

**Promouvoir « la parité » en entreprise :
un enjeu de communication source
de dépolitisation de l'égalité**

Emmanuelle Bruneel
PhD Sciences de l'information
et de la communication
GRIPIC – CELSA Sorbonne Université
bruneelemmanuelle@gmail.com

Résumé

Cet article s'intéresse à une campagne de communication hybride qui fait la promotion du « volet parité » la politique « diversité » de l'entreprise Accenture intitulée *Equals*. Son objectif, à la fois institutionnel et promotionnel, est d'attirer les talents en montrant l'entreprise énonciatrice comme un espace de travail où il fait bon travailler. Diffusés dans l'espace public comme en interne de l'organisation, les affiches et leurs messages sont les objets analysés ici. Notre analyse critique du discours porté par cette campagne montre la manière dont il reproduit une bicatégorisation genrée normative en soulignant que l'engagement égalitariste déclaré est conditionné à une égalité préalable. Il souligne que les efforts consentis par l'entreprise en vue d'un traitement plus égalitaire sont arrimés à la démonstration des compétences et des performances professionnelles des femmes. Cette posture discursive renvoie implicitement au fait que celles-ci sont elles-mêmes responsables des phénomènes inégalitaires qu'elles subissent dans le monde du travail. Les inégalités sources de discriminations ne sont ici ni montrées ni prises en compte. Ainsi, le propos de cette campagne, qui présente l'implication de l'entreprise pour davantage d'égalité, constitue paradoxalement un discours à caractère euphémique et dépolitisant.

Mots-clés : parité, discours d'entreprise, promotion institutionnelle, égalité, dépolitisation, diversité

Summary

This paper deals with a hybrid advertising campaign untitled *Equals* which promotes Accenture's "parity's part" of its "diversity" policies. In that institutional and promotional discourse, the objective is about attracting new talented people showing the corporation as a great place to work. Launched both as an external and internal communication campaign, the posters and their wording are the objects we analyze here. We deconstruct the way that pro-parity discourse is reproducing normative gendered binary, showing that declared egalitarian commitment is paradoxically conditioned to a prior equality. In that discourse, the consented efforts for a better equal treatment of women are related to their performance and their demonstration of skills – implicitly leading them to their own responsibilities on inequalities. Our analysis highlights that structural inequalities generating discriminations are not considered nor interrogated as such. Therefore, that campaign which presents the corporation's implication on more equality is paradoxically euphemistic and depoliticizing.

Keywords: parity, corporate discourse, institutional promotion, equality, depoliticizing, diversity

En novembre 2017, l'entreprise Accenture lance une campagne de promotion de sa politique de « parité¹ » intitulée *Equals*. Affichée dans le métro parisien, elle est répertoriée par le site internet *La réclame* en tant que campagne de sensibilisation² à « la diversité³ ». *La réclame* se donne pour mission de documenter des campagnes que ses rédacteurs considèrent comme originales ou intéressantes. Ici l'annonceur et la marque sont identiques. Pourtant, il ne s'agit pas de promouvoir les services proposés mais l'entreprise en tant qu'organisation qui se présente ici comme un employeur modèle. Ce dispositif de communication vise à promouvoir l'un des volets de la politique « diversité » d'Accenture : l'égalité au travail. Ce traitement médiatique peut *a priori* autant référer à l'égalité en général qu'à l'égalité hommes-femmes⁴. Accenture est une entreprise de services informatiques qui développe des solutions numériques pour des clients qui sont eux-mêmes des entreprises. Or, le secteur des technologies informatiques est un univers professionnel fortement marqué par une présence quantitativement très supérieure de salariés masculins (Collet, 2006). L'égalité entre les hommes et les femmes au travail constitue une préoccupation récente qui résonne de façon particulière dans les domaines très masculinisés. Le discours de Responsabilité Sociale des Entreprises ou RSE (De la Broise, Huët et Lamarche, 2006) constitue quant à lui un « *indicateur d'adaptation stratégique à une problématique sociétale au cœur de l'actualité*⁵ ». Cette adaptation prend ici la forme d'une publicité sociale (Kunert et Seurrat, 2013) qui s'intègre dans une stratégie organisationnelle à grand renfort de discours, de symboles, d'icônes et de personnages, qui configurent au passage des langages et des figurations du genre. La conception de ce type de supports s'écarte progressivement des asymétries genrées, par exemple *via* des représentations mixtes des métiers. Les messages de valorisation des politiques de « parité » et de « diversité⁶ » sont souvent adressés au public interne des organisations afin de véhiculer une image valorisante de l'entreprise auprès de son

1 Les guillemets marquent une distanciation critique vis-à-vis de l'idéologie libérale que « la parité » convoque.

2 « Campagne de sensibilisation interne – Equals – Accenture – agence TBWA\Corporate » et sont mentionnées les informations et les méta-données suivantes : « Annonceur : ACCENTURE ; Marque : ACCENTURE ; Type de média : Affichage ; 1^{re} diffusion : 2017 ; Pays : France ; Date de mise en ligne : 17 novembre 2017 ; Crédits, Agence : TBWA\CORPORATE ». Source : <https://lareclame.fr/tbwacorporate/realisations/equals>

3 Dans les politiques de RSE, « la parité » est subsumée dans « la diversité » (même usage des guillemets).

4 Nous entendons exactement la même chose lorsque nous mentionnons « égalité hommes-femmes » ou « égalité femmes-hommes » (nous employons indistinctement les deux formes).

5 Texte de l'appel à articles.

6 Source « La politique Diversités chez Accenture », site Accenture (consulté le 30 novembre 2017) : <https://www.accenture.com/fr-fr/company-diversity>

personnel. Parfois, ils sont déployés en externe de l'organisation pour attirer les talents, ciblant alors les potentiel.les aspirant.es salarié.es⁷ via le développement de la marque employeur. Ces pratiques de communication travaillent les dimensions genrées du monde professionnel et mettent en relief les relations sociales qui y sont entretenues. Communiquer sur des mesures favorisant « la parité » consiste à mettre en scène des représentations sociales, traversées de considérations implicites sur les sexes et le genre et de présupposés sur les problèmes sociopolitiques y ayant trait. Lorsqu'une entreprise se saisit de ces derniers c'est pour montrer sa contribution à la société, pour manifester sa prise en charge des demandes d'ordre politique qui excèdent son activité économique. Si les sciences de l'information et de la communication (SIC) ont tardivement pris en compte les questions de genre (Coulomb-Gully, 2009) c'est aussi parce que le champ professionnel auquel elles s'intéressent – la communication – est lui-même resté longtemps *gender blind*, aveugle aux rapports sociaux de genre. Or, ces professionnels irriguent continuellement le marché des biens symboliques de représentations genrées de toutes sortes, distribuées selon l'axe masculin/féminin (Coulomb-Gully, 2010), et ce, sans remettre en cause la bicatégorisation genrée dominante (Raz, 2016).

La campagne *Equals*⁸ est un dispositif de communication promotionnelle qui porte un discours pro-parité convoquant centralement l'idée d'égalité. Nous avons analysé comment cette campagne présente les choses ainsi que l'*ethos* rhétorique⁹ (Maingueneau, 2002) qu'elle construit. Nous avons en particulier cherché à rendre compte de ses paradoxes énonciatifs entre volonté manifeste de présenter un discours égalitaire et élaboration concrète d'un discours binaire, paritaire, euphémique et dépolitisant. Il s'agit d'observer en quoi cette campagne de publicité sociale donne à voir une « *appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle* » (Caron, 2004). La publicité sociale est constituée de discours dits « sociétaux » qui mettent en scène de façon consensuelle et normative, des questions politiques conflictuelles. Notre analyse vise à mettre au jour le *continuum* des normes de genre impensées – c'est-à-dire les liens entre les normes binaires, différentialistes et complémentaristes¹⁰ – qui affleurent de ce cas particulier de discours organisationnel pro-parité. Pour cela, nous avons interrogé les procédés par lesquels les mots et les signes – notamment les corps genrés (Galison-Méléneec et Martin-Juchat, 2014) –

7 Marqueur d'écriture inclusive choisi : point au sol uniquement pour manifester le féminin absent sinon.

8 Ce travail a fait l'objet de l'un des chapitres de notre thèse de doctorat.

9 L'*ethos* rhétorique est l'image de lui-même que construit l'orateur au sein de son énonciation par son attitude, sa posture, son ton, les valeurs convoquées, etc.

10 Le différentialisme binaire de genre envisage les femmes comme porteuses de caractéristiques et de façons d'être et de fonctionner qui seraient bien distinctes et complémentaires à celles des hommes, selon des dualités telles que « *faiblesse-force, sensibilité-rationalité, altruisme-individualisme, don-calcul, tradition-modernité, concret-abstrait, répétition-innovation...* » (Bereni et al., 2008, 6).

sont travaillés pour doter l'organisation d'une posture égalitariste, engagée contre les stéréotypes, les discriminations et les inégalités de genre. Cette campagne apparaît comme le laboratoire d'une communication sociale destinée à porter la stratégie de RSE en même temps que celle de recrutement. Son propos hybride, à la fois institutionnel et promotionnel, constitue un objet singulier à partir duquel réfléchir aux implications politiques du discours paritaire. Nous y observons la manière dont les discriminations sexistes systémiques consubstantielles au patriarcat hétéronormatif capitaliste (Delphy, 2013) peuvent être impensées et occultées lorsqu'elles sont appréhendées dans une perspective néolibérale¹¹ qui retraduit les inégalités en « questions sociétales ». Dans un premier temps, nous verrons dans quels contextes et enjeux de communication professionnelle s'inscrit la campagne *Equals* d'Accenture. Puis nous montrerons en quoi « la parité » y est offerte sous condition d'égalité préalable, de performances et de mérites des femmes. Nous envisagerons enfin en quoi ce propos dépolitise les rapports de pouvoir et de domination qui structurent les normes sociales inégalitaires de genre. Transversalement, nous interrogeons la manière dont un discours organisationnel auto-promotionnel axé sur « la parité » travaille les représentations sociales des « questions de genre » et partant, le sens des normes genrées.

