et en les inscrivant dans les comportements et les valeurs mises en avant par RTE.

Cependant, pour que ces valeurs promues par l'entreprise soient crédibles, il est essentiel de montrer des parcours internes qui aillent dans le même sens. Ainsi, dans le même article portant sur la mixité, on retrouve un extrait de l'interview d'une femme membre du Directoire de RTE et Directrice Générale du Pôle Clients, Conception & Opérations des Systèmes chez RTE. Cette interview est réalisée par Alter Egales, qui est le réseau mixité du groupe Caisse des Dépôts, et est, à l'origine, publiée sur leur site Internet. Il s'agissait avant tout de communication externe et de marque employeur. L'extrait présenté donne le rôle de la personne interviewée, ainsi que ses convictions au sujet de la mixité sous forme de verbatim : « 'Il faut promouvoir la diversité de nos métiers, expliquer qu'ils ne sont pas genrés et qu'ils sont tous passionnants. Nous privilégions également les parcours croisés, comme par exemple des métiers du tertiaire vers des métiers techniques [...] Je suis convaincue qu'il faut changer les regards, transformer les habitudes, enrichir la vision et l'esprit d'équipe et dépasser les stéréotypes' ». Il est à noter que la personne était interrogée au sujet de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes chez RTE. Le choix de ces verbatims en particulier a pour objectif de démontrer une certaine exemplarité dans les convictions exprimées. En effet, on ne peut pas nier qu'un membre du Directoire a une certaine influence sur les salariés de l'entreprise, tout comme c'est le cas avec la Directrice des Ressources Humaines. Ici, la personne interrogée est à la fois un exemple de la réussite de RTE vers la mixité, à travers l'existence de son parcours, mais aussi dans le sens où elle met en avant une volonté de l'entreprise. Si, à l'origine, l'interview n'est pas publiée en interne, la réutilisation de ces messages sur l'Intranet RH donne une tout autre portée à ces messages. En plus de donner les grandes orientations stratégiques de l'entreprise en termes de mixité, la personne interrogée se sert de ses propres

¹⁷⁸ « Actu RH » « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE » du 9 avril 2021

pratiques comme modèle : « A titre individuel, je veille à diversifier les recrutements et à composer des équipes mixtes¹⁷⁹ ». La publication d'une partie de cette interview a, enfin, comme objectif de mettre en avant le fait que l'entreprise est engagée sur le sujet de l'égalité professionnelle, dans le sens où sa politique est évoquée sur un terrain médiatique, extérieur à l'entreprise, et est donc reconnue à l'externe. Le fait qu'il s'agisse d'un réseau de mixité est encore plus marquant, puisqu'un tel réseau, si tous les salariés n'en connaissent pas l'existence, laisse à penser qu'il s'agit d'experts sur le sujet. La diffusion de cette interview active donc un levier d'adhésion et de fierté chez les salariés.

Cette volonté de sortir des stéréotypes de genre dans les métiers est donc un enjeu majeur pour l'entreprise, dans la mesure où la mixité est l'axe de l'égalité professionnelle sur lequel l'entreprise doit le plus travailler. On voit ici que l'objectif n'est pas de valoriser les femmes parce qu'elles sont des femmes, mais bien de les « normaliser¹⁸⁰ », c'est-à-dire de faire en sorte que leur présence dans des métiers masculins soit normale. L'objectif n'est pas non plus de dire qu'une femme est meilleure qu'un homme en raison de compétences supposées comme féminines. Christophe Falcoz parle du fait que les entreprises cherchent bien souvent à justifier leurs politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes par le fait que les femmes auraient des compétences typiquement féminines qui manqueraient aux hommes, telles que la douceur et la minutie¹⁸¹. Le risque, en stéréotypant les compétences, aurait été de faire perdurer les comportements et préjugés sexistes, et de cantonner les femmes et les hommes dans des milieux où l'autre genre est surreprésenté à des rôles sociaux masculinisés ou féminisés. C'est un écueil qui semble avoir été refusé dans ce projet collectif d'évolution des mentalités au sein de RTE. Ici, l'idée n'est pas de dire qu'une femme est meilleure qu'un homme dans ses tâches, mais bien qu'une femme puisse exercer les mêmes métiers que les hommes. A l'inverse, la présence d'hommes est souhaitée non pas pour des compétences masculines, mais parce qu'un homme peut tout à fait s'épanouir dans un métier dit féminin¹⁸².

On peut se demander comment justifier la politique de mixité d'une entreprise si les femmes n'ont pas de compétences particulièrement utiles dans des métiers d'hommes. Selon Christophe Falcoz toujours, la mixité devrait s'argumenter sous l'angle du « gâchis socio-économique et des inégalités inacceptables que représentent ces femmes qui réussissent mieux dans leurs études que les hommes¹⁸³ », et par l'idée qu'il faut ouvrir le champ des possibles à tous pour éviter que les compétences ne soient gâchées sous le seul critère du genre¹⁸⁴. En effet, l'absence de mixité de certains métiers les prive de la moitié des personnes qui pourraient être qualifiés pour certaines tâches, en plus de cantonner les femmes et les hommes à certains métiers alors que les métiers n'ont, par définition, pas de genre. C'est une

¹⁷⁹ Interview dans l'article « Actu RH » « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE » du 9 avril 2021

¹⁸⁰ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

¹⁸¹ Falcoz C., *op. cit.*, p.43

¹⁸² *Ibid.* p.43

¹⁸³ *Ibid.* p.44

¹⁸⁴ *Ibid.* p.44

notion qui ne ressort que peu, voire pas du tout, des différentes communications diffusées par la Com' RH. Cependant, en entretien, cette idée ressort par le fait qu'il ne faut pas, selon les enquêtés, que le genre constitue une quelconque importance dans l'entreprise, en tous cas dans le choix d'un métier. La Manager de la MTCI nous a d'ailleurs signalé qu'elle ne souhaitait pas que les femmes soient survalorisées par rapport aux hommes : « je veux pas qu'on dise que les femmes valent mieux que les hommes, c'est pas ça le truc, c'est juste on vaut aussi bien, donc nous oubliez pas¹⁸⁵. » Cette attention particulière montre qu'il y a une réflexion, au sein de l'équipe, sur le sens que doit avoir la mixité au sein de l'entreprise. Il ne s'agirait donc pas de dire que les femmes sont meilleures que les hommes, mais que, comme elles sont aussi bonnes, elles ont tout autant leur place dans des métiers techniques.

Les communications de la Com' RH s'abstiennent de toute justification concernant les « bonnes raisons » de l'entreprise de mener une politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en s'axant plus particulièrement sur l'idée qu'il faut « normaliser la femme RTE¹⁸⁶ ». Dans l'accord d'entreprise, la politique de mixité est justifiée par le fait que « Développer la mixité apporte un bénéfice à l'entreprise, en ce qu'elle reflète la diversité de la société et renforce la motivation des salariés¹⁸⁷ ». Plus de mixité n'est pas égal à plus d'égalité, les femmes pouvant être cantonnées à des rôles féminins au sein de métiers masculinisés et vice-versa. Si l'entreprise veut promouvoir l'égalité professionnelle dans sa politique pour la mixité des métiers, il ne faut pas le faire n'importe comment¹⁸⁸.

Pour ce faire, la stratégie de la Com' RH est de donner des exemples. Cependant, en montrant des parcours de femmes, mais en les rattachant aux thématiques liées à l'égalité professionnelle, le risque ne serait-il pas d'enfermer les parcours féminins dans la stratégie d'égalité professionnelle de l'entreprise ? Ces parcours féminins ne devraient-ils pas plutôt être mis en valeur sans la contextualisation systématique de la politique égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ? En effet, si l'objectif est de normaliser les femmes qui exercent des métiers masculins, il ne faut pas qu'elles n'apparaissent que comme une exception qui nourrirait le sujet de l'égalité professionnelle. On retrouve bien cette volonté au sein de la Com' RH, bien qu'elle ne soit pas encore tout à fait concrétisée. Il faut rappeler que l'accord est relativement récent, et que la Com' RH est souvent amenée à faire des choix entre les sujets « urgents » et les sujets dont la date de sortie n'a que peu d'importance. C'est d'ailleurs probablement ce qui explique que les articles liés à la parentalité, et donc à des échéances, soient plus nombreux que les articles liés à la mixité, un enjeu pourtant primordial dans l'entreprise.

Néanmoins, il est à noter que des vidéos sur les différents métiers de l'entreprise sont en cours de création à la Com' RH, et que la volonté de mettre en valeur des parcours féminins à cette occasion a été évoquée lors de réunions. On peut d'ailleurs rapprocher cette volonté de celle, rapportée par la

¹⁸⁵ Annexe 1.a. Entretien Manager MTCI

¹⁸⁶ *Id.*

¹⁸⁷ Accord d'entreprise

¹⁸⁸ Falcoz C., *op. cit.*, p.45

manager de la MTCI, de montrer des femmes dans leurs missions professionnelles lorsque c'est possible de le faire.

