

# Les carrières de cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? L'internationalisation d'un groupe français en Angleterre et en Hongrie

*Managerial careers in the process of corporate restructuring: rearranging  
gender-related effects? The internationalization of a French firm in  
England and Hungary*

Sophie Pochic<sup>b,\*</sup>, Cécile Guillaume<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Clerse, UMR CNRS 8019, université des sciences et technologies de Lille (USTL), bâtiment SH2,  
59655 Villeneuve d'Ascq cedex, France

<sup>b</sup> Centre Maurice-Halbwachs (CNRS-EHESS-ENS) équipe PRO, CNRS, bâtiment B,  
48, boulevard Jourdan, 75014 Paris, France

---

## Résumé

L'effet des restructurations sur les carrières des cadres reste encore peu analysé, notamment dans une perspective genrée. Les deux cas de fusion-acquisition étudiés, en Angleterre et en Hongrie, montrent que si la recomposition des espaces d'opportunité semble en partie favorable aux carrières féminines, le renforcement d'un modèle d'activité masculin-neutre contribue au durcissement du plafond de verre, pour tous ceux qui ne peuvent se conformer à ces attendus, en particulier les femmes.

© 2009 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

*Mots clés* : Restructuration ; Fusion-acquisition ; Plafond de verre ; Genre ; Cadres ; Carrière ; Changement organisationnel ; Internationalisation ; Angleterre ; Hongrie

## Abstract

The effects of corporate restructuring on managerial careers have not often been analyzed, especially not from a gendered perspective. As two cases of mergers and acquisitions studied in England and Hungary show, new windows of opportunity might open for women's careers, but a reinforced model of "masculine-

---

\* Auteur correspondant.

Adresses e-mail : [sophie.pochic@ens.fr](mailto:sophie.pochic@ens.fr) (S. Pochic), [cecileguillaume@hotmail.com](mailto:cecileguillaume@hotmail.com) (C. Guillaume).

neutral” activity hardens the glass ceiling for those (in particular women) who are unable to comply with its expectations.

© 2009 Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

*Keywords:* Corporate restructuring; Mergers and acquisitions; Glass ceiling; Gender; Managerial; Career; Organizational change; Internationalization; England; Hungary

---

Alors que la sociologie s’est intéressée de façon régulière au chômage depuis les années 1980, de façon paradoxale, elle ne l’a abordé que récemment sous l’angle des fusions-acquisitions et des restructurations d’entreprise, des victimes et/ou survivants de plans sociaux (Vignal, 2005 ; Linhart, 2002 ; Clot, 1994)<sup>1</sup>. Ceux qui gèrent ces réorganisations et parfois font carrière dans et sur ces restructurations, les cadres, sont souvent l’angle mort de ces enquêtes, à part quelques exceptions (Guyonvarch, 2008 ; Raveyre, 2005 ; Beaujolin, 1999 ; Dejours, 1998). Du côté anglo-saxon, davantage de travaux se sont penchés sur les effets des réorganisations sur les carrières des cadres, mais ils intègrent rarement les dimensions de genre dans l’analyse. Pourtant la question se pose. Les fusions-acquisitions ont-elles des effets différenciés sur les carrières des hommes et des femmes ? Dans un contexte de forte féminisation de l’encadrement, les femmes ont-elles bénéficié ou au contraire pâti de la déstructuration des marchés internes du travail et de leur recomposition à une échelle internationale ?

Des recherches récentes soulignent les risques de renforcement de la ségrégation professionnelle et la fragilisation des carrières des femmes cadres dans des contextes organisationnels mouvants (Stevens, 2007 ; Collins, 2005 ; Rasmussen, 2001 ; Tienari, 2000 ; Karambayya, 1998). Mais le nombre de travaux empiriques sur ce thème reste faible et ils n’intègrent que très rarement les effets des contextes sectoriels et nationaux. Nous avons demandé à un grand groupe français du secteur de l’énergie, au sein duquel nous avons déjà mené une enquête en 2004 sur les carrières des cadres dirigeants (Guillaume et Pochic, 2007), de nous ouvrir les portes de deux de ses filiales, l’une anglaise et l’autre hongroise (voir *infra*). Nous montrerons, dans un premier temps, comment le contexte de contraction des marchés du travail à l’échelle locale (les filiales) et de tertiarisation de l’activité liée à la dérégulation du secteur énergétique permet d’éclairer le caractère sélectif et plafonné du processus de féminisation. Une part croissante de femmes ne signifie pas automatiquement une amélioration de leurs perspectives de carrière. Dans ces contextes d’instabilité organisationnelle forte et de lutte des places, se renforce en filiale un modèle d’activité masculin-neutre, combinant exigences de mobilité géographique contrainte et extension des horaires de travail, que nous décrypterons ensuite. Dans une dernière partie, nous évoquerons comment la recomposition des mécanismes de cooptation à une autre échelle favorise les carrières des hommes dotés des bons atouts de départ. Nous concluons sur les risques de plafonnement de carrière, voire d’exclusion, pour tous ceux qui ne peuvent se conformer aux nouvelles exigences de l’entreprise, et notamment les femmes, dans un contexte de très forte asymétrie entre les filiales et la maison mère.