1. Contextualisation et enjeux de la campagne *Equals*

1.1. Prendre la parole sur un sujet délicat : les inégalités professionnelles liées au genre

La problématique de l'inclusion des différences, notamment de genre, dans les organisations n'a été que récemment traitée comme telle en sociologie du travail, en particulier en informatique (Collet et Morley, 2017). Les différences sont des construits sociaux qui résultent de processus d'altérisation tels que le genrage et/ou la racialisation, qui rendent « autres » par rapport à une norme (Bruneel, 2018a). Les assignations qui en découlent reposent sur des spécificités corporelles et font exister les femmes et les personnes racisées en tant qu'êtres différents. Ceux-ci ne sont pas toujours différents au même titre et peuvent être confrontés à l'intersectionnalité (Crenshaw, 2005) des effets discriminants. Il reste que le processus imaginaire qui fabrique ces différences est le socle de croyances dans les vertus de l'agir inclusif. En outre, les différences à inclure se multiplient au gré de l'élévation du nombre de spécificités traitées dans les politiques de « diversité » en entreprises¹². Celles-ci

11 Relative au néolibéralisme : idéologie politique et économique qui repose sur l'idée de contraindre le moins possible le jeu des forces économiques du marché et l'initiative individuelle.

12 « *Interprétée dans un sens "large", la diversité en entreprise fait référence à la fois au sexe, à l'âge, au handicap, à la formation poursuivie, à l'origine sociale ou territoriale, à la situation familiale, etc.* » (Doytcheva et Caradec, 2008, 89).

deviennent alors sélectives¹³ (Doytcheva et Caradec, 2008) et priorisent souvent un critère de discrimination, ici le genre. Or, « *le genre n'est pas seulement un système diviseur entre les sexes, mais aussi un système signifiant, qui structure fortement les catégories de pensée* » en organisant des « *oppositions symboliques structurées par la dichotomie féminin-masculin* » (Bereni et al., 2008, 6). Ce système pousse sur le terreau de l'idéologie de la complémentarité des sexes, laquelle repose sur la binarité différentialiste dominante (Dorlin, 2009) et permet de conserver les hiérarchies sociales en les présentant comme « naturelles ». La complémentarité des sexes assure le maintien de l'asymétrie des rapports de pouvoir dont découlent les inégalités. L'étude des effets des processus de genrage dans les rapports sociaux montre en outre que « *[l]es inégalités femmes-hommes dans l'emploi sont complexes car multidimensionnelles. Elles ne se forment pas exclusivement dans la sphère économique. Elles trouvent principalement leur origine dans la faible mixité du monde du travail et des choix d'orientation professionnelle, dans les rapports sociaux de genre dans la sphère familiale et dans certaines pratiques discriminatoires des entreprises* » (Bereni et al., 2008, 6). S'il est avéré que le travail joue un rôle central dans la reproduction des inégalités de genre et que les discriminations dans l'emploi touchent massivement les femmes, l'interrogation des effets de la domination masculine dans les cultures organisationnelles contribue à reformuler à nouveaux frais la problématique des inégalités professionnelles. D'après Joan Acker, l'approche en termes de genre remet en question l'apparente neutralité des conceptions du travail et des valeurs associées. Cela permet de problématiser le genre comme « *principe structurant et signifiant dans les organisations* » (Acker, 1990 in *Ibid.*, 140) à différents niveaux : dans la division inégale du travail, de l'espace et des normes comportementales, dans les symboles et dans les interactions. Les inégalités professionnelles touchent principalement les femmes et les différences genrées de traitement des personnes relèvent d'une culture organisationnelle à dominante masculine, ce qui est tout particulièrement le cas en informatique (Collet et Morley, 2017). La campagne *Equals* apparaît alors comme une prise de parole d'Accenture qui, du fait de son secteur d'activité, répondrait par anticipation aux critiques potentielles sur les inégalités de genre en son sein. Il s'agit pour l'entreprise de montrer qu'elle a réfléchi à la problématique éthique de l'égalité de traitement. Cette réflexion débouche sur la nécessité de se présenter comme « innovante » en matière de gestion de ses ressources humaines. Ainsi, le discours d'*Equals* cherche à rendre attractive l'entreprise en la montrant favorable aux femmes, dans une démarche de « communication de recrutement » et dans laquelle

13 Il existe « [...] des interprétations à chaque fois particulières, contextuelles et sélectives, de la "diversité". L'approche "globale" qui se veut "exhaustive" des catégories se révèle ainsi, dans les faits, une approche sélective : la normativité des engagements étant incertaine, liberté est donnée à chacun dans ses efforts de promotion de la diversité de se saisir des catégories qui lui semblent les plus appropriées. » (*Ibid.*).

la promotion de la marque employeur permet d'identifier la publicitarité¹⁴ (Berthelot-Guiet, 2014) de ce discours hybride d'entreprise.

1.2. Affichage urbain et hybridité communicationnelle

En tant que campagne de publicité sociale, l'objectif d'*Equals* est de vanter les mérites de la politique d'égalité hommes-femmes d'Accenture. Son dispositif communicationnel est composé d'une déclinaison de neuf affiches et d'une vidéo associée qui reprend formellement l'énonciation éditoriale des visuels des affiches. Du fait de ses contextes de diffusion, à la fois aux portes de l'entreprise dans l'espace public et en interne, la campagne apparaît destinée autant aux salariés d'Accenture qu'aux aspirant.es salarié.es qui souhaiteraient rejoindre les rangs de cette entreprise.

Deux versions de cette campagne ont été conçues : une version déployée en interne dont certains visuels ont été relayés par le site *La réclame* (Figure 1) et une version externe placardée dans le métro (Figure 2). Les neuf affiches ont été placées comme une galerie de portraits entre les portes d'accès aux rames de la ligne 14 au niveau de la station « Bibliothèque François Mitterrand » (Figure 2), la plus proche de son siège social situé avenue de France à Paris. Étant donné ce positionnement dans un espace public très proche de leurs bureaux, les salarié.es d'Accenture empruntant les transports pour s'y rendre en novembre 2017 ont eu une très forte probabilité de croiser ces affiches. Les personnes potentiellement exposées à ces images sont donc autant des salarié.es d'Accenture que des usagers ordinaires des transports. Le fait que des employé.es de l'organisation soient ici figuré.es permet une identification réaliste, tout en rendant possible la reconnaissance individuelle par les membres du personnel. L'ensemble des corps de salarié.es représentés visuellement dans ces affiches sont associés à un prénom et à divers titres professionnels relatifs aux métiers de la consultance en informatique. Ces titres connotent des positions de cadres, intermédiaires ou dirigeants. Cette campagne est un hybride communicationnel car son dispositif d'énonciation se situe à la croisée de la communication promotionnelle – le plus souvent marchande – exposée dans le métro parisien et de la communication *corporate* qui, elle, est d'habitude déployée uniquement dans les espaces physiques internes de l'entreprise et/ou sur son site internet et/ou intranet. Les pratiques de communication *corporate* envisage l'entreprise comme une totalité organique, comme un corps social propre. Cela se traduit par des formes énonciatives qui peuvent prendre des accents institutionnels voire politiques. Cette campagne de promotion de « la parité » chez Accenture a trait aux politiques de gestion du personnel et aux ressources humaines. Elle s'adresse à deux types de publics : l'un interne avec une visée de fidélisation et l'autre externe avec une visée d'attraction.

14 « La publicitarité repose sur les incidences de la présence de la marque sur les discours » (Berthelot-Guiet, 2014, 219).



Figure 1. Visuels présents sur lareclame.fr

Notons que toutes les affiches sont configurées visuellement de la même façon : couleur du fond, photographie d'une ou deux personnes, *verbatim* aphorisme (Maingueneau, 2012, 34) – morceau synthétisé et mis en relief d'un extrait de parole prononcée –, slogan-titre « *Egals by Accenture* » imprimé sur la silhouette, puis la mention en français « Égals par Accenture » en bas à droite. Il y a davantage de texte rédigé à côté du personnage dans la version imprimée affichée dans les couloirs du métro (Figure 2), à l'endroit où dans l'autre version (Figure 1) il y a le bouton cliquable « Découvrez nos engagements » qui semble rediriger vers un intranet. Seuls cinq visuels au format numérique destinés à la communication en interne figurent sur

le site *laréclame.fr* (Figure 1). À ces cinq visuels qui étaient également présents dans le métro au format imprimé, s'ajoutent les quatre autres visuels suivants (Figure 2).