Utiliser des supports ludiques et originaux pour démonter les stéréotypes

En tant que « terrain privilégié de socialisation¹⁸⁹ », autrement dit, lieu d'interactions sociales important, l'entreprise constitue une source d'apprentissage et d'imitation, au même titre que le cercle familial, amical, l'école ou l'éducation¹⁹⁰. Il est donc de la responsabilité de l'entreprise d'agir sur les représentations sociales liées au genre, afin d'éviter que les stéréotypes n'aient de prise sur son bon fonctionnement. On pourrait même qualifier cela de responsabilité envers la société, ce qui vaut d'ailleurs, dans plusieurs entreprises, de rattacher l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Cependant, démonter les stéréotypes n'est pas chose aisée, dans la mesure où ils sont ancrés socialement. De plus, il est probable qu'en essayant de démonter les stéréotypes, la Com' RH ne touche qu'un public déjà sensibilisé, et donc que son action semble inutile. L'utilisation de supports ludiques et pédagogiques présente l'avantage d'attirer un plus grand nombre de personnes, en suscitant la curiosité. Ainsi, la série de vidéos réalisées par Talentéo pour RTE et diffusées dans divers articles ont l'avantage d'être rapides et ludiques.

Arrêtons-nous sur l'une d'entre elles en particulier : les « 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail ». Cette vidéo, contrairement aux autres vidéos de Talentéo sur l'égalité professionnelle, est diffusée seule, et non pour illustrer un article. Elle est publiée sur l'Intranet le 8 mars 2021, toujours sous la forme d'un article, intitulé « Journée Internationale des droits des femmes – Le Sexisme au travail ». La vidéo reprend divers chiffres issus du site internet du Ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances, tels que le nombre de femmes déclarant « avoir subi des injures en raison du sexe¹⁹¹ » (1 392 000), le taux de Françaises ayant déjà été harcelées ou agressées sexuellement sur leur lieu de travail (30 %¹⁹²), ou encore le nombre de femmes ayant déjà été interrogées sur leur désir de grossesse lors d'un entretien d'embauche (37 %). La vidéo se poursuit par les engagements de l'accord d'entreprise, notamment la volonté d'atteindre « zéro forme de violences sexistes ou sexuelles¹⁹³ », puis les mesures spécifiques prévues par la DRH, telles que la création d'un comité de vigilance pour faire remonter les situations de violences sexuelles et sexistes.

L'utilisation de chiffres externes à l'entreprise permet d'adopter une démarche pédagogique vis-à-vis des salariés qui douteraient des inégalités entre les femmes et les hommes, ou de l'existence de situation de harcèlement et de sexisme au travail. A ce sujet, Christophe Falcoz dit que cette communication de chiffres est essentielle, puisqu'elle permet de nourrir le débat, et d'inclure l'ensemble

¹⁸⁹ Légal, J., Delouée S., *op. cit.*, p. 37

¹⁹⁰ *Ibid.* p. 37

¹⁹¹ [Vidéo] « Les 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail », diffusée dans l' « Actu RH » « Journée Internationale des droits des femmes, le Sexisme au travail » du 8 mars 2021

¹⁹² Annexe 4. b. Capture 1 « 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail »

¹⁹³ Cette expression, présente dans la vidéo, est issue de l'accord d'entreprise

des salariés dans la recherche de solutions, qu'il s'agisse d'hommes ou de femmes¹⁹⁴. Ainsi, l'utilisation de tels supports permet de rappeler que l'égalité professionnelle n'est pas atteinte en France, et donc qu'il faut continuer à agir. Cela permet aussi de montrer aux salariés que l'entreprise n'ignore pas cette réalité, et qu'elle la prend en compte dans son organisation.

Prendre conscience des inégalités entre les femmes et les hommes et de ce que peuvent vivre les salariés en raison de leur genre passe également par l'empathie. D'après une expérience sociale menée par Daniel Batson en 2002, le fait de connaître le ressenti d'une personne face à une discrimination permettrait de réduire les stéréotypes que l'on a vis-à-vis de cette même personne¹⁹⁵. En ce sens, la conférence théâtralisée du 8 mars sur le sexisme ordinaire et le harcèlement, en montrant des situations réalistes en entreprise, jouées par des comédiens, a permis de partager le ressenti des personnes qui subissent du sexisme ordinaire ou du harcèlement au travail. Il est d'ailleurs à noter que ces saynètes s'accompagnaient de l'intervention d'une conférencière, qui prenait la parole pour donner des chiffres, et faire un état des lieux de ces sujets en France. Cette conférence était donc pédagogique sur deux aspects : l'aspect émotionnel et l'aspect rationnel. Le ton humoristique favorisait aussi l'attention des salariés, et donc, probablement, la mémorisation d'informations. D'autre part, le choix a été fait de permettre aux salariés d'interagir à distance avec la conférencière pendant l'événement au travers d'un chat. Chacun a donc pu poser des questions, et il est à noter que la majorité d'entre elles portaient sur le bon comportement à employer en entreprise, telles que les limites entre galanterie et sexisme. Avec cette conférence, la volonté d'agir sur les mentalités s'est matérialisée par le fait de mettre les salariés à la place de personnes victimes de harcèlement et de sexisme. Cette conférence semble avoir été utile, dans la mesure où elle a soulevé des questionnements intéressants sur les comportements à adopter. Il faut néanmoins nuancer son impact, puisque 700 salariés sur 9000, soit moins de 10% de l'effectif total de l'entreprise, ont vu la vidéo. Les salariés de la Com' RH ont conscience de cette nuance, puisque, s'ils ont confirmé que cette conférence pouvait être considérée comme un succès, le faible taux de participation traduisait une difficulté à atteindre certains publics. Ainsi, il semble que la communication interne RH soit, d'une certaine manière, « condamnée » à ne pas pouvoir mesurer le réel impact de ses communications lorsque celles-ci sont destinées à « faire évoluer les mentalités », et à ne toucher qu'un public restreint lorsqu'elle parle d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (et probablement un public qui est déjà sensibilisé au sujet).

3. La pédagogie pour expliquer le sens des actions de la DRH et de l'accord

Les articles diffusés par la Com' RH témoignent d'une volonté d'expliquer les différentes actions menées par RTE. Certains contenus ont en effet pour objectif d'expliquer les choix de l'entreprise, quels sont les enjeux de l'égalité professionnelle pour RTE, et ce qu'il se passe au sein de

¹⁹⁴ Falcoz C., *op. cit.*, 61

¹⁹⁵ Légal, J., Delouée S., *op. cit.*, p. 103

l'entreprise. Cette volonté est perceptible dans la manière dont les salariés de la Com' RH définissent leur propre rôle. Ainsi, selon la responsable de communication RH, le rôle de la Com' RH serait, entre autres, de « Transformer un truc chiant en un truc intéressant¹⁹⁶ ». On comprend, à travers cette définition, que le fait de donner du sens aux dispositions présentées, de faire en sorte que les communications soient lues et comprises, mais aussi qu'elles intéressent les salariés, est perçu comme quelque chose d'important par les salariés de la Com' RH. Nos observations sur le terrain nous ont permis de voir comment est construite une communication par la Com' RH. La première tâche du communicant est de comprendre le sens, l'objectif d'une communication, et surtout pourquoi RTE doit communiquer dessus. L'article le plus emblématique de cette volonté est sans doute l'article sur la mixité que nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises dans notre analyse. Le titre exprime déjà une volonté de montrer aux salariés les « coulisses » de l'égalité professionnelle : « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE ». Pour comprendre la volonté pédagogique derrière cet article, il faut revenir sur la manière dont il a été élaboré. Au départ, il était question de mettre en valeur l'interview de l'une des membres du Directoire de RTE réalisée par Alter Egales, qui est une femme. Cependant, il n'était pas question, pour la Com' RH, de partager cette interview sans qu'il n'y ait d'explication sur ses enjeux et sans la rattacher à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il a donc été question de créer un article global, réunissant deux actualités : la parution de l'interview, et la participation de RTE à la 9^{ème} édition du Forum Réseaux & Carrières au Féminin, mis en place par l'association Elles Bougent. La question de la mixité étant un point commun entre les deux actualités, c'est donc devenu le sujet principal de l'article. La Com' RH disposait de plusieurs vidéos réalisées par Talentéo, qui devaient, au départ, être diffusées pendant la semaine du 8 mars, mais ce projet a été abandonné. Les vidéos ont donc été réutilisées dans des articles, et c'est ainsi que la vidéo « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur le genre » a été utilisée pour illustrer l'article sur la mixité.