---

<sup>1</sup> Intérêt sans doute à replacer dans la forte augmentation des fusions-restructurations en France à la fin des années 1990, dont les effets sur l’emploi sont cependant contrastés (Bunel et al., 2007).

**Méthodologie : enquête croisée sur deux filiales d'un groupe français**

L'histoire interne du processus d'internationalisation du groupe, dont un tiers du personnel est situé désormais à l'étranger, a tout d'abord été retracée par des interviews de cadres responsables ou acteurs de cette politique de fusions-acquisitions dans différentes directions de la maison mère à Paris (20 cadres, dont 6 étrangers), complétées par l'étude de documents d'entreprise. Nous avons ensuite réalisé en 2006 des interviews dans deux filiales européennes, avec les cadres français expatriés (à des postes de direction de la filiale, 3 hommes en Angleterre et 2 hommes en Hongrie) et les « cadres locaux » dans chaque filiale à différents niveaux de la hiérarchie (18 en Angleterre dont 7 femmes, et 18 en Hongrie dont 7 femmes). Nous sommes retournés en 2008 revisiter ces filiales et faire des entretiens complémentaires auprès de cadres et de techniciens (10 en Angleterre, dont 4 femmes et 12 en Hongrie, dont 5 femmes).

En sachant que la catégorie des cadres en France est beaucoup plus institutionnalisée que partout ailleurs, nous avons sélectionné des « équivalents fonctionnels » dans ces filiales (à partir de la fonction occupée, du salaire et des responsabilités indiquées dans l'organigramme), afin de saisir localement les différences sociétales de production de la hiérarchie en entreprise. Nous avons eu accès à des statistiques sexuées sur le personnel à partir d'une extraction anonymisée du fichier du personnel de 2006 dans la filiale anglaise (Tableau 2) et de tableaux réalisés « à façon » dans la filiale hongroise en 2008 (Fig. 1 et Tableau 3). Les *Labour Force Surveys* de 2005<sup>2</sup> nous ont permis de définir à grands traits les spécificités de l'emploi des salariés qualifiés de chaque pays et du secteur énergie et eau (Annexes A et B, Tableau 1).

La méthode des « récits de vie » (Bertaux, 1996) vise à articuler parcours professionnel et vie privée, mais aussi à ancrer ces parcours dans l'histoire de la filiale, dans le marché du travail local, dans le contexte sectoriel et national (valeur des diplômes, politiques économiques et sociales). Quatre portraits de carrière sont développés dans le texte afin de retracer les séquences, les *turning points* et les autres significatifs de la carrière dans une tradition interactionniste (Glaser, 1968). Les entretiens en Angleterre ont été réalisés et retranscrits en anglais. Sauf pour quelques salariés bilingues, la majorité des entretiens en Hongrie ont été réalisés avec un interprète, avec une traduction en consécutif et retranscrits directement en français. Le fait d'être accompagné par un interprète professionnel n'a pas surpris les salariés hongrois, puisque les cadres français expatriés travaillent au quotidien avec un interprète à leurs côtés. Toutefois, pour contrôler d'éventuels biais liés à cette médiation, tous les

<sup>2</sup> Nous remercions le réseau Equalsoc, et plus particulièrement Benoît Tudoux, pour l'accès à des bases de données. L'utilisation de nomenclatures harmonisées comme « *Managers and professionals* » ou les niveaux de qualification ISCED posent évidemment des problèmes de comparabilité liés à l'harmonisation, que nous n'évoquons pas ici faute de place.

entretiens et retranscriptions ont été relus par une lectrice de hongrois, ce qui a permis de confirmer le grand respect des paroles aussi bien de l'intervieweur que des interviewés. Nous voulons remercier ici Gáldi Csaba, Gáldi Eva et Takács Mónika pour leur précieuse collaboration.