Figure 2. Les autres visuels – métro ligne 14 – octobre 2017

Partout, le mot « *Equals* » est inséré entre deux traits épais colorés formant ensemble la pointe d'une flèche, reprenant ainsi un élément formel présent dans le logo de la marque. La mention « *by Accenture* » est une citation visuelle du nom

de l'organisation qui connote, du fait de l'usage du « *by* », un nom de marque tel qu'il serait mentionné dans une publicité commerciale. L'expression « *Equals by Accenture* » peut être lue comme « la campagne intitulée *Equals* a été confectionnée et est offerte par Accenture » ou comme « rendus égaux par Accenture », ou encore « l'égalité réalisée chez Accenture ». L'égalité dont il est ici question est l'égalité hommes-femmes, laquelle repose sur la valence différentielle des sexes¹⁵ (Héritier, 2009, 106-107). Dans le mot « *Equals* » la typographie de la lettre Q est formée de l'entremêlement des symboles biologiques mâle et femelle. Ce symbole fusionnant les deux aurait pu venir en signifier un troisième (intersexe ou neutre par exemple) et pourrait faire s'attendre à une subversion de la binarité. Pourtant les corps figurés respectent sans ambiguïté la bicatégorisation sexuée et genrée et semblent tous cisgenres¹⁶. L'ensemble fait apparaître la politique d'égalité hommes-femmes promue via *Equals* comme destinée à des femmes cisgenres diplômées évoluant dans un cadre socioprofessionnel tertiaire et urbain.

1.3. Un employeur modèle pour une organisation diversifiée

L'annonceur et la marque représentée sont ici identiques. Or, il ne s'agit pas de promouvoir les services proposés par l'entreprise mais bien l'entreprise comme employeur modèle et attractif. Elle se donne à voir comme une entreprise où il ferait bon travailler en disant que l'égalité hommes-femmes y est favorisée par divers dispositifs. Accenture communique ici en tant que marque, sans pour autant mettre en avant ses produits ou ses services puisqu'il s'agit ici de valoriser sa marque employeur. Pour ce faire, l'entreprise cherche à s'associer la valeur forte d'égalité, en vue de se conférer une image publique gratifiante en tant que recruteur et relayer également cette image auprès des membres du personnel. Cela prend la forme d'une communication institutionnelle qui se focalise sur ses mesures prises et ses efforts consentis pour favoriser « la parité » entre les membres du personnel. Accenture cherche ici à se façonner une posture d'acteur engagé en matière de RSE, afin de consolider la fidélité de ses salarié.es et de se montrer comme un employeur potentiel séduisant pour appâter de futures recrues. Le contrat de lecture (Véron, 1985) et de communication sont également hybridés par le couplage entre la promotion de valeurs considérées comme « sociétales » – « la parité » et « la diversité » renvoyant au politique – et une stratégie de communication organisationnelle plus classique où la figure et la parole du dirigeant interviennent (Figure 1, 5^e image) pour soutenir un effort collectif. L'hybridité se manifeste par de multiples mélanges des genres : un discours adressé

15 Soit la matrice idéologique construisant la « différence sexuelle » comme principielle et comme structurant tous les rapports sociaux. Cette hiérarchisation sexuelle est l'outil privilégié du patriarcat pour asseoir sa domination.

16 Désigne les individus dont le sexe biologique et anatomique correspond à l'identité de genre dans le cadre binaire.

autant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation, un registre à la fois institutionnel et promotionnel, une dimension organisationnelle et politique du propos, un discours de fidélisation des salarié.es en même temps que d'attraction de nouvelles recrues. Les différents portraits présentent deux duos hommes-femmes blancs, quatre hommes blancs de différents âges (le président, celui portant un casque pour le télétravail, celui à la peluche pour le congé paternité et celui au masque de réalité virtuelle) et trois femmes seules : une blanche, une noire, une maghrébine. Chacune est associée à des thématiques paritaires : le recrutement pour la femme noire, la promotion professionnelle pour la femme blanche plus âgée et les dispositifs de formation spécifiquement dédiés aux femmes pour la femme maghrébine. Ces dernières portent à elles seules et de façon manifeste d'autres critères de discrimination potentielle qui touchent aussi les hommes : la racialisation et l'âge. Dans les visuels, tous les corps des figures féminines restent marqués comme féminins cisgenres. Les deux figures de femmes racisées (Figure 1, 3^e image et Figure 2, 3^e image) ne semblent pas explicitement mobilisées du fait de leurs caractéristiques phénotypiques¹⁷ pour proposer un discours antiraciste, même si indirectement elles apportent de fait une dimension « diversité » à la campagne. Ces deux figures féminines racisées apparaissent jouer un rôle de diversification ethno-raciale mais de façon légère et superficielle, d'une façon qui apparaît en quelque sorte *tokeniste* (Fassin et Fassin, 2009, 8-9). Ainsi, « femmes » est ici conçue comme une catégorie globale. Le propos de la campagne n'est pas focalisé sur des questions transgenres ou la prise en compte des discriminations intersectionnelles (Crenshaw, 2005). Plusieurs éléments signifiants disséminés dans la campagne sont porteurs d'implicites sociaux et de présupposés ordinaires qu'il convient d'étudier. Ainsi, par l'analyse des *verbatim* associés aux figures dans chaque affiche, nous mettons au jour des paradoxes énonciatifs de cette publicité sociale.

2. Une réécriture institutionnelle des inégalités de genre comme problèmes de parité

2.1. Sensibilisation et démonstration d'engagement pro-paritaire

L'observation de l'*ethos*¹⁸ déployé dans cette campagne permet de voir que la prétention à la sensibilisation et à la lutte contre les discriminations y sont prédominantes. En effet, elle se présente elle-même comme une campagne de sensibilisation dans les mots de l'affiche 9 qui explicitent ce positionnement comme appartenant à la

17 Relatives aux expressions physiques apparentes et donc visibles et observables du génotype.

18 L'*ethos* correspond à tous les « [...] signes, élocutoires et oratoires, vestimentaires et symboliques, par lesquels l'orateur donne de lui-même une image psychologique et sociologique » (Declercq, 1992, 48).

politique de « parité/diversité » menée auprès des « réseaux internes et externes¹⁹ ». La posture énonciative de « lutte contre les discriminations » est manifestée *via* l'ensemble des messages linguistiques élaborés (Figure 3).

Affiche 1	Affiche 2	Affiche 3	Affiche 4	Affiche 5	Affiche 6	Affiche 7	Affiche 8	Affiche 9
« 9 femmes dans l'équipe dirigeante d'ici 2020, une réalité qui n'a rien de virtuel. »	« L'égalité salariale c'est notre première ligne de code. »	« Recruter 50% de femmes, 50% d'hommes pour 0% d'inégalité. »	« Ici, on a les stéréotypes dans le viseur. »	« Ici, pas besoin d'hologramme pour travailler à distance. »	« Je suis à temps plein : 100% Manager, 100% Papa. »	« La promotion sans discrimination, ce n'est pas une innovation. »	« Ce n'est pas pour rien qu'expertise s'écrit au féminin. »	« L'intelligence peut être artificielle, pas nos réseaux. »
Accenture agit concrètement pour l'égalité femmes hommes en...								
prévoyant une équipe dirigeante composée de 50% de femmes d'ici 2020.	garantissant le même niveau de rémunération à performance, compétences métier et expérience professionnelle égales.	prévoyant de recruter 50% de femmes d'ici 2020.	proposant de nouvelles expériences immersives pour lutter contre les stéréotypes.	favorisant la flexibilité et en proposant à tous ses collaborateurs de télétravailler jusqu'à 3 jours par semaine.	incitant les hommes à bénéficier de leur congé paternité tout en maintenant 100% de leur rémunération.	offrant, à compétences égales, les mêmes opportunités d'évolution.	proposant des formations favorisant le développement de ses collaboratrices pour imaginer et réaliser les innovations de demain.	menant des actions de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses réseaux internes et externes.
Avançons d'égalité à égal								
DECOUVREZ NOS ENGAGEMENTS SUR ACCENTURE.FR/EQUALS #EgaleAEgal								
EQUALS by accenture								
<small>Egax par Accenture</small>								

Figure 3. Tableau des messages linguistiques campagne « Equals » – accenture

L'*ethos* déployé dans cette campagne montre une entreprise très investie dans un souci de donner à voir ses « bonnes actions », notamment celle qui consiste à déconstruire les stéréotypes (affiche 4). L'énonciation élabore des jeux de mots à partir du vocabulaire technique de l'informatique pour parler de la politique sociale. L'attraction de nouvelles recrues spécialistes de ces activités passe par une sorte d'appel à la connivence voire à la complicité, à travers le choix de mots appartenant à un jargon professionnel supposé connu. En effet, les *verbatim* construits pour montrer la parole des salariés comme faisant foi, contiennent les vocables suivants : « *réalité virtuelle, ligne de code, viseur, hologramme, innovation, expertise, intelligence artificielle* ». Les deux affiches qui n'en comportent pas mentionnent des pourcentages connotant à la fois la rationalité et l'opérativité des mesures pro-parité. Faire parler les salarié.es elles.eux-mêmes des « bonnes pratiques » de leur organisation en matière de gestion de l'égalité hommes-femmes consiste en une rhétorique ventriloque basée sur la démonstration de l'existence d'une réappropriation des valeurs de l'entreprise par son personnel. Une résonance est notable entre les *verbatim* et la phrase qui reprend le contenu du *verbatim* pour le réécrire sous forme institutionnalisée (Figure 3). Cette réécriture est précédée de l'amorce : « *Accenture agit concrètement en faveur de l'égalité femmes-hommes en ...* », suivie d'un verbe au participe présent et de la description d'une action. Cette reformulation clarifie et retraduit le contenu des