L'article se déploie donc sur quatre temps. D'abord, il fait un bilan de la mixité chez RTE, avec des chiffres précis, notamment le taux de féminisation de l'entreprise de 22,6%, mais aussi les objectifs chiffrés fixés par l'accord, comme le taux de féminisation de 23,5% souhaité à fin 2023. Nous avons déjà expliqué qu'il était important de communiquer des chiffres aux salariés pour qu'ils comprennent pourquoi l'entreprise s'engage dans une politique d'égalité professionnelle. Ici, en donnant des chiffres de manière transparente, et en expliquant quels sont les objectifs de l'entreprise, l'article fait passer plusieurs messages : l'entreprise sait qu'elle doit faire des efforts sur le sujet, elle prend des dispositions pour cela, mais aussi : il faut l'aider à aller vers cet objectif. Ainsi, ces chiffres envoient le message aux managers et aux recruteurs qu'il faut faire un effort pour recruter plus de femmes sur des métiers techniques, prenant à témoins l'ensemble des salariés. En cela, la Com' RH agit sur la culture d'entreprise, puisqu'elle inclue l'ensemble des salariés dans les objectifs stratégiques de mixité de RTE.

¹⁹⁶ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

Dans un deuxième temps, l'article expose la participation de RTE à la 9^{ème} édition du Forum Réseaux & Carrières au Féminin mis en place par Elles bougent, un événement destiné aux jeunes diplômées et aux femmes ingénieures et techniciennes en recherche d'emploi. Dans cette partie de l'article aussi, des chiffres sont donnés : « 80 offres d'emplois et de stages ont été publiées par RTE, dont 58 CDI » et « les correspondantes du réseau Ega pro de RTE en lien avec les chargés de recrutement ont réalisé 18 entretiens de recrutement¹⁹⁷ . ». L'objectif ici est assez différent de la première partie du texte : il s'agit de montrer que les discours de RTE, les objectifs cités précédemment, et la volonté d'agir pour la mixité annoncée dans le titre, s'accompagnent d'éléments concrets. Il est à noter que les salariés ne sont pas nécessairement au courant des pratiques de recrutement de l'entreprise, dans la mesure où il s'agit d'événements externes. La participation à ce forum est, au départ, un enjeu de marque employeur externe, puisqu'il met en valeur l'engagement de l'entreprise pour les futurs candidats et candidates. Il s'agit de montrer aux salariés que la mixité est un enjeu pensé de manière stratégique, et non seulement comme un discours. La volonté d'accueillir plus de femmes dans les métiers techniques et d'ingénierie apparaît comme plus honnête que si l'article s'était arrêté aux simples objectifs cités précédemment. Ce n'est qu'après cet exemple précis que l'article s'axe à nouveau sur du discours sur la question de la mixité, en citant deux orientations stratégiques présentes dans l'accord : « Favoriser une meilleure connaissance des métiers » et « Favoriser l'accès à nos métiers à composante technique¹⁹⁸ ». L'article explique pourquoi ces deux orientations ont été prises, et quelle est la réflexion derrière chacune d'entre elles : « Le développement de la mixité des emplois passe par une meilleure connaissance des métiers de l'entreprise. ¹⁹⁹ ». D'autres actions sont aussi citées, mais non détaillées : « Les actions initiées sont poursuivies et d'autres développées (ex. l'accueil de stagiaires féminines pour un parcours de découverte des métiers [...])²⁰⁰ ». Cette partie de l'article présente elle aussi une volonté de transparence et de pédagogie à l'égard des salariés de l'entreprise. Elle présente dans le détail l'axe mixité de l'accord d'entreprise, tout en l'illustrant d'exemples.

La dernière partie, l'interview, constitue quant à elle un exemple que l'entreprise est vraiment engagée en faveur de l'égalité professionnelle, et que des progrès ont déjà été faits. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la personne interrogée par Alter Egales, une femme membre du Directoire à la tête du Pôle Clients, Conception & Opérations des Systèmes²⁰¹, est à la fois un exemple de la politique de mixité de RTE dans la mesure où elle occupe de hautes fonctions dans un milieu d'hommes, mais aussi parce qu'elle « montre l'exemple » de ce qu'il faut faire pour atteindre les objectifs de RTE en termes de mixité, en citant ses propres pratiques en termes de recrutement. La vidéo finale sur les

¹⁹⁷ « Actu RH » « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE » du 9 avril 2021

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

²⁰⁰ *Ibid.*

²⁰¹ Il est à noter que ce pôle est constitué en grande majorité d'hommes. Le fait qu'une femme en soit à la tête est donc bien un symbole, et a pour objectif de prouver que, chez RTE, une femme peut travailler et être promue dans des équipes très masculinisées.

personnalités travaillant dans des milieux féminisés ou masculinisés constitue la partie plus ludique de l'article.

Ainsi, cet article a plusieurs objectifs. Le premier est d'expliquer aux salariés ce qui est fait au sein de l'entreprise pour favoriser la mixité, et donc de partager des connaissances sur ce qu'il se passe en interne avec les salariés. Cette forme de pédagogie sert deux autres objectifs. D'abord, inclure les salariés dans la stratégie d'égalité professionnelle et donc exprimer certaines valeurs d'entreprise. Ensuite, donner une direction aux comportements des salariés, ce qui répond à une volonté de « faire évoluer les mentalités » en agissant sur la culture d'entreprise, et créer de l'adhésion autour du projet d'égalité professionnelle. En effet, en montrant que l'entreprise agit de façon concrète pour l'égalité professionnelle, l'article sert l'idée que l'engagement de l'entreprise est réel, et que, paradoxalement, il ne sert pas seulement à la valoriser auprès des salariés ou de l'externe. Il est néanmoins à noter que cette attention particulière d'expliquer l'accord d'entreprise à ce niveau de détail n'a été fait que sur l'axe mixité, ce qui prouve qu'il s'agit probablement de l'enjeu le plus important pour l'entreprise. Dans les entretiens, la question du sens a été souvent reportée comme le rôle principal de la Com' RH, en plus du rôle d'information sur les dispositions à destination des salariés. Ce n'est pas propre à l'égalité professionnelle, mais plutôt aux sujets sur lesquels il y a un enjeu d'adhésion des salariés, tels que la mobilité ou le handicap par exemple.

La valorisation de la politique de l'entreprise passe également par la communication autour des réussites de RTE sur le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes. Ainsi, l'index de l'égalité femmes-hommes a fait l'objet d'une « Actu RH ». Rappelons que l'index de l'égalité femmes-hommes a été mis en place en 2019, et a pour objectif de vérifier que les entreprises respectent bien l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes *a posteriori*, et qu'elles corrigent les écarts si nécessaire. Cette loi part du principe que les écarts de rémunération peuvent venir de facteurs individuels²⁰², et qu'il faut donc vérifier qu'un déséquilibre ne s'est pas créé au fur et à mesure des augmentations et promotions des salariés de l'entreprise. Cet index s'appuie sur cinq indicateurs liés à la rémunération et aux promotions des salariés. Pour chaque axe, les scores de l'entreprise sont convertis en points, qui donne un résultat sur 100. Si le score de l'entreprise est inférieur à 75, celle-ci encoure des sanctions. Si la communication de cet index est obligatoire, la manière dont le sujet a été traité par la Com' RH fait apparaître deux choses : le bon score de l'entreprise est souligné, et les finalités de cet index sont expliquées plus précisément. Il est d'ailleurs à noter que l'explication des finalités de l'index est détaillée avant la valorisation du score de RTE. Ainsi, cet article est rédigé en deux parties : d'abord, il explique ce qu'est l'index de l'égalité femmes – hommes et comment il est calculé, puis il donne le score de RTE, selon les 5 indicateurs exposés précédemment. L'index est défini comme permettant « de vérifier que les entreprises couvrent les risques de discrimination et que, si tel n'est pas le cas, elles ont bien mis en

²⁰² Petit F., Sandy-David N., *op. cit.*, p. 49

place des actions correctives²⁰³. ». En commençant par cette définition, l'article crée, dans une certaine mesure, une attente du lecteur, en le poussant à vouloir savoir si RTE fait partie ou non des entreprises qui « couvrent les risques de discrimination » (Bien que le chapô ait donné le score de 93/100, ce qui laisse présager qu'elle en fait partie). L'article détaille les 5 indicateurs, au départ sans donner le résultat de RTE à chacun d'entre eux, incitant encore à poursuivre la lecture. Enfin, il présente le score final de l'entreprise, en détaillant son score sur chaque axe. Ce score est accompagné d'une mention mettant en valeur qu'il est assez élevé : « En France pour l'année 2019, le score moyen était de 87/100.²⁰⁴ ». L'article permet ainsi aux salariés de situer leur entreprise par rapport aux autres. Bien qu'il s'agisse d'un fait valorisant la politique d'égalité de rémunération de l'entreprise, l'article souligne que le score de RTE a baissé d'un point par rapport à l'année précédente, ce qui montre, là également, une volonté de transparence vis-à-vis des salariés. Ce point d'attention est accompagné de l'assurance que cette baisse sera corrigée : « Les sources de ces écarts feront l'objet d'une analyse précise afin d'y remédier. Il est d'ores et déjà possible de noter que les mesures salariales prises dans le cadre de la campagne d'avancements qui vient de se clôturer sont équilibrées²⁰⁵. ».