Tableau 1  
Instabilité et féminisation de l'emploi.

	Tous secteurs			Secteur énergie et eau		
	France	Hongrie	Royaume-Uni	France	Hongrie	Royaume-Uni
% de <i>managers and professionals</i> (M&P)	20,7	20,9	28,4	19,7	14,4	33,6
<i>Instabilité de l'emploi</i>						
% de nouveaux entrants (ancienneté < 5 ans)	36,3	39,3	48,2	13,8	20,7	35,7
Parmi les M&P	28,2	28,6	39,2	9,0	18,4	27,3
% de contrats temporaires	11,9	6,2	4,8	3,5	2,5	2,8
Parmi les M&P	6,7	3,8	4,5	0,0	3,3	0,8
<i>Emploi féminin</i>						
Taux de féminisation (% de femmes)	46,2	46,1	46,3	18,6	26,4	27,4
Parmi les M&P	41,0	48,8	38,9	18,4	22,2	19,5
Parmi les jeunes M&P (< 35 ans)	45,6	45,6	44,2	47,8	38,9	30,3
Femmes à temps partiel (%)	30,9	6,1	43,1	26,2	2,7	23,1
Parmi les M&P	18,7	0,0	23,2			
Actifs en emploi (BIT)	24 455 000	3 890 000	28 100 000	188 600	62 700	176 300

Source : *Labour Force Surveys* 2005.

Définition de *Managers and professionals* : ISCO code 1 and 2.

Définition du secteur « Énergie et eau » : NACE E.

## 1. L'internationalisation du groupe : une opportunité pour les femmes ?

Les fusions-acquisitions ont souvent en pratique comme conséquence des restructurations et des suppressions d'emplois, parfois à moyen terme et en vagues successives, surtout pour les emplois peu qualifiés (Lefresne et al., 2008). On connaît, par contre, moins leurs effets sur la structure des emplois qualifiés, dans des contextes complexes pouvant combiner une forte pression à la rationalisation (et une baisse d'effectifs), mais également des recrutements de jeunes cadres sur des spécialités tertiaires contribuant à une féminisation sélective mais plafonnée.

### 1.1. La « tentation internationale » d'un groupe français

L'entreprise étudiée est passée en 15 ans d'une configuration de monopole public présent uniquement en métropole et dans les DOM-TOM à un groupe de taille internationale implanté dans 30 pays qui réalise 39 % de son chiffre d'affaires à l'étranger en 2006 (sur un total de 27 milliards d'euros) et qui évalue à 32 % ses salariés hors de France en 2006 (sur un total de 50 000 salariés<sup>3</sup>), ce qui en fait un des acteurs énergétiques *leader* en Europe. Cette ouverture à l'international s'est réalisée sans véritable stratégie concertée, de façon très pragmatique et a été portée par quelques acteurs-clés dans certaines directions. Du côté du transport et de la distribution de gaz (métiers

<sup>3</sup> Le nombre de salariés est « consolidé » c'est-à-dire représente la masse salariale en équivalent temps plein.

historiques de l'entreprise), la chute du mur de Berlin a ouvert la possibilité d'acquérir intégralement ou *via* des prises de participation les infrastructures d'anciennes entreprises publiques (la Hongrie dès 1995) afin de sécuriser l'approvisionnement en gaz naturel, notamment avec le principal fournisseur, le russe Gazprom<sup>4</sup>. L'entreprise a également, depuis 2000, à la fois investi dans des licences d'exploration et de production de gaz naturel dans 10 pays, mais aussi développé des activités de commercialisation et de *trading* de gaz (achat à court et long terme), en rachetant parfois des entités déjà existantes comme en Angleterre. Enfin, pour diversifier ses activités et fidéliser ses clients, l'entreprise a développé une offre de services (gestion des déchets, nettoyage industriel, climatisation/chauffage) *via* l'acquisition de filiales françaises et européennes. Cette internationalisation encore récente fondée sur une croissance externe pourrait être caractérisée comme la « tentation internationale » (Lorrain, 2005) d'un groupe qui demeure encore très franco-français dans ses centres de pouvoir, ses réseaux d'information, ses procédures de prises de décision.