¹⁹ Figure 2, 4^e image.

verbatim – marqué par l’oralité et empreint de jeux de mots liés aux technologies numériques – en une parole plus solennelle, formelle et assertive qui vise à connoter l’engagement. La répétition de l’idée centrale de chaque *verbatim* sous une forme institutionnalisée apporte également une précision au contenu : elle délimite le contexte de sa signification et ancre davantage celle-ci par un effet de redondance et d’affinage du sens. Les *verbatim* deviennent des témoignages assertifs de salarié.es qui sont autant d’arguments pour vanter les bienfaits des actions pro-parité décrites. Enfin, l’ensemble est toujours ponctué par la phrase à l’impératif « *Avançons d’égale à égal* ». Accenture décrit donc elle-même ses actions puis enjoint à l’action, cherchant au passage à convaincre de son engagement, de sa bonne volonté et de la qualité de ses pratiques de recrutement et d’avancement tout comme de la qualité de vie au travail en son sein. Dans ce discours sur l’égalité des sexes, le concept d’égalité – présent à travers le mot « égaux » en anglais et en français – est mobilisé pour énoncer des solutions apportées à un problème d’ordre politique : les inégalités concrètes. Pourtant, celles-ci ne sont ni nommées ni explicitement dénoncées. L’intérêt général est seulement suggéré et le propos donne à voir une organisation qui ne parle d’égalité que pour valoriser ses « bonnes pratiques ». Par exemple, l’affiche vantant les « *actions de sensibilisation* » ne précise pas lesquelles et reste flou quant à ce à quoi Accenture souhaite sensibiliser ses réseaux et ses parties prenantes, qui apparaissent alors comme d’autres cibles de la campagne. À l’enjeu de sensibilisation aux inégalités se substitue un objectif de démonstration de ses vertus et de son exemplarité envers des tiers afin d’être copié. En effet, vanter ses « bonnes pratiques » a « [...] pour fonction de servir d’exemples à suivre en matière de gestion de la diversité dans l’entreprise. Il s’agit, en effet, de donner une meilleure visibilité à certaines pratiques afin que celles-ci soient reprises par d’autres entreprises » (Brousillon *et al.*, 2007, 143). L’ensemble s’inscrit dans une stratégie auto-promotionnelle par laquelle la référence à l’idéal politique universel d’égalité – via le slogan-titre *Equals* – vise l’ostentation d’une « gestion de la parité » qui se présente en faveur de l’égalité des sexes. Pourtant, le traitement égalitaire offert apparaît fortement conditionné et pétri de paradoxes énonciatifs.

2.2. L’octroi de l’égalité... sous condition d’égalité préalable

Le choix du temps du verbe « avancer » implique une posture singulière vis-à-vis des efforts à fournir pour atteindre l’égalité femmes-hommes. « *Avançons d’égale à égal* » est au présent de l’impératif, ce qui donne une portée généralisante au propos. L’usage de la première personne du pluriel suggère une nécessaire participation collective. Cela embraye sur l’idée qu’un « nous » est à responsabiliser en matière de discriminations sexistes, et que c’est à ce « nous » de prendre en charge cette responsabilisation. Cette injonction s’adresse donc à un « nous » imaginaire qui comprend autant les cibles internes à l’entreprise que ses potentielles futures recrues, en même temps qu’elle-même en tant qu’organisation sociale. Celle-ci semble paradoxalement s’intimer à elle-même de participer à l’action dont elle promet déjà les bienfaits via cette

campagne. Son message central met en avant le traitement égalitaire qui serait reçu par tous les salarié.es d'Accenture et notamment les « privilèges », les bénéfices ou les avantages octroyés spécifiquement aux femmes. Il s'agit ici de montrer que quelque chose de plus est donné ou consenti comparativement à d'autres organisations. Or, la fonction communicationnelle et les implications de la phrase « *Avançons d'égal à égal* » sont problématiques. Que cherche à faire une entreprise qui s'intime à elle-même et à ses salarié.es d'« *avancer d'égal à égal* » ? En arrière-plan, nous lisons l'injonction collective « *Avançons ensemble* ». L'idée de progression contenue dans le verbe « avancer » vient rappeler que davantage d'égalité effective, en particulier pour les femmes, serait un progrès dans l'entreprise comme dans la société. L'usage du présent de l'impératif renforce l'injonction universelle qui affleure de cette phrase. Néanmoins, ce que signifie ici « *Avançons d'égal à égal* » reste ambiguë en termes d'adresse : cela fait porter l'injonction d'« avancer » sur un « nous » abstrait, soit sur personne de bien clairement désigné. L'action d'« avancer » n'est pas non plus ici requise pour aller vers l'éradication de tous les effets pervers et délétères des discriminations systémiques. Il s'agit plutôt d'un stratagème discursif pour montrer que l'organisation les prend en charge mais sans les dire (Bruneel, 2018b).

La modalité souhaitée pour réaliser ce progrès est dite d'« égale à égal » mais le propos n'explicite jamais l'idée de traiter tout le monde de façon rigoureusement égalitaire. L'objectif est de faire valoir la bonne volonté d'une organisation qui s'ordonne à elle-même de traiter les personnes, non pas vraiment comme si elles étaient toutes égales, mais plutôt de façon prétendument plus équitable parce que plus paritaire²⁰, et surtout plus qu'ailleurs. Le double singulier et la dualité sexuée réitérée dans la formulation « d'égal à égal » indique que ce progrès à accomplir concerne le niveau interindividuel et non le niveau collectif. Ces relations interindividuelles qui renvoient, sans que cela soit dit comme tel, aux rapports sociaux de genre concrètement inégalitaires et inéquitables, sont présentées comme devant être régulées pour devenir plus égalitaires. Pour autant, le propos n'enjoint pas les personnels de l'entreprise à se traiter tous et toutes comme de stricts semblables, ni ne s'accompagne de la précision que chez Accenture tout le monde aurait le même salaire. Étant données les inégalités hiérarchiques extrêmement fortes dans les entreprises, la phrase « *Avançons d'égal à égal* » apparaît énigmatique. Dans ce contexte, estimer que « *d'égal à égal* » est une bonne modalité de traitement collectif des discriminations sexistes consiste en fait en une absence de remise en cause de la domination patriarcale. L'*ethos* de l'engagement repose ici sur une matrice idéologique néolibérale dans laquelle l'égalité a été dissoute dans « la parité ». En effet, l'approche néolibérale des problématiques discriminatoires sexistes qui promeut des mesures paritaires – sous forme de programmes de formation et d'avancement individuel visant une égalité considérée comme déjà acquise en droit – imbibe ce discours. Mais, lorsqu'il s'agit de prendre la parole sur les valeurs dans

20 Le présupposé selon lequel les dispositifs pro-parité seraient équitables laisse dans l'impensé la dimension structurelle des inégalités de genre (Sénac, 2015 et Julliard, 2012).

un discours de RSE, l'égalité est tout de même remobilisée pour ses vertus de notion idéale ou utopiste. Ici, le propos est assertif et tout se passe comme si l'entreprise disait : « Nous avançons déjà bel et bien *de facto* d'égalité à égal, regardez ce que nous faisons. » C'est aussi un énoncé de principe. Le message dans son ensemble revient à dire : « chez Accenture, notre action pour l'égalité consiste à intimer à nos collaborateurs.rices d'*avancer d'égalité à égal* ». Cette dernière formulation est reprise sous la forme du mot-dièse « #EgaleAEgal » qui fait office de second slogan.

Dans certaines affiches, les messages situés après l'amorce « *Accenture agit...* » laissent entendre que les mesures ne seront valables et effectives qu'une fois que les compétences seront parvenues à un niveau « vraiment égal ». Par exemple, les actions 2 et 7 (Figure 3) conditionnent la garantie d'égalité des niveaux de rémunération et des opportunités de promotion – soit deux aspects centraux des discriminations en entreprise – à des « compétences égales », auxquelles s'ajoutent, pour la rémunération seulement, « la performance et l'expérience ». Les présupposés sexistes et l'idéologie économique néolibérale, qui habitent ces assertions restent impensés. Il s'agit de souligner qu'Accenture réaliserait un traitement salarial juste et équitable, se démarquant d'organisations qui, elles, ne pratiqueraient pas l'« égalité salariale à compétences égales ». Néanmoins, si ces politiques de rémunération et d'avancement sont présentées comme conditionnées à des « compétences égales », il n'est précisé ni ce que sont ces compétences, ni par rapport à celles de qui elles doivent se déployer pour pouvoir être considérées comme égales. « À compétences égales à celles des hommes » est ici ce qui est sous-entendu et cette idée résonne une seconde fois dans l'ordre des adjectifs (féminin puis masculin) dans la phrase qui clôture chaque message « *Avançons d'égalité à égal* ». L'affiche 2 montre deux jeunes gens qui mentionnent que « *L'égalité salariale, c'est notre première ligne de code*²¹ » et dans l'affiche 7 figure la femme la plus âgée exprime que « *La promotion sans discrimination, ce n'est pas une innovation* ». C'est la première et unique mention de la notion de « discrimination » et elle intervient pour dire qu'il n'y a en a pas. Cette phrase est là pour signaler le caractère déjà ancien de cette absence de discrimination ainsi que la pérennité de la promotion des femmes chez Accenture. L'idée que cette absence de discrimination n'est pas une innovation suggère que dans d'autres entreprises ce souci serait plus récent.