On trouve à travers cet article une volonté de faire entrer le salarié dans les coulisses de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La Com' RH ne cherche pas à faire en sorte que RTE paraisse parfait sur le sujet, mais bien qu'il y ait une volonté d'avancer, ce qui se fait en apprenant de ses erreurs, et en les comprenant. Un discours trop positif, c'est-à-dire ne servant qu'à la promotion de l'entreprise à travers l'égalité professionnelle, est ainsi évité. Ce type de discours pourrait faire paraître comme factice l'engagement de l'entreprise.

Comment être pédagogue sur des sujets complexes ?

Certains sujets liés à l'égalité professionnelle sont particulièrement difficiles à comprendre, parce qu'il s'agit de dispositions particulières, destinées à certains salariés, avec des exceptions... Il est à la fois complexe et essentiel de construire un article ludique et pédagogique sur de tels sujets. Pour cela, le communicant doit comprendre la disposition en elle-même pour pouvoir l'expliquer ensuite. Cette difficulté à comprendre certains sujets a d'ailleurs été évoquée en entretien comme un frein à la réalisation des missions de la Com' RH. Par exemple, le sujet du congé de paternité et d'accueil de l'enfant a posé des difficultés aux salariés chargés de les traiter, en raison de sa grande complexité. Il s'agissait en effet d'expliquer dans le détail les différentes parties du congé de paternité et d'accueil, certaines n'étant pas obligatoire, d'autres l'étant, le nombre de jour dépendant parfois du nombre d'enfants, et le tout devant s'articuler dans un ordre précis. La rédaction de l'article et du « RTE synchro » sur le sujet ont donc posé problème, sachant que l'objectif de la Com' RH reste d'être

²⁰³ « Actu RH » « Quel est l'index de l'égalité femmes – hommes de RTE pour l'année 2020 ? » du 5 mars 2021

²⁰⁴ *Ibid.*

²⁰⁵ *Ibid.*

comprise lorsqu'elle publie un article. Cet objectif a d'ailleurs été évoqué dans les entretiens avec les salariés travaillant à la Com' RH, de diverses manières. L'un des salariés interrogés a mentionné l'importance d'utiliser un vocabulaire accessible à tous et d'éviter tout « jargon » RH²⁰⁶, ce qui suppose une anticipation de la circulation et de la réception du message, et donc un effort pour se mettre à la place du salarié. Une autre salariée a évoqué le fait qu'elle mesurait personnellement la réussite d'un article au fait qu'il n'y avait pas de question dans le champ commentaires de l'Intranet, ce qui signifierait que l'article était suffisamment clair pour les salariés²⁰⁷. Ainsi, les salariés de la Com' RH doivent, pour accomplir leur mission d'information (et de communication), faire un effort intellectuel et empathique pour se mettre à la place du salarié, mission d'autant plus difficile que les articles s'adressent à 9000 salariés d'équipes différentes. L'une des salariés de la Com' RH nous a d'ailleurs confié qu'il est plus facile de communiquer sur un sujet quand on est soi-même concerné personnellement, par exemple, si l'on a de jeunes enfants soi-même et que l'on doit traiter le sujet des inscriptions en crèche.

La volonté d'être compris par tous les salariés impliquerait donc quelque chose de très subjectif et de personnel : la manière dont la personne qui rédige l'article comprend le sujet, ce qu'elle trouve important de mettre en valeur dedans en se mettant à la place du lecteur, et la manière dont elle pense que ce dernier comprendra le mieux le sujet.

La Com' RH, en cherchant à faire passer au mieux les informations qu'elle doit traiter, utilise souvent des techniques que l'on pourrait qualifier de « communication pédagogique²⁰⁸ », c'est-à-dire d'une communication visant à optimiser la compréhension du salarié. Par exemple, une information trop complexe ou « indigeste » sera traitée par un visuel, ce qui permet de simplifier l'information et de la résumer pour qu'elle soit comprise d'un seul coup d'œil. Ainsi, l'utilisation d'un visuel permettrait au cerveau de mieux comprendre et de mieux retenir l'information, d'où leur utilisation dans les articles de la Com' RH. Par exemple, pour expliquer les différentes étapes du congé de paternité et d'accueil de l'enfant, le choix « pédagogique » adopté par la Com' RH a été de produire une frise chronologique, colorée, qui permet de comprendre que les différents éléments se succèdent les uns aux autres²⁰⁹. L'utilisation de la frise chronologique permet plusieurs choses. La frise est composée de blocs, représentant chacun des « morceaux » du congé de paternité, obligatoires ou non, fractionnables ou non. La possibilité d'utiliser l'espace autour de la frise permet d'ajouter des informations sur ces différents blocs, telles que les modalités pour bénéficier de ces dispositions (quand faire la demande par exemple). Cela permet également de différencier, d'un seul regard, ce qui correspond à des dispositions légales de

²⁰⁶ Entretien Appui de Communication RH

²⁰⁷ Entretien Chargée de Communication RH

²⁰⁸ Nous empruntons cette expression à ce site web <https://www.managementvisuel.fr/la-communication-pedagogique/>

²⁰⁹ Cette frise a été utilisée dans l' « Actu RH » « Allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant : Les évolutions au 1er juillet 2021 » du 2 juillet 2021 et dans le « RTE synchro » « Allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant : Les évolutions au 1er juillet 2021 » du 1^{er} juillet 2021. Voir Annexe 3.c. frise du congé de paternité allongé.

ce qui correspond à des dispositions particulières au sein de RTE. Il est ainsi possible de calculer les jours dont le salarié pourra bénéficier en observant successivement chaque bloc. Un texte rédigé détaillant chacune des mesures aurait été plus long et moins compréhensible.

La mission d'information de la Com' RH se double donc d'une mission implicite, celle de se faire comprendre par le plus grand nombre. Pour la remplir, elle prend le parti de la pédagogie, et c'est quelque chose que l'on retrouve à plusieurs niveaux dans sa manière de traiter l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La première est de penser à bien intégrer tous les salariés de l'entreprise au sujet, en identifiant les salariés qui pourraient se sentir exclus. Sur le sujet de l'égalité professionnelle, il s'agit des salariés hommes. Ce fait a d'ailleurs été noté dans le plan de communication sur l'égalité professionnelle comme un point d'attention, en préambule du calendrier des communications : les hommes font partie de l'égalité professionnelle, il ne faut pas les oublier. Ensuite, la Com' RH prend le parti d'expliquer ce que fait l'entreprise de manière concrète, sans utiliser de jargon RH, et de la manière la plus ludique qui soit. L'enjeu est ici de valoriser l'action de l'entreprise pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mais aussi les acteurs qui travaillent sur le sujet, et le fait qu'un travail est constamment fourni. Le message, à travers ces communications, est que l'égalité professionnelle n'est pas qu'un sujet de discours, mais bien un sujet envisagé stratégiquement, pour que les salariés aient les mêmes chances dans l'entreprise quel que soit leur genre. L'utilisation d'exemples est aussi fréquente, notamment à travers les vidéos diffusées dans les articles de l'Intranet. Les exemples permettent généralement de prouver des faits généraux, tels que le fait que les femmes peuvent exercer des métiers d'hommes et les hommes des métiers de femmes, ou encore qu'une femme peut évoluer dans un métier d'homme chez RTE. Enfin, l'utilisation de visuels et l'implication de sa propre perception d'un sujet sert la pédagogie de la Com' RH dans le sens où son objectif, lorsqu'elle transmet une information, est d'être comprise. La pédagogie est donc une stratégie de communication largement utilisée dans les articles de la Com' RH. Elle correspond à une vision particulière de la communication dont se réclame l'équipe, et qui l'éloigne d'ailleurs des articles de la Dircom, considérés comme moins proches de leur lectorat d'après le diagnostic sociologique que nous avons réalisé. La Com' RH communique envers un nombre limité de personnes, c'est sans doute pour cette raison qu'elle cherche à s'adresser à son lectorat de manière privilégiée, en prenant en compte son individualité, et en créant une atmosphère de proximité et de transparence.

CONCLUSION

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un sujet particulier au sein de l'entreprise, dans la mesure où il est en étroite relation avec la société. D'abord, parce que l'égalité professionnelle dépend d'un certain nombre de facteurs extérieurs à l'entreprise, tels que l'éducation, les mouvements sociaux pour l'égalité entre les femmes et les hommes, les stéréotypes qui poussent les étudiants à choisir des voies « genrées »... Et d'autre part parce que l'entreprise, en tant que lieu de socialisation, a une responsabilité vis-à-vis de la société, et doit donc encourager l'égalité professionnelle. Cette responsabilité est considérée comme d'autant plus forte par les salariés de RTE, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise de service public. C'est dans ce cadre que RTE a défini, dans son accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un objectif d'évolution des mentalités à tous les niveaux de l'entreprise. Cet objectif pose lui aussi plusieurs problèmes : l'entreprise ne peut avoir une vision globale de ces « mentalités », et, d'autre part, il semble compliqué, au premier abord, que l'entreprise puisse faire évoluer des mentalités qui lui échappent. En réalité, cet axe laisse la place pour un projet culturel d'évolution des mentalités sur le sujet de l'égalité professionnelle, qui consiste en une action sur la culture de l'entreprise. Nous entendons ici culture d'entreprise au sens des différents discours, valeurs, et opinions qui circulent au sein de l'entreprise. Cette culture est donc partagée par les salariés entre eux, par le management, par les *process* de recrutement, par les différents services de communication... L'action sur la culture de l'entreprise consiste, quant à elle, en une volonté de faire évoluer cette culture d'entreprise, en suggérant des messages, des valeurs, en évoquant des sujets qui ne l'étaient pas auparavant, à l'image du harcèlement par exemple. En agissant sur la culture de l'entreprise, RTE montre quels comportements ne sont plus tolérés au sein de l'entreprise. De nombreuses personnes ont un rôle à jouer dans ce projet culturel, nous pourrions même aller jusqu'à dire que chaque salarié doit apporter sa contribution, pour que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes soit respectée.

La Com' RH, en tant qu'équipe de communicants et porte-parole de la DRH, a un rôle particulier : elle doit faire exister l'accord en communiquant dessus et en détaillant ses différentes dispositions. Elle doit aussi montrer l'engagement de l'entreprise, d'une part pour valoriser le fait que RTE s'engage pour l'égalité professionnelle, et d'autre part pour montrer que l'entreprise pose un cadre particulier, dans lequel certains comportements ne sont plus tolérés. La Com' RH cherche ainsi à agir sur la culture de l'entreprise, mais elle ne le fait pas n'importe comment : elle transmet l'engagement de l'entreprise, certes, mais elle incite également les salariés à devenir eux-mêmes porteurs de cet engagement. Cette incitation peut prendre diverses formes, telles que la participation à une conférence théâtralisée qui permet, de manière pédagogique, de mieux comprendre quels sont les comportements à proscrire. Cela peut également prendre la forme de vidéos, qui incitent à dépasser les préjugés et

stéréotypes de genre ancrés dans la société. Cela peut aussi être la prise d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant, systématiquement rattaché à l'accord d'entreprise dans les différentes « Actu RH » diffusées sur l'Intranet. Cet engagement est d'ailleurs une notion ambiguë. Elle a, d'abord, un aspect juridique, dans la mesure où l'entreprise a l'obligation légale de proposer un certains nombres de mesures à ses salariés. Il peut également s'agir de promesses faites à l'ensemble des salariés, selon lesquelles l'entreprise ferait tout ce qu'elle peut pour arriver à atteindre les différents objectifs de l'égalité professionnelle, tels que la mixité, l'égalité de salaire, l'égalité dans la parentalité. Enfin, il s'agit d'un engagement au sens sociétal du terme, dans la mesure où l'entreprise prend des décisions pour une société plus juste, et qu'elle montrerait, par ces engagements, quelle est sa propre vision de la justice. La valorisation de cet engagement, notamment par la communication, a pour objectif de proposer un engagement collectif à l'ensemble des salariés.

Cependant, pour agir sur la culture de l'entreprise, la Com' RH doit faire en sorte que ses articles soient lus et compris par le plus grand nombre possible de salariés. Pour cela, elle doit veiller à plusieurs choses. D'abord, en tant que porte-parole de la DRH, elle doit faire en sorte de rester toujours crédible vis-à-vis des salariés de ses différentes cibles, ce qui passe par la valorisation d'actions concrètes, et non la seule valorisation de discours qui pourraient laisser penser que l'entreprise n'agit pas réellement pour l'égalité professionnelle. Dans ses discours, elle doit, elle-même, tenir un discours engagé, en questionnant des thématiques autrefois taboues, telles que le harcèlement sexuel, le sexisme, ou encore les violences conjugales. Cela passe aussi par la création et la diffusion de supports ludiques et d'actions marquantes, qui intéressent les salariés.

D'autres projets en cours

Il est à noter que ce projet d'évolution des mentalités est encore récent, et que la Com' RH a encore d'autres actions de communication en projet. Il est, par exemple, prévu de mettre en place une « Egabox », qui permettra de regrouper les différents contacts et documents en lien avec l'égalité professionnelle, et donc de simplifier les signalements de harcèlement ou de sexisme au sein de l'entreprise.

Nous avons noté, dans notre analyse, que la Com' RH se détachait assez peu de l'accord d'entreprise dans son projet d'évolution des mentalités. Il est en effet nécessaire de s'affranchir de la forme de l'accord, pour que l'objectif d'évolution des mentalités sur l'égalité professionnelle puisse se rattacher à d'autres thématiques internes. Un autre projet est en cours à ce sujet, celui de la publication de vidéos « métiers », présentant les métiers de femmes et d'hommes de RTE. Ces vidéos « métiers » seront l'occasion de montrer des femmes occupant des métiers dits masculinisés et des hommes dans des métiers dits féminisés. C'est sans doute le meilleur moyen d'atteindre les personnes les moins sensibilisées à l'égalité professionnelle, puisque cette dernière ne sera pas l'unique sujet de ces vidéos. Néanmoins, nous l'avons noté, il est parfois difficile de toucher des équipes dites du « terrain », dans la

mesure où celles-ci ne consultent pas nécessairement l’Intranet. C’est pourquoi il pourrait être pertinent de renforcer la communication managériale sur le sujet de l’égalité professionnelle. Si la communication managériale a surtout concerné le congé de paternité et d’accueil de l’enfant, il est nécessaire de faire des managers des partenaires de l’évolution des mentalités. Pour cela, il est important de sensibiliser les managers à la mixité, mais aussi à l’égalité en termes d’évolution de carrière. L’objectif serait d’harmoniser les pratiques au sein de l’entreprise et de renforcer une culture d’entreprise plus respectueuse de l’égalité réelle entre les femmes et les hommes.

Tout au long de notre analyse, nous avons conservé une vision « binaire²¹⁰ » de l’égalité professionnelle qui correspond à la vision du sujet transmise par l’accord d’entreprise de RTE, mais aussi à la manière dont le sujet est évoqué dans les différents ouvrages que nous avons cités. Cette conception binaire pose plusieurs problèmes, notamment le fait de croire qu’il existerait deux groupes distincts, les « femmes » et les « hommes », qui se distingueraient les uns des autres mais seraient homogènes. Pourtant, une telle distinction peut alimenter l’idée que l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ne concernerait que les femmes, généralement moins bien loties que les hommes en termes d’évolution de carrière ou de rémunération. Une conception moins binaire de l’égalité professionnelle pourrait consister en la promotion de valeurs plus justes, telles que la rémunération sur la base du travail fourni et/ou des compétences. Sans l’opposition « femmes-hommes » que l’on retrouve dans l’égalité professionnelle, il deviendrait alors plus simple d’intéresser l’ensemble des salariés à l’égalité professionnelle, et même à la diversité dans son ensemble.

Les personnes interrogées ont cité d’autres sujets liés à la diversité, comme le handicap, l’ethnie, l’orientation sexuelle, la religion, l’âge, la transidentité, la non-binarité... Ces sujets ne sont pas traités de manière égale au sein de l’entreprise. Il est nécessaire, dans une réflexion sur l’égalité entre les femmes et les hommes, de prendre en considération le fait qu’il existe une diversité qui n’est pas binaire, afin de vérifier qu’il n’y a pas d’inégalité selon d’autres critères. Pour la Com’ RH, cela pourrait consister à prendre en compte le fait qu’il existe toute une diversité de l’entreprise à mettre en valeur, pour éviter toute forme de discrimination. Sur d’autres sujets comme la transidentité, cela pourrait également passer par le fait de reconnaître, comme nous avons pu l’entendre en entretien, que « des hommes peuvent avoir un utérus²¹¹ », et donc souffrir d’endométriose, et, de ce fait, de montrer que l’entreprise prend en compte les personnes transgenres, même si elles sont minoritaires.

Enfin, il pourrait être intéressant de s’émanciper, en même temps que de l’accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de la notion d’engagement qui, sur le long terme, risque de perdre de son impact, d’autant qu’il est utilisé pour de nombreux sujets. En effet, le risque de tomber dans la communication autoréférentielle est présent lorsqu’une notion est répétée à plusieurs reprises.

²¹⁰ Falcoz C., *op. cit.*, 224

²¹¹ Annexe 1.g. Entretien Chargée de Conseil en accompagnement des transformations – projets

Il pourrait être intéressant, dans ce cadre, de se rapprocher de la Dircom pour établir un plan de communication commun, répondant à l'objectif d'évolution des mentalités. Cela permettrait à la fois d'uniformiser la stratégie de communication autour de l'égalité professionnelle, mais aussi de fournir des apports liés aux Ressources Humaines aux différents articles produits par la Dircom. Il est à noter qu'il est actuellement question de réunir les thématiques liées à la diversité, ce qui permettra peut-être de promouvoir plus librement une culture d'entreprise plus ouverte.