2.3. Des énoncés institutionnels pro-femmes cadres

En vue de faire advenir « la parité », il est souvent recommandé de favoriser les femmes en partant du postulat selon lequel « [...] *lisser les situations exceptionnelles créant un frein à la progression des femmes est une bonne pratique* » (Monsellato, 2013, 14). Dans cette campagne, en complément à la promotion d'une égalité sous

²¹ Expression qui signifie ici « ligne de conduite » selon un jeu de mot avec les lignes de codes dans le domaine de l'informatique.

condition de compétences égales préalables et de performances des femmes, les affiches 1, 3 et 8 abordent des mesures de gestion de ces « *situations exceptionnelles* », c'est-à-dire des situations excluantes. Les dispositifs présentés dans ces affiches sont empreints d'une vision quantitativiste de la distribution des rôles de pouvoir et des tâches professionnelles dans l'organisation. Ce sont des discours de promotion quantitative de « la parité » entendue comme promotion des femmes. En effet, il s'agit d'encourager la promotion aux plus hauts postes et le recrutement des femmes avec des objectifs chiffrés en pourcentage, avec dans les deux cas un quota de 50 %. Dans le cas de l'action 3, cela est d'ailleurs assez flou : s'agit-il de faire augmenter l'effectif avec 50 % de femmes recrutées en plus par rapport à auparavant ou d'un 50 % en valeur absolue qui consisterait à faire en sorte qu'un salarié sur deux soit une salariée ? Avec la figure du Président d'Accenture France associée au *verbatim* « *9 femmes dans l'équipe dirigeante d'ici 2020, une réalité qui n'a rien de virtuel* », le message est plus clair : le chiffre 9 et l'ambition de 50 % permet de comprendre que cela correspondrait à la présence de 9 femmes dans une équipe dirigeante de 18 personnes. La volonté de progresser vers une présence des femmes à tous les postes de l'organisation est paradoxalement présentée *via* la dimension symbolique de la « parité » dans les très hauts postes de direction, soit dans les instances de pouvoir. Cela se vérifie dans un large nombre de discours « pro-paritaires » (Julliard, 2012) qui reposent sur des conceptions différentialistes et complémentaristes du genre, prônant souvent le 50/50 chez les dirigeant.es à titre symbolique. D'ailleurs, la femme un peu plus âgée a un poste et une ancienneté plus grande et pourrait faire partie de celles destinées à entrer dans l'équipe dirigeante d'ici 2020, afin d'y faire grimper le nombre de femmes à 9 et ainsi y réaliser « la parité ». La politique pro-parité semble ici concerner uniquement celles qui sont en passe d'arriver à égaler les hommes, ce qui donne une dimension très élitiste au propos de la campagne. Cela se ressent également au niveau des corps (cis)genrés mis en scène qui, par l'habillement et les titres professionnels associés aux figures, correspondent à des stéréotypes de catégories socioprofessionnelles supérieures. Ainsi, dans ce message organisationnel enjoignant à aller collectivement vers davantage d'égalité, on trouve des représentations de femmes qui sont déjà les plus valorisées et les plus privilégiées professionnellement. Cela met le message délivré dans une position paradoxale : à la fois en deçà et au-delà des problématiques discriminatoires concrètes. Ce type de propos teinté d'élitisme social a tendance à invisibiliser la dimension structurelle des inégalités et à occulter le fait que ces dispositifs sont des exceptions qui confirment la règle sexiste. Or, une visée anti-normative émancipatrice pour toutes les femmes consisterait à cesser de réduire leurs mérites à leur mise au pas professionnelle dans des cadres pétris de normes patriarcales et capitalistes d'exploitation du travail (Delphy, 2015). Le cadrage politique néolibéral du discours pro-parité (Sénac, 2015) préside au processus de dépolitisation des inégalités qui se manifeste dans cette campagne. Cette dépolitisation occulte non seulement la dimension matérielle et interrelationnelle mais aussi l'opérativité symbolique des rapports de pouvoir sexistes et normatifs. La

justification méritocratique des inégalités de genre permet notamment de conserver et de renforcer ces normes patriarcales en les laissant impensées.

2.4. Des dispositifs paritaires sous conditions méritocratiques

L'action 8 consiste à promouvoir « la parité » en faisant rattraper leur retard aux femmes. En effet, il est ici fait mention du souhait de développer les compétences des femmes salariées déjà en poste dans l'entreprise. Le message de cette affiche donne à comprendre que cette formation conditionne leurs évolutions de carrière et suggère en arrière-plan que si les femmes n'occupent pas déjà davantage les plus hauts postes de la pyramide hiérarchique, c'est parce qu'il leur reste certaines compétences à acquérir. Une fois acquises, elles pourront devenir des innovatrices et accéder dans le futur aux postes les plus élevés. La nature de ces compétences est floue : il est dit qu'elles permettront aux salariées d'imaginer et de réaliser non pas « des » mais « les » innovations du futur. Le message sous-entend aussi que ces compétences pourront être acquises *via* la « favorisation du développement des collaboratrices ». Ici, le présupposé est qu'à l'heure actuelle les compétences que l'on espère obtenir d'elles ne sont pas encore là et que, pour les faire advenir, il faut donc favoriser leur formation. Néanmoins, ce en quoi cette faveur consiste n'est pas indiqué – aménagement des horaires, places réservées aux sessions de formation, mentorat/tutorat de la part d'autres salariées ? – ni comment l'organisation s'y prend pour que la formation ait lieu, ni dans quelles conditions. Si, ce manque d'information est lié aux contraintes communicationnelles du format « affiche », il reste que le fond du message est très générique. Les différentes actions promues le sont de façon peu précise : elles sont montrées comme égalitaristes alors qu'elles se rapportent à une perspective « paritaire » quantitative et présupposent les femmes lésées en compétences. Malgré un nombre légèrement plus grand de corps masculin mis en scène dans les visuels, ce sont les femmes qui sont visées par des dispositifs de réparation et de rattrapage d'écarts existants. Mais ces écarts sont décrits sommairement et sans mention de leurs causes ni de leur dimension discriminatoire. Il n'est pas question de domination masculine dans les métiers techniques, ni de sexisme structurel des formes d'organisation du travail, ni des inégalités de genre qui traversent le monde social et concernent également les entreprises. Or, suivre un impératif égalitariste conduirait à endiguer tous les traitements inégalitaires et commencerait par déconstruire les structures de domination en les nommant. Si de prime abord cette campagne semble porter une promesse volontariste d'égalité réelle, elle ne déploie en fait que des messages pro-parité. En substance, ceux-ci disent qu'un traitement plutôt favorable et plutôt meilleur qu'ailleurs est réservé aux femmes dans cette entreprise. Cela permet au passage à celle-ci de se promouvoir comme une organisation altruiste, bienveillante, et en tous cas plus vertueuse que d'autres.

Les énoncés 2 et 7 sous-entendent que les écarts de rémunération et de promotion ne seraient dus qu'à des écarts justifiables voire légitimes car liés à des *mérites*

différentiels. Ce message dénote que ces écarts existent et peuvent continuer à exister tant qu'ils sont bien légitimés. Dès lors, il ne tient qu'aux femmes d'augmenter leurs mérites, de rattraper leur retard ou de prouver leurs compétences par leurs performances et d'égaliser (enfin) leurs collègues. Il est suggéré qu'elles ont déjà le champ libre pour cela, pour être méritantes, et que lorsqu'elles le seront vraiment, alors à ce moment-là la rémunération et la promotion suivront, au moins chez Accenture. Ce mécanisme argumentatif occulte les spécificités des discriminations subies par les femmes. Il entretient des considérations sexistes ordinaires selon lesquelles les femmes seraient non seulement incompetentes, ou dotées de compétences qui ne seraient « pas encore » tout à fait les mêmes que celles des hommes, mais seraient aussi déficitaires en expérience et démontreraient de moindres performances. Un tel sous-entendu contraste avec la visée de ce discours de RSE qui consiste à montrer une entreprise engagée pour l'égalité, portée par une aspiration politique antisexiste qui la dépasse et qui l'honore. Or, dans la campagne *Equals*, l'égalité – dans son sens formel et juridique – est présentée et pensée comme *déjà là*. En filigrane du propos de cette campagne, on entend que si des femmes sont « déjà égales » professionnellement, alors elles sont déjà recrutables, aptes à être promues et considérées comme méritant d'être rémunérées de façon équivalente aux hommes. Par conséquent, si jamais elles ne sont pas recrutées, rémunérées et promues de façon identique, cela ne peut tenir qu'à leur manque de mérites individuels et non à des discriminations dues aux pratiques de l'entreprise ou liées aux structures sociales. Le raisonnement consiste à conditionner le traitement égalitaire non seulement à des talents personnels préalablement prouvés ou à des compétences acquises lors de formations suivies, mais aussi à la démonstration de qualités attestant de l'égal mérite. Si elle se départit de l'imaginaire des rôles sociaux domestiques sexués, la rhétorique de promotion de « la parité » en entreprise maintient dans l'impensé la norme de genre binaire et complémentariste, ainsi que le conditionnement de l'égalité à un ordre méritocratique abstrait (Gonthier, 2007). Ce raisonnement implicitement sexiste incorporé dans un discours qui se veut « paritaire » est assez commun (Olivesi, 2012). Le conditionnement aux mérites traverse les discours bienveillants disant favoriser les femmes et/ou les personnes racisées parvenues à « égaliser » leurs collègues. Dans cette perspective, les discriminations concrètes n'existeraient que dans la mesure où elles sont légitimées par des compétences inégales et donc parfaitement justifiées. Corollairement, il apparaît que promouvoir « la diversité et la parité » ne soit, dans un cadre libéral, considéré comme valable, légitime et défendable que sous condition de performance des « différences » (Sénac, 2015).