Réponse à nos hypothèses

Nous avons, au début de notre analyse, formulé deux hypothèses. La première était que l'égalité professionnelle fait appel à des convictions personnelles qui sont réengagées dans la manière de l'évoquer à la Com' RH. Notre analyse et nos entretiens nous ont permis de voir que les salariés témoignaient de convictions personnelles très variées sur le sujet de l'égalité professionnelle au sein de la MTCI. Cependant, ces convictions restent liées à l'engagement de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les personnes qui travaillent directement sur le sujet de l'égalité professionnelle. Ainsi, c'est plutôt l'adhésion de la Com' RH au projet d'égalité professionnelle qui est réengagée dans la manière dont l'équipe traite le sujet. Il s'agit donc plutôt d'un engagement des salariés de la Com' RH pour le projet d'égalité professionnelle de l'entreprise et pour leurs missions. Cet engagement a plusieurs sources. D'abord, un réel intérêt des communicants pour le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, sans doute renforcé par le fait que la MTCI est une équipe de femmes dans une entreprise à majorité masculine, et que l'équipe bénéficie d'un sponsoring assez important de la part de la Directrice des Ressources Humaines, qui affiche elle-même un engagement personnel sur le sujet. L'intérêt pour le sujet est perceptible à travers les différents entretiens menés, lors desquels l'ensemble des personnes interrogées ont manifesté un intérêt pour les questions liées à l'égalité professionnelle, et ont mené une réflexion à la fois personnelle et professionnelle sur le sujet. Il semble donc qu'il y ait une véritable volonté au sein de la Com' RH que l'entreprise continue d'évoluer en ce sens, ce qui explique l'engagement que nous avons perçu pour les missions liées à l'égalité professionnelle. Une autre source de cet engagement est probablement la volonté, pour la Com' RH, d'être reconnue comme une équipe de communicants à part entière, un objectif que nous avons déduit d'un diagnostic sociologique portant sur l'équipe et la Dircom. Le sujet de l'égalité professionnelle étant particulièrement important dans l'entreprise, et porté, autant par le président que par la DRH²¹², il est l'occasion de prouver que la Com' RH a un rôle à jouer sur la culture de l'entreprise. En ce sens, la Com' RH s'est approprié l'enjeu de l'article « Communiquer » de l'accord d'entreprise, à savoir celui de faire évoluer les mentalités. Le sujet de l'égalité professionnelle est donc l'occasion, pour la Com' RH, de produire des contenus qui agissent sur les représentations au sein de l'entreprise, et non plus seulement de fournir de l'information sur les dispositions RH. Notons, par exemple, que l'une des actions que les salariés de la Com' RH

²¹² Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

considèrent comme une réussite est la diffusion de la conférence théâtralisée du 8 mars pour lesquels 700 salariés, à savoir le maximum autorisé par la plateforme de webinaire de RTE, se sont connectés²¹³. Ces différentes sources de l'engagement de la Com' RH pour la politique d'égalité professionnelle de RTE ne sont pas dissociables l'une de l'autre, puisque chacune d'entre elles participe de cet engagement. Il est à noter que, si les salariés de la Com' RH cherchent bien à avoir un impact sur les mentalités, ils restent néanmoins modestes quant à cet impact.

Cet engagement est nécessaire à la participation de l'équipe au projet d'évolution des mentalités. Une sensibilité au sujet de l'égalité professionnelle permet en effet d'identifier ses principales problématiques, telles que l'existence de stéréotypes de genre, et l'importance de faire évoluer les représentations des salariés. Pour faire évoluer ces représentations, il est nécessaire que les salariés de la Com' RH portent une attention constante aux contenus qu'ils diffusent, même lorsqu'ils ne sont pas liés à l'égalité professionnelle, afin de ne pas renforcer certains stéréotypes voire de créer des contre-stéréotypes. La Directrice des Ressources Humaines cherche d'ailleurs elle-même à engager les salariés de la Com' RH sur le sujet, ce que nous avons pu comprendre grâce à nos entretiens. L'action de la Com' RH permet de faire exister les différentes dispositions de l'accord, en informant les salariés de leur existence. D'autre part, il ne faut pas oublier que l'acte de communiquer est en soi engagé²¹⁴, puisqu'il implique de verbaliser, et donc, par conséquent, de prendre position. Ainsi, lorsque la Com' RH choisit de porter des sujets tels que le harcèlement et le sexisme ordinaire, elle prend position pour l'entreprise et pour la DRH, et donc pour l'engagement de l'entreprise, et doit donc être en capacité de traiter ces sujets sans faire de faux-pas ou tomber dans des généralités peu crédibles. Enfin, la question se pose toujours : peut-on réellement faire évoluer les mentalités des salariés si on n'est pas soi-même sensibilisé sur un sujet ? Sans doute pas, dans la mesure où la Com' RH doit elle-même faire preuve de pédagogie auprès des salariés et des managers sur les différents axes de l'accord d'entreprise, et doit donc elle-même s'approprier cet accord. Avant de sensibiliser les salariés de l'entreprise, il est donc nécessaire que les salariés de la Com' RH soient eux-mêmes suffisamment sensibilisés.

La seconde hypothèse était que la Com' RH a pour objectif de faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise en essayant d'agir sur la culture de l'entreprise. L'égalité professionnelle revêt, chez RTE comme dans les autres entreprises, divers enjeux, et notamment celui d'une même expérience au sein de l'entreprise pour tous les salariés. Elle ne dépend donc pas seulement de la volonté de l'entreprise de ne pas discriminer. Les actions des salariés de l'entreprise, des managers, des recruteurs, les interactions entre les salariés, sont autant d'éléments constitutifs de la culture d'entreprise. Si l'accord mentionne la nécessité de faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise, c'est avant tout parce que l'entreprise a besoin de l'adhésion des salariés pour atteindre l'égalité réelle. Le simple fait que l'accord d'entreprise mentionne l'importance de faire évoluer les mentalités au sein de l'entreprise constitue une

²¹³ Entretien Chargée de Communication RH

²¹⁴ Décaudin J., Igalens J., *op. cit.*, p. 30

volonté de mettre en place un projet culturel, consistant à agir sur la culture de l'entreprise pour y ancrer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Dans une entreprise où une grande majorité des salariés sont des hommes, les enjeux de l'égalité professionnelle ne sont pas les mêmes que dans une entreprise parfaitement mixte. En effet, la mixité est un axe primordial pour l'entreprise, dans la mesure où le taux de féminisation ne sont pas représentatifs de l'engagement qu'elle souhaite manifester. Ainsi, l'évolution des mentalités passe par le fait de faire évoluer les représentations des différents métiers au sein de l'entreprise, et donc, de montrer qu'une femme peut exercer un métier dit masculinisé, et qu'un homme peut exercer un métier dit fémininisé. L'évolution des mentalités concerne également le harcèlement sexuel et le sexisme ordinaire, des sujets sur lesquels l'entreprise, jusque récemment, ne communiquait pas²¹⁵. Sur ces sujets, l'évolution des mentalités consiste à faire comprendre aux salariés que l'entreprise n'accepte plus certains comportements. Il s'agit donc de définir ces comportements, de montrer en quoi ils sont problématiques, et donc d'encourager les salariés à changer leurs comportements ou à signaler tout comportement allant à l'encontre des « règles du jeu » fixés par l'entreprise. Ainsi, il existe au sein de RTE un projet culturel global d'évolution des mentalités, porté par différents acteurs tels que la DRH, la Com' RH, la Dircom ou les communicants en régions, mais aussi par les managers et les dirigeants, qui consiste à agir sur la culture de l'entreprise en expliquant quelles sont ces « règles du jeu », et donc en donnant des indicateurs des manières correctes de se comporter dans l'entreprise. Il est à noter que les difficultés de collaboration entre la Com' RH et la Dircom ne permettent pas réellement que ce projet culturel soit formalisé, et divisé en tâches précises pour chacune des personnes y participant. Les missions de chacun restent néanmoins suffisamment claires, et il semble que l'organisation interne de l'entreprise évite qu'il y ait des conflits ou des difficultés sur la distribution des missions de chacun sur le sujet de l'égalité professionnelle. La Responsable de Communication RH a évoqué, en entretien, l'existence de cette délimitation en affirmant qu'à un moment, le rôle de la Com' RH « s'arrête²¹⁶ ».