3. Le sens des normes genrées

3.1. Le genre comme catégorie communicationnelle signifiante

La matrice idéologique qu'est la bicatégorisation genrée n'est ni véritablement interrogée, ni mise à distance, ni remise en cause par *Equals*. En effet, le discours de cette campagne actualise la binarité féminin/masculin et la laisse impensée. La notion de genre est ordinairement entendue comme sexe social par opposition à sexe biologique, de façon réductrice²². Cette opposition est moins souvent associée à l'interrogation butlérienne des modes d'ordonnement du monde qui fondent les rapports sociaux de sexe et de sexualité sur des catégories genrées signifiantes, reconnaissables et normatives (Butler, 2006). Comme le genre façonne tous les processus de catégorisation sociale, il a de fortes implications politiques et symboliques. Ainsi, « [...] dans le monde de l'entreprise, des normes telles que la compétitivité et le surinvestissement professionnel apparaissent sous un jour nouveau dès lors que l'on rappelle qu'il s'agit de valeurs socialement construites comme masculines. En retour, une telle analyse symbolique peut contribuer à expliquer la reproduction des inégalités matérielles entre les femmes et les hommes dans l'entreprise » (Bereni et al., 2008, 6). Or, dans cette campagne consensuelle, la binarité reste impensée tout comme les normes masculines et dominantes. Accenture y décrit un traitement égalitaire des personnes en signalant ses dispositifs en faveur des femmes (recrutement paritaire, salaires, avancement, formations, parité de l'équipe dirigeante, sensibilisation aux stéréotypes dans l'entreprise et ses réseaux) de façon à se démarquer d'organisations concurrentes. Parmi les avantages octroyés aux salarié.es, on trouve une disposition également à destination des hommes (télétravail) et une autre uniquement pour eux (congé paternité²³ de durée identique à la durée légale mais sans perte de rémunération). La dimension pro-femme des mesures vantées est donc préminente bien que les visuels comportent un peu plus d'hommes. L'accent est également mis sur des dispositifs quantifiés (50 % est réitéré deux fois) visant un rééquilibrage au profit des femmes. Ces mesures pro-parité sont présentées comme conditionnées à la performance individuelle de la salariée afin de n'être pas suspecté de faire de la discrimination positive. Dès lors, la généreuse promotion de « la parité » qui sous-tend la promesse d'équité de la campagne *Equals* se réduit à l'incitation à la performance des individus féminins. Il est implicitement intimé à la salariée de devenir une « égale paritaire », c'est-à-dire une femme qui peut égaler professionnellement les hommes

22 Il est possible de remettre « en question la compréhension biologisante du sexe en montrant en quoi celui-ci, et non seulement le genre, relève d'un processus de catégorisation pleinement politique et social » (Raz, 2016, 88).

23 Sachant que ce congé est encore souvent considéré comme au bénéfice des conjointes afin de « les aider ».

tout en leur restant essentiellement complémentaire. La dimension pro-femmes des mesures ne subvertit pas la binarité genrée consubstantielle à la complémentarité des sexes. Autrement dit, les discriminations en raison du genre auxquelles on prétend pallier ne sont pas visibilisées de façon à subvertir les catégories normatives de genre : les représentations binaires sont ici maintenues. Dans ces vertueuses prétentions à réduire les inégalités de genre, celles-ci continuent d'être largement impensées en tant que telles. En effet, elles ne sont ni nommées, ni prises en compte dans leur dimension structurelle, ni reliées aux normes binaires, ni recontextualisées et mises en rapport avec les effets sociaux sexistes de la domination patriarcale.

3.2. De la parité et des hommes

Comme nous l'avons vu, cette campagne présente un peu plus de corps masculins que féminins mais à chaque fois, explicitement ou implicitement, les femmes sont les principales bénéficiaires des dispositifs promus. Par exemple, les actions 5 et 6 illustrées par des figures masculines, peuvent être considérées comme indirectement en faveur des femmes. En effet, le congé paternité et l'incitation au télétravail renferment la plus grande teneur « sociale » car ces mesures visent à permettre une potentielle décharge de travail domestique pour des femmes (présupposées hétérosexuelles) ayant des conjoints salariés chez Accenture, mais qui n'y travaillent pas elles-mêmes. Cette décharge aurait alors lieu dans le cadre privé de la parentalité avec l'octroi d'une plus grande disponibilité personnelle utilisable à des fins domestiques et/ou familiales. Cela vient promouvoir l'entreprise comme facilitant la vie de famille des hommes au bénéfice indirect des femmes. Or, la formulation « *100 % manager 100 % papa* » connote *a priori* l'idée positive que l'on peut être investi dans sa parentalité tout en travaillant à un haut niveau de poste dans l'entreprise : le statut social valorisé et valorisant n'est pas perdu au moment de la prise de ce congé. Le geste énonciatif de l'affiche se montre très favorable à la paternité afin de donner l'image d'une entreprise qui a à cœur de faciliter la vie des pères salariés prenant leur congé. Or, le dispositif du « congé de paternité et d'accueil de l'enfant » est relativement récent (2002) et ne relève pas de l'obligation légale. Il est souvent considéré non pas comme un bénéfice pour le père mais comme permettant d'aider un peu la mère dont la charge de travail parental à la naissance est la plus élevée. À la lecture plus précise, on se rend compte qu'il s'agit ici d'une simple incitation financière à bénéficier de ce congé plutôt que de ne pas le prendre du tout. Il y a donc une forte dissonance entre le *verbatim* « *Je suis à temps plein : 100 % Manager, 100 % Papa* », ce qu'il laisse imaginer et la mesure concrète. Le double 100 % qui semblait faire allusion à une décharge professionnelle supérieure à la légalité, à un allongement du congé ou à des aménagements facilitateurs spécifiques chez Accenture porte en fait seulement sur le maintien total de la rémunération du salarié durant les onze jours calendaires plutôt que de l'en amputer d'une partie. Ce geste de générosité financière est présenté en soi comme une incitation à le prendre. Il n'est pas fait mention d'hétérosexualité,

d'homosexualité ou même de célibat dans cette affiche montrant un père rendu modèle grâce à la générosité de l'entreprise. Donc ces scénarios, s'ils ne sont pas les plus fortement suggérés, ne sont potentiellement pas exclus de l'interprétation. Néanmoins, si l'inclusion des hommes dans des protocoles visant davantage d'égalité parentale est encore si timide, c'est qu'il semble encore trop révolutionnaire et trop conséquent financièrement d'accorder un congé paternité plus vaste et plus sécurisé, voire d'égale durée au congé de maternité.

Pour la possibilité de télétravailler, le propos de cette campagne datant de 2017 s'inscrit dans les phénomènes de flexibilisation des conditions de travail pour l'aménagement des temps entre vie professionnelle et vie personnelle et concerne *a priori* l'ensemble de l'effectif (et pas forcément seulement les hommes). Sur l'affiche, le jeune homme est présenté avec un casque sur les oreilles qui peut signifier la possibilité de s'isoler du bruit ambiant pour pouvoir se concentrer et travailler depuis chez soi ou un lieu tiers. Le fait que le personnage soit un homme jeune donne à interpréter que cette mesure vise à faciliter voire à inciter le travail à domicile pour les hommes. Mais ici, l'action égalitaire promue consiste à offrir à l'ensemble des salarié.es, hommes comme femmes, la possibilité de télétravailler et de gérer leur propre équilibre professionnel et personnel. Des recommandations en ce sens émanent des sciences de gestion et considèrent que « *le télétravail par exemple, peut être bénéfique aux femmes mères de famille évidemment mais également aux hommes. La question de son usage ne doit pas être lue au regard de la parité mais de l'égalité de traitement acceptée par tous* » (Monsellato, 2013, 15). Notons que, ici, les femmes potentiellement bénéficiaires sont désignées par « mères de famille » et que les « hommes » sont mentionnés tout court. Le télétravail²⁴ constitue un aménagement utilisé de façon inégalitaire et genrée du fait que ce sont les mères qui le demandent davantage. De fait, dans le cadre de ménages hétérosexuels²⁵, ce sont elles qui conservent la plus forte charge en termes de tâches domestiques et de charge mentale²⁶ car elles restent considérées comme les plus disponibles. Lorsqu'elle est offerte par les entreprises, la possibilité de télétravailler conduit à des usages distincts : l'utilisation des temps de pause dans le travail des femmes est majoritairement tournée vers des activités domestiques tandis que celle des hommes l'est davantage vers des activités extérieures (Vayre, 2019, 15). Cette mesure collective d'adaptation aux rythmes personnels et visant leurs équilibrages avec les rythmes professionnels ne contribue

24 Le sujet du télétravail dont il est question ici concerne auparavant et « en temps normal », hors pandémie.

25 Ce qui renvoie au cadre hétérosexuel normatif implicite de cette campagne.

26 Poids psychologique que fait peser (plus particulièrement sur les femmes) la gestion des tâches domestiques et éducatives, engendrant une fatigue physique et, surtout, psychique. (Cette préoccupation constante de la logistique du foyer, même dans les moments où elles ne sont pas dans l'exécution de ces tâches, concerne avant tout les personnes qui travaillent), source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/charge/14743#11072849>

pas *en soi* à réduire les inégalités structurelles de genre. Cette mesure ne favorise pas forcément les avancées professionnelles des femmes ni ne réduit les écarts et les retards qui peuvent affecter leurs carrières du fait de leur maternité. En outre, promouvoir le télétravail comme outil principalement utilisé par les femmes (ce qui est *de facto* le cas) connoterait l'idée que leur épanouissement personnel viendrait de la possibilité de s'épanouir dans la sphère domestique (*Ibid.*, 17) voire *par* le travail domestique. Ce n'est pas le cas ici et c'est peut-être aussi la fonction du personnage masculin dans cette affiche-là : ne pas générer cette interprétation-là qui serait tout à fait contre-productive dans une rhétorique du bien-être au travail comme source d'épanouissement pour tous et toutes. Ces deux mesures sociétales, l'une incitative pour les pères et l'autre axée sur les enjeux de qualité de vie et de bien-être personnel des salarié.es, sont aussi les plus éloignées des discriminations concrètes affectant les femmes sur leur lieu de travail. Néanmoins, ces deux sujets ayant trait à l'égalité domestique peuvent produire une attente, une aspiration à quelque chose de plus précis en termes politiques et de positionnement féministe dans la sphère publique. Or, il n'en est rien puisque le message est une auto-promotion organisationnelle.

3.3. La prétention à la sémioclastie des stéréotypes comme posture

Enfin, dans les affiches 4 et 9, le registre de discours est un peu différent : ces affiches sont à la fois déclaratives et méta-discursives. L'affiche 4 mentionne un dispositif technologique pour « lutter contre les stéréotypes » de façon immersive. Dans ce visuel, le jeune homme barbu à la chemise à carreaux a dans les mains un masque de vision virtuelle ou de réalité augmentée. Le *verbatim* aphorisé associé est : « *Ici, on a les stéréotypes dans le viseur* ». Cela suggère qu'un protocole de sensibilisation ou de formation relatif aux stéréotypes sexistes a été élaboré et proposé aux salarié.es et que ce protocole peut prendre la forme d'un *serious game* tels que ceux qui sont accessibles *via* ce type de lunettes-boîtier-écran. Néanmoins, le propos reste évasif sur la nature de l'immersion : il semble qu'une expérience virtuelle va être proposée *via* cet objet technique singulier. Par contraste avec les autres actions décrites, il est explicité que l'action sera orientée vers une « lutte contre les stéréotypes ». Cependant, le *verbatim* « *Ici, on a les stéréotypes dans le viseur* » indique plutôt une posture plus générale de l'entreprise vis-à-vis des stéréotypes. Elle se qualifie elle-même d'être un lieu, un « *ici*²⁷ » qui correspond à « chez Accenture ». Or, la prétention de réaliser un geste de sémioclastie des stéréotypes (Kunert et Surrat, 2012) irrigue la posture dans laquelle se place la campagne entière. Il s'agit à travers elle de donner à voir l'entreprise comme soucieuse de déconstruire les stéréotypes de genre. La position hybride de ce discours le situe entre communication institutionnelle et promotionnelle,

27 Le « *ici* » est également dans le *verbatim* « *Ici, pas besoin d'hologramme pour travailler à distance.* »

interne et externe, à l'intersection de plusieurs dynamiques de communication. Le *verbatim* de l'affiche 9 est d'ailleurs « *L'intelligence peut être artificielle²⁸, pas nos réseaux* ». L'idée de réseaux est ensuite reprise dans « *Accenture agit concrètement en faveur de l'égalité femmes hommes en menant des actions de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses réseaux internes et externes. Avançons d'égal à égal* ». La mention des réseaux à la fois internes et externes évoque les réseaux de salarié.es mais aussi les parties prenantes, et l'ensemble des réseaux professionnels et d'influence extérieurs à l'entreprise. Ce propos constitue donc une tautologie qui se rapporte à toute l'énonciation de la campagne en tant que dispositif sémio-discursif. En effet, celle-ci constitue en elle-même une action de communication destinée à sensibiliser différents publics. De plus, son *ethos* auto-valorisant manifeste une montée en responsabilité sociétale de l'entreprise énonciatrice par ce travail de sensibilisation en tant que tel. Or, on ne sait pas véritablement *ce à quoi* il s'agit de sensibiliser les cibles. Cela pourrait être à l'existence d'inégalités sociales entre les hommes et les femmes et au fait que ces inégalités sont génératrices de discriminations. Mais il n'apparaît pas expressément qu'il s'agit de faire advenir une véritable prise de conscience féministe. L'objectif est de rendre sensibles les publics visés, dont d'éventuel.les candidat.es à l'embauche, au fait que cette entreprise est formidable puisqu'elle mène des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes, en les informant simplement de l'existence de mesures de ce type chez Accenture. L'objectif de communication central consiste à dire qu'Accenture agit pour l'égalité par des mesures pro-parité, en vue de renforcer l'attractivité de sa marque employeur. Si cette façon de procéder dans une campagne à l'interstice entre le discours institutionnel et promotionnel n'est pas étonnant, il reste pertinent de déconstruire les présupposés et les implicites encapsulés dans les effets rhétoriques et les stéréotypes en présence et de les replacer dans leurs enjeux sociopolitiques plus larges (Krieg-Planque, 2012). Un paradoxe habite cette campagne pro-égalité de genre qui, dans son énonciation visuelle, reproduit des figures binaires et dans son discours, consolide la norme patriarcale hétérosexiste. En effet, les corps représentés respectent clairement la binarité complémentaire de genre (avec des duos binaires sans aucune ambiguïté) et toute la posture pro-femmes connote fortement l'hétéronormativité²⁹. Le tout dans un cadre idéologique néolibéral enclin à retraduire les questions de genre en questions de parité.

28 Même jeu sur les terminologies propres au secteur de l'informatique.

29 L'hétéronormativité désigne la norme hétérosexuelle dominante dans les sociétés patriarcales. Déconstruire l'hétéronormativité permet de voir que le patriarcat comme système politique est la source des catégories genrées binaires que sont homme et femme. La notion de « femme » n'a de sens que dans un système politique et socio-économique hétéropatriarcal fonctionnant sur des principes sexistes et oppressifs. (Wittig, 2013).

4. Penser l'écart entre promouvoir et réaliser l'égalité hommes-femmes

À travers la campagne *Equals*, déployée à proximité immédiate de son siège social, Accenture réalise un geste communicationnel de promotion de l'égalité hommes-femmes. Par-là, il s'agit pour l'entreprise de se promouvoir comme employeur modèle, comme espace social où les salarié.es sont bien traité.es et où il fait bon travailler. L'enjeu est de valoriser son image de marque employeur en donnant des gages de ses « bonnes pratiques managériales ». La représentation d'un traitement favorable des femmes en son sein vise ici la reconnaissance de l'exemplarité et de la conformité d'Accenture en matière de gestion de « la parité ». Cette représentation très positive sert aussi à soutenir une promotion de « la diversité » considérée comme attractive pour le recrutement. La campagne *Equals* apparaît ainsi au diapason des tendances actuelles en matière de communication pro-parité. Or, celles-ci confinent à la dépolitisation des discriminations qui ont lieu dans les organisations. Ces tendances traversent la gestion bienveillante du sexisme et du racisme, et plus largement tous les sujets conflictuels qui traversent la RSE. L'élaboration d'*Equals* ne part pas d'une réflexion féministe ou antisexiste ou encore anti-patriarcale puisqu'elle s'inscrit dans une approche néolibérale de la gestion des discriminations en entreprise. Les dispositifs vantés sont considérés comme porteurs d'effets réformateurs des inégalités sexistes au travail qui seraient bénéfiques *en soi*. Il s'agit de mesures correctrices ou réparatrices qui forment un arsenal d'outils et de gages résultant de gestes de bonne volonté « paritaire ». L'imaginaire de « la parité » qui structure ces promesses est fortement présent sans qu'elle soit expressément nommée, pas même dans l'affiche sur le pourcentage de recrutements de femmes prévus ou dans celle sur la mixité de l'équipe dirigeante. Or, cette conception néolibérale de l'égalité de genre n'est pas sans contrevenir à un fonctionnement concrètement égalitaire et non-binaire, ni poser de nombreux problèmes théoriques et politiques (Sénac, 2015).