L'action sur les mentalités au sein de l'entreprise ne peut, en réalité, se faire qu'à travers la culture de l'entreprise. En effet, en tant qu'équipe de communicants, la Com' RH occupe une place particulière dans la culture de l'entreprise, dans la mesure où elle représente la Direction des Ressources Humaines, et défend donc une certaine vision de l'entreprise. Elle est donc bien placée pour agir sur la culture d'entreprise, et c'est d'ailleurs ce qu'elle fait en abordant certains sujets tabous auparavant tels que le harcèlement sexuel, le sexisme, et même dans une moindre mesure les violences conjugales. Si ces thématiques sont déjà présentes dans l'accord, et donc font partie du projet culturel de RTE en matière d'égalité professionnelle, leur diffusion donne une voix à la Direction des Ressources Humaines, qui prend la parole dans cette culture d'entreprise pour définir les comportements qui ne seront plus acceptés. Le rôle de la Com' RH, en diffusant ces messages, est de montrer l'engagement de l'entreprise

²¹⁵ Annexe 1.f. Entretien Responsable de l'accompagnement des transformations – projets

²¹⁶ Annexe 1.b. Entretien Responsable de Communication RH

et d'inviter les salariés et les managers à participer à cet engagement, que ce soit en portant eux-mêmes les messages de la DRH auprès de leurs collègues, ou en signalant les comportements de harcèlement sexuel ou de sexisme. C'est donc bien un changement d'ordre culturel qui est attendu, dans la mesure où il concerne les mentalités de l'ensemble des salariés de l'entreprise. La culture d'entreprise évolue continuellement et ne dépend pas seulement de la volonté des dirigeants de l'entreprise. Cependant, le rôle de la Com' RH est bien d'essayer d'agir sur cette culture, de mettre du côté de la direction toutes les chances possibles pour que cet engagement se diffuse auprès de tous les salariés de l'entreprise, certaines populations étant plus difficiles à atteindre que d'autres.

Quel avenir pour l'égalité professionnelle ?

RTE a signé son accord égalité professionnelle en juillet 2020, soit quelques mois après le début de la pandémie mondiale du Covid-19. Si la pandémie n'a pas eu d'impact sur l'engagement de l'entreprise et la mise en place de nouvelles dispositions, il a parfois été nécessaire de s'adapter. La conférence théâtralisée du 8 mars a, par exemple, dû se faire en distanciel, alors qu'elle était prévue en présentiel. Les budgets alloués à l'égalité professionnelle chez RTE semblent ne pas avoir été modifiés. Rappelons que l'entreprise n'a que peu souffert de la crise sanitaire, son action n'est donc pas à l'image de celle de la majorité des entreprises françaises, voire du monde. Suite à la crise sanitaire, les écarts de salaires entre les femmes et les hommes ont augmenté en France en 2020, se trouvant au même niveau qu'en 2017 selon une étude de Deloitte²¹⁷. Selon cette même étude, seules 40% des entreprises interrogées souhaitent allouer un budget au rattrapage de ces inégalités salariales. Ces montants ont d'ailleurs eux aussi baissé. Par ailleurs, la première période de confinement a renforcé le rôle des femmes dans la sphère familiale. Elles sont en effet 40% à avoir consacré plus de 4 heures par jour à s'occuper de leurs enfants, soit deux fois plus que les hommes, et 21% à avoir arrêté de travailler pendant cette période pour cette raison, là aussi deux fois plus que les hommes²¹⁸. Les femmes étant plus nombreuses à occuper des métiers liés au *care*, elles étaient également plus nombreuses à occuper des postes dont l'activité sur site a été maintenue pendant les confinements²¹⁹. Enfin, 70% des femmes estiment que la crise sanitaire va pénaliser leur carrière professionnelle²²⁰. Globalement, la crise sanitaire aurait retardé de 36 ans l'atteinte de l'objectif d'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui devraient maintenant arriver en 2157, selon une étude de la WEF²²¹.

²¹⁷ Damgé, M., « Salaires, médias, santé... des avancées vers l'égalité hommes-femmes stoppées par la pandémie de Covid-19 » dans *Le Monde*, 31 mai 2021 (https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2021/05/31/salaires-medias-sante-des-avancees-vers-l-egalite-hommes-femmes-stoppees-par-la-pandemie-de-covid-19_6082201_4355770.html)

²¹⁸ Fondation des Femmes, « L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes » 2021, p.5

²¹⁹ Anact, « Covid-19 : quels impacts sur les conditions de travail des femmes et des hommes ? », 6 août 2020 (<https://www.anact.fr/covid-19-quels-impacts-sur-les-conditions-de-travail-des-femmes-et-des-hommes>)

²²⁰ Fondation des femmes, *op. cit.*, p.5

²²¹ World Economic Forum, « L'égalité femmes-hommes recule d'une génération à cause de la pandémie, selon une nouvelle étude. », 31 mars 2021.

Ces différents chiffres nous montrent que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est fragile, et ne peut donc par conséquent pas être considérée comme acquise. Si les actions des entreprises ne peuvent pas suffire à aboutir à l'égalité professionnelle, la crise sanitaire aura montré que les budgets alloués à l'égalité professionnelle sont essentiels pour permettre d'arriver à une égalité réelle dans la société. Le rôle des entreprises sur le sujet de l'égalité femmes-hommes d'une manière générale risque donc d'être capital dans les années à venir, pour rattraper les retards liés à la crise.

Corpus

Articles Intranet RH « Actus RH »

Articles publiés sur l’Intranet, catégorie « Actu RH ». Les dates sont celles de leur publication. Tous ces articles ont également été envoyés par mail à l’ensemble des salariés.

- « Accord Egalité Professionnelle RTE : allongement du congé de paternité et d’accueil de l’enfant » - 7 janvier 2021
- « Journée internationale des femmes : le sexisme au travail » – 8 mars 2021
- « Quel est l’index de l’égalité femmes-hommes de RTE » – 5 mars 2021
- « Journée Internationale des femmes – Inscrivez-vous à la conférence théâtralisée « Sexisme ordinaire, comment en parler ? » » - 4 mars 2021
- « Egalité professionnelle : Développer la mixité, un enjeu pour RTE » 09 avril 2021
- « Allongement du congé paternité et d’accueil de l’enfant : Les évolutions au 1er juillet 2021 » 02 juillet 2021

Communications managériales « RTE synchros »

Communications managériales diffusées par e-mail sous format PDF à l’ensemble des managers de l’entreprise.

- « Nouvel accord Egalité Professionnelle RTE : allongement du congé paternité et d’accueil de l’enfant », 11 décembre 2020
- « Allongement du congé paternité et d’accueil de l’enfant : Les évolutions au 1er juillet 2021 », 1er Juillet 2021

Vidéos

- « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres », Vidéo réalisée par Talentéo pour RTE
- « 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail », Vidéo réalisée par Talentéo pour RTE
- « 4 préjugés sur la conciliation entre maternité et vie professionnelle » Vidéo réalisée par Talentéo pour RTE
-

Autres éléments

- Discours de la Directrice des Ressources Humaines avant la conférence « Sexisme ordinaire, harcèlement, comment en parler ? »
- Discours de la Directrice des Ressources Humaines avant la conférence événement « Comment concilier travail et maladies chroniques ? Zoom sur l’endométriose »

Entretiens

- Entretien avec la Responsable Com’ RH
- Entretien avec la Manager MTCI
- Entretien avec la Chargée de Communication RH
- Entretien avec l’Appui Com’ RH
- Entretien avec la Responsable Marque Employeur
- Entretien avec la Responsable Accompagnement des transformations - projet
- Entretien avec la Chargée de conseil Accompagnement des transformations - projet

Bibliographie

Ouvrages généraux

- Petit F., Sandy-David N., L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, mode d'emploi, la place de la femme dans l'entreprise, Gualino, 2020
- Laufer J. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 2014
- Falcoz C., *L'égalité femmes-hommes au travail, Perspectives pour une égalité réelle*, EMS Management & Société, 2017
- Légal, J., Delouée S., *Stereotypes, préjugés et discriminations*, Dunod, 2008
- Décaudin J., Igalens J., *La Communication Interne, Stratégies et techniques, 4^e édition*, Dunod, 2005

Articles

- Saint-Georges P., « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », *Communication & Organisations*, 4, 1993 (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/communicationorganisation.1657>)
- Fontaine, A., Andrade, C., Matias, M., Gato, J. & Mendonça, M. « Culture, normes et rôles de genre : l'articulation famille/travail dans le couple ». Dans : Geneviève Bergonnier-Dupuy éd., *Couple conjugal, couple parental : vers de nouveaux modèles* (pp. 129-152), 2007. (<https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/eres.robin.2007.01.0129>)
- Vacaflor, N. « Entretien avec Cristina Lunghi : l'égalité professionnelle ne se décrète pas, elle s'organise. » *Communication & Organisation*, 55, 2004, p. 201-206. <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.4000/communicationorganisation.8040>
- Pierron, J. « L'engagement. Envies d'agir, raisons d'agir. » *Sens-Dessous*, 2006, 51-61. <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/sdes.000.0051>
- Macé, É., « Focus — La représentation des pères dans la publicité : une résistance à la parité domestique. » *Informations sociales*, 176, 2013 p.32-35. <https://doi-org.accesdistant.sorbonne-universite.fr/10.3917/inso.176.0032>
- Pitavy, P. « Focus — Une enquête sur la parentalité masculine en entreprise », *Informations sociales*, 176, 2013 p. 128-131. (<https://www-cairn-info.accesdistant.sorbonne-universite.fr/revue-informations-sociales-2013-2-page-128.htm>) .
-