Le propos est promotionnel et consiste à s'enorgueillir des mesures existantes en les faisant valoir comme des progrès en soi. Notamment en les présentant *via* des figures de salarié.es qui incarnent – par la posture des corps, les visages souriants et le registre emphatique des *verbatim* sélectionnés – une certaine fierté d'appartenance. Par ce procédé ventriloque qui fait parler les salarié.es à sa place, il s'agit pour l'entreprise de se doter d'une légitimité à s'exprimer sur des sujets dits « sociétaux » qui, à la fois, la concernent et la dépassent. L'égalité de traitement entre tous et toutes s'inscrit dans le domaine des aspirations collectives. Les discriminations sont le plus souvent considérées comme moralement haïssables et le sexisme et le racisme dans le recrutement sont montrés du doigt comme des fléaux que doivent contrecarrer les employeurs en se montrant plus égalitaires. Or, les multiples implicites et présupposés (Krieg-Planque, 2012) que nous avons mis au jour dans le discours porté par Accenture à travers sa campagne *Equals*, montrent de véritables paradoxes énonciatifs. Nous notons par exemple un paradoxe dans le fait de dire souhaiter contribuer à plus d'égalité

tout en disant que cela ne peut se faire qu'à condition que les femmes montrent d'abord des gages d'égalité et de mérites professionnels. Ce propos repose sur l'actualisation de la fiction qu'est l'égalité méritocratique des chances³⁰, c'est-à-dire la fiction dans laquelle « *la norme de l'égalité et la norme du mérite sont généralement actualisées de façon conditionnelle et non pas de façon simultanée* » (Gonthier, 2007, 154). Alors que des mesures politiques d'égalité réelle devraient avoir pour premier enjeu de déconstruire les discriminations systémiques, la promotion de « la parité » comme solution aux inégalités de genre réaffirme et renforce la différence des sexes. La communication pro-paritaire se retrouve stéréotypée et stéréotypante dans la mesure où elle conduit à impenser les catégories de sexe réifiées, en les reprenant à son compte de façon à la fois esthétisée, euphorisée et essentialisée (Bruneel et Seurat, 2018). Ces euphémisations participent au processus de dépolitisation des questions sociales qui s'enclenche lorsqu'elles franchissent le seuil des entreprises. Ces dernières se font valoir comme mettant en place des dispositifs pour favoriser « la parité » en interne, tout en instrumentalisant cette valeur pour le bénéfice de l'image de leurs marques employeurs. Ainsi, dans ces énonciations organisationnelles à caractère promotionnel, les inégalités et les discriminations sont montrées comme prises en charge, gérées, incluses dans un discours managérial, institutionnel et promotionnel et se retrouvent, *in fine* dépolitisées.

Bibliographie

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 2(4), doi : <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A. et Revillard, A. (dir.) (2008). *Introduction aux gender studies. Manuel des études sur le genre*. Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Berthelot-Guiet, K. (2014). Publicitarité. Dans V. Patrin-Leclère *et al.* (dir), *La fin de la publicité ? Tours et contours de la dépublicitarisation* (pp. 199-231). Lormont, France : Le Bord de l'eau.
- Brousillon, G-A., Pierre, Ph. et Seurat, A. (2007). Vers une certification de la diversité dans les entreprises en France ? *Management & Avenir*, 14(4), 137-149, doi : <https://doi.org/10.3917/mav.014.0137>
- Bruneel, E. (2018a). L'altération de la pluralité sociale via la rhétorique de « la diversité » dans le discours d'organisations françaises : une analyse sémiocommunicationnelle. *Sociétés Plurielles*, 2, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01692833>

30 « [...] *la norme du mérite est suspendue lorsque la norme d'égalité est actualisée, de même que la norme d'égalité est mise en vacances lorsque la norme du mérite est prise en considération.* » (Gonthier, 2007, 154).

- Bruneel, E. (2018b). Quand montrer c'est ne pas dire : analyse sémiotique comparée de deux campagnes gouvernementales de sensibilisation aux préjugés. *Les cahiers de la lutte contre les discriminations*, 6, 77-97. doi : <https://doi.org/10.3917/clcd.006.0077>
- Bruneel, E. et Seurrat, A. (2018). Figurer « la diversité » ? Esthétisation, euphorisation, essentialisation. *Semen*, 45, 167-182. doi : <https://doi.org/10.4000/semen.11632>
- Butler, J. (2006). *Trouble dans le genre*, Paris, France : La Découverte.
- Caron, C. (2004). De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle. *Communication et organisation*, 25. doi : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2961>
- Collet I. (2006). *L'Informatique a-t-elle un sexe ? Hackers, mythes et réalités*, Paris, France : L'Harmattan.
- Collet, I. et Morley, C. (2017). Femmes et métiers de l'informatique : un monde pour elles aussi. *Cahiers du Genre*, 62(1), 183-202, doi : <https://doi.org/10.3917/cdge.062.0183>
- Coulomb-Gully, M. (2009). Les sciences de l'information et de la communication : une discipline Gender blind ? *Questions de communication*, 15(1), 129-153. doi : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.518>
- Coulomb-Gully, M. (2010). Féminin/masculin : question(s) pour les SIC. Réflexions théoriques et méthodologiques. *Questions de communication*, 17, 169-194. doi : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.383>
- Crenshaw, K. (2005). Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur. *Cahiers du Genre*, 39, 51-82. doi : <https://doi.org/10.3917/cdge.039.0051>
- Declercq G. (1992). *L'Art d'argumenter. Structures rhétoriques et littéraires*, Paris, France : Éditions universitaires.
- De la Broise, P., Huët, R., et Lamarche, T. (dir.) (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve-d'Ascq, France : Presses universitaires du Septentrion.
- Delphy, C. (2013). *L'Ennemi principal*, t. 1. *L'économie politique du patriarcat*, t. 2. *Penser le genre*. Paris, France : Éditions Syllepse.
- Delphy, C. (2015). *Pour une théorie générale de l'exploitation. Des différentes formes d'extorsion du travail aujourd'hui*. Paris, France : Éditions Syllepse.
- Dorlin, E. (dir.) (2009). *Sexe, race, classe, pour une épistémologie de la domination*. Paris, France : Presses universitaires de France.

- Doytcheva, M. et Caradec, V. (2008). « *Inégalités, discriminations, reconnaissance. Une recherche sur les usages sociaux des catégories de la discrimination. Vol. 1. De la lutte contre les discriminations ethnoraciales à la "promotion de la diversité" – Une enquête sur le monde de l'entreprise* ». Rapport de recherche, Université de Lille 3, DREES/MiRE. [En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01183034>]
- Fassin, D. et Fassin, É. (dir.) (2009). *De la question sociale à la question raciale. Représenter la société française*, Paris, France : La Découverte.
- Galinon-Méléneq, B. et Martin-Juchat F. (2014). Du « genre » social au « genre » incorporé : Le « corps genré » des SIC. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4, 2014, doi : <https://doi.org/10.4000/rfsic.857>
- Gonthier, F. (2007), L'égalité méritocratique des chances : entre abstraction démocratique et réalisme sociologique. *L'Année sociologique*, 57, 151-176.
- Héritier, F. (2009), *Une pensée en mouvement*, Paris, France : Odile Jacob.
- Julliard, V. (2012). *De la presse à Internet : la parité en questions*, Paris, France : Hermès Lavoisier.
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels*, Paris, France : Armand Colin.
- Kunert, S. et Seurrat, A. (2012). Sémioclastie militante : agir sur la symbolique des discours médiatiques. *Actes du colloque international ORC IARSIC-ESSACHESS*, Béziers, 171-183. https://comsymbol2014fr.files.wordpress.com/2013/12/actes_proceedings_comsymbol.pdf
- Kunert, S. et Seurrat, A. (2013). De la « publicité sociale » : lorsque les marques communiquent sur « la lutte contre les discriminations » et la « promotion de la diversité ». *Communication et Management*, 10, 63-78. doi : <https://doi.org/10.3917/comma.101.0063>
- Maingueneau, D. (2002). Problèmes d'*ethos*, *Pratiques*, 113-114, 55-67. doi : <https://doi.org/10.3406/prati.2002.1945>
- Maingueneau, D. (2012). *Les Phrases sans texte*, Paris, France : Armand Colin.
- Monsellato, G. (2013). La parité dans l'entreprise, un enjeu économique et non un phénomène sociétal, *Géoéconomie*, 67, 9-16. doi : <https://doi.org/10.3917/geoec.067.0007>
- Olivesi, A. (2012). *Implicitement sexiste ? Genre, politique et discours journalistique*, Toulouse, France : Presses universitaires du Mirail.

- Raz, M. (2016). Bicatégorisation. Dans J. Rennes (dir.). *Encyclopédie critique du genre. Corps, sexualité, rapports sociaux* (pp. 85-95). Paris, France : La Découverte.
- Sénac, R. (2015). *L'Égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*. Paris, France : Presses universitaires de Sciences Po.
- Vayre, É. (2019). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82(1), 1-39. doi : <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Véron, E. (1985). L'analyse du « contrat de lecture ». *Les Médias. Expériences, recherches actuelles, applications*, Paris, France : IREP.
- Wittig, M. (2013), *La Pensée straight*, Paris, France : Éditions Amsterdam, [2001].