Presse

Damgé, M., « Salaires, médias, santé... des avancées vers l'égalité hommes-femmes stoppées par la pandémie de Covid-19 » dans *Le Monde*, 31 mai 2021 (https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2021/05/31/salaires-medias-sante-des-avancees-vers-l-egalite-hommes-femmes-stoppees-par-la-pandemie-de-covid-19_6082201_4355770.html)

Études

- Groupe de la banque mondiale, *Les femmes, l'Entreprise et le Droit 2019, Une décennie de réforme*, 2019 (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/932751554903459745-0050022019/original/WBLDECADEOFREFORM2019FrenchWEB.pdf>)
- Insee, « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », 2017 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4514861>)
- Fondation des Femmes, « L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes » 2021

- Anact, « Covid-19 : quels impacts sur les conditions de travail des femmes et des hommes ? », 6 août 2020 (<https://www.anact.fr/covid-19-quels-impacts-sur-les-conditions-de-travail-des-femmes-et-des-hommes>)
- World Economic Forum, « L'égalité femmes-hommes recule d'une génération à cause de la pandémie, selon une nouvelle étude. », 31 mars 2021.

Sites internet

- Ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances, « L'égalité professionnelle en France : Chronologie » (<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/legalite-professionnelle-en-france-chronologie/>)

Autres documents

- SGE des IEG, Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la branche professionnelle des industries électriques et gazières, 2019
- RTE, Accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de RTE, 2020

Annexes

1. Entretiens (supprimés pour confidentialité)
 - a. Entretien Manager MTCI
 - b. Entretien Responsable Communication RH
 - c. Entretien Chargée de Communication RH
 - d. Entretien Appui Com' RH
 - e. Entretien Responsable Marque employeur
 - f. Entretien Responsable Accompagnement des Transformations - projet
 - g. Entretien Chargée d'Accompagnement des Transformation – projet
2. Grille d'entretiens
3. Cover des « Actus RH » citées
 - a. Cover de l'article « Journée internationale des droits des femmes : inscrivez-vous à la conférence théâtralisée « Sexisme ordinaire et harcèlement, comment en parler ? » ! du 4 mars 2021
 - b. Cover des deux articles sur l'allongement du congé de paternité
4. Captures d'écrans de vidéos Talentéo (supprimés pour confidentialité)
 - a. Capture 1 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »
 - b. b. Capture 1 « 5 chiffres-clés sur le sexisme au travail »
 - c. Capture 1 « 4 préjugés sur la conciliation entre maternité et vie professionnelle »
 - d. Capture 2 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »
 - e. Capture 3 « 5 personnalités qui brisent les préjugés sur les genres »
5. Discours de la DRH avant la conférence théâtralisée du 8 mars 2021 (supprimé pour confidentialité)
6. Accord d'entreprise égalité 1.c. Entretien Chargée de Communication RH (supprimé pour confidentialité)

2. Grille d'entretiens

Méthodologie

La méthode de ces entretiens se décline en trois parties :

1^{ère} partie : En savoir plus sur le lien entre la thématique de l'égalité professionnelle et la personne interrogée. L'idée est de voir si des expériences, des convictions personnelles se dégagent, si il y a une forme quelconque d'homogénéité entre les convictions des différentes personnes interrogées (et donc, une dynamique d'équipe). Pour les personnes qui travaillent sur le sujet, c'est aussi de comprendre comment elles appréhendent leur rôle sur le sujet, quels objectifs de com' elles s'attribuent, mais aussi si elles s'appliquent une forme de rigueur qui peut être exigée par le contexte de leur poste.

2^{ème} partie : Phase de définitions. L'idée est de pouvoir comparer les différentes définitions qui sont données, de voir s'il y a des similitudes, des ressemblances. L'idée est aussi de pouvoir comparer les réponses des personnes qui travaillent sur l'égalité professionnelle et celles qui ne travaillent pas ou peu dessus. Enfin, l'idée est de voir comment sont formulées ces définitions (usage d'exemples, de métaphores...), dans le discours des différentes personnes interrogées.

3^{ème} partie : Voir les réactions des personnes interrogées face à certains contenus publiés. Pour les personnes qui ont travaillé sur ces coms, l'objectif est de comprendre quel message elle a voulu faire passer, si elle pense avoir rencontré certaines contraintes, si elle s'est permise d'ajouter des messages qu'elle trouvait elle-même importants. On peut aussi voir si certaines « autorités » sont nommées (l'accord éga pro, la DRH, la Direction), pour comprendre quel rôle s'attribue la com' RH sur le sujet. Pour les personnes qui ne travaillent pas sur le sujet, l'idée est de voir quel rapport elles entretiennent avec ces communications, si elles s'y intéressent, s'il y a une différence entre le message reçu et celui que les communicants ont cherché à transmettre

Partie 1 – rapport de la personne à l'égalité professionnelle

Tronc commun

Est-ce que tu peux rapidement me présenter ton parcours ?

Est-ce que tu as déjà travaillé / auparavant sur la thématique de l'égalité professionnelle, que ce soit à RTE ou ailleurs ? Est-ce que tu y as été confronté d'une manière ou d'une autre ?

Pourquoi on communique sur le sujet de l'éga pro chez RTE ? A quoi ça sert de communiquer dessus ?

Est-ce qu'il y a des choses qui t'ont marqué – positivement ou négativement - sur les questions d'égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise ?

Chargée de Communication RH

Quels sont les messages clés à faire passer quand on communique sur l'éga pro ?

Quel est le rôle de la Com' RH dans l'égalité professionnelle ? Comment elle peut le remplir ?

Est-ce qu'il y a une com' que tu as trouvée particulièrement difficile à réaliser sur le sujet de l'éga pro ?²²² Pourquoi ?

Est-ce qu'il y a une com' que tu as particulièrement apprécié de réaliser / dont tu es particulièrement fière ? Pourquoi ?

Responsable de Communication RH

Quels sont les messages clés à faire passer quand on communique sur l'éga pro ?

Quel est le rôle de la Com' RH dans l'égalité professionnelle ? Comment elle peut le remplir ?

Est-ce qu'il y a une com' que tu as trouvée particulièrement efficace / utile ?

Manager MTCI

Quels sont les messages clés à faire passer quand on communique sur l'éga pro ?

Quel est le rôle de la Com' RH dans l'égalité professionnelle ? Comment elle peut le remplir ?

Est-ce qu'il y a une com' que tu as trouvée particulièrement efficace / utile ?

²²² L'idée c'est de voir s'il des difficultés peuvent se dégager, pour voir où elles situent l'enjeu

Appui Com' RH, Responsable Accompagnement des transformations – projet, Chargée de Conseil en Accompagnement des transformations - projet

Est-ce que tu lis les coms internes sur la thématique de l'éga pro ?

Est-ce qu'il y a une com' en particulier qui t'a marqué – que ce soit positivement ou négativement – sur le sujet de l'éga pro ?

Responsable de la marque employeur

Pourquoi on parle d'égalité professionnelle en marque employeur ? Quel intérêt pour RTE ? Pour les futurs candidats ? [Voir si la notion de responsabilité sociétale apparaît]

Est-ce que tu lis les coms internes sur la thématique de l'éga pro ?

Est-ce qu'il y a une com' en particulier qui t'a marqué – que ce soit positivement ou négativement – sur le sujet de l'éga pro ?

Partie 2 : Définitions

Tronc commun

C'est quoi l'égalité professionnelle selon toi ? Est-ce que c'est atteint chez RTE ? Pourquoi ?

C'est quoi le sexisme pour toi ?

C'est quoi le sexisme ordinaire ?

C'est quoi un stéréotype ? Un préjugé ?

Voir si d'autres termes apparaissent dans les définitions qui peuvent être pertinents

Partie 3 – Comparaison d'images – Com' sur l'invitation à la conférence du 8 mars

Tronc commun

Que penses-tu de cet article ?

Te souviens-tu de cet article ? Qu'est ce qui t'a marqué dans cet article ? Qu'est ce que tu en as retenu ?

Que penses-tu de la définition du sexisme ordinaire ? De la cover ?

Responsable de Communication RH

Quel message voulais-tu faire passer avec cette com' ?

Pourquoi avoir écrit cette définition ?

Pourquoi avoir remonté la définition de sexisme ordinaire en haut de l'article ?

Est-ce que la cover fait passer un message particulier selon toi ? Lequel ? Comment ?

Chargée de Communication RH

Quel était l'objectif de cette com' ?

Que penses-tu de l'utilisation de cette définition ?

Pourquoi avoir écrit cette définition ?

Est-ce que la cover fait passer un message particulier selon toi ? Lequel ? Comment ?