Cette stratégie s'inscrit dans un marché énergétique européen en voie de libéralisation, où chaque pays est plus ou moins avancé dans la dérégulation et l'ouverture à la concurrence étrangère (avec des étapes progressives en fonction de la taille des clients, des professionnels aux particuliers). Cette dérégulation amène notamment à séparer juridiquement l'activité de transport, de stockage d'énergie et de distribution sur un territoire (monopole « naturel ») de sa production ou de sa vente aux clients, afin que des concurrents puissent accéder aux infrastructures. L'Angleterre est en avance sur cette dimension puisque le gouvernement a libéralisé le marché du gaz entre 1986 et 1996 et le marché de l'électricité entre 1990 et 2000. La France et la Hongrie suivent le même calendrier fixé en 1998 par la direction générale « Transport, Énergie » de la Commission européenne pour instaurer le marché unique de l'énergie : ouverture aux professionnels depuis 2004 et ouverture aux particuliers théoriquement depuis 2007. Mais si la France possède encore deux entreprises publiques EDF et Gaz de France<sup>5</sup>, le secteur de l'énergie a été complètement privatisé en Hongrie depuis 1995. La maison mère du groupe étudié fonctionne donc encore avec un marché interne du travail presque fermé sur le territoire français avec un statut très protecteur (Guillaume et Pochic, 2007), alors qu'elle participe activement aux restructurations du secteur dans des pays étrangers en tant qu'actionnaire.

## 1.2. De fortes turbulences sur les marchés internes

Avant les grandes vagues de privatisation des années 1990, le secteur de l'énergie en Angleterre et en Hongrie était comme en France caractérisé par des entreprises publiques de grande taille sur un marché de monopole. Ces entreprises pouvaient couvrir un territoire national (comme *British Gas* ou *Mól* en Hongrie) ou seulement une région (*Yorkshire Electricity* ou *Égáz* sur la région du Nord-Ouest de la Hongrie). Les cadres — hommes ou femmes, ingénieurs et autres — entrés dans ces grandes entreprises y ont donc connu des « carrières bureaucratiques/organisationnelles » caractéristiques des marchés internes du travail (Glaser, 1968 ; Doeringer et Piore, 1971). Avec la privatisation et l'ouverture à la concurrence de ces anciens monopoles, ces marchés internes de l'emploi ont traversé depuis 10 ans de fortes turbulences liées à des fusions-acquisitions répétées avec souvent scission d'une partie de l'activité, parfois revendue, parfois filialisée. Ces rachats,

<sup>4</sup> Principal fournisseur de l'entreprise, avec lequel l'entreprise a des relations de partenariat depuis 1975, avec parfois des filiales communes.

<sup>5</sup> Même si la fusion avec Suez et donc la privatisation de cette dernière a été actée en septembre 2007.

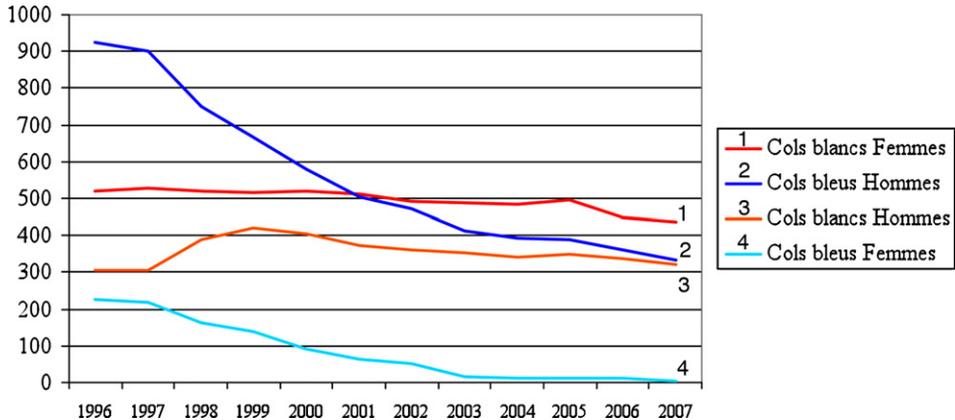


Fig. 1. La relative résistance des emplois de cols blancs dans la filiale hongroise.

souvent par des actionnaires étrangers, ont tous été suivis par des processus de réorganisation qui ont diminué la taille de l'entreprise et réduit les échelons hiérarchiques. Les marchés internes se sont donc à la fois ouverts (davantage de points d'entrée et de sortie) et contractés (moins de postes à pourvoir en interne), mais selon des processus différents suivant chaque filiale. Ces périodes de réorganisation ont été en même temps l'occasion d'un renouvellement des cadres, *via* des recrutements, pour accompagner la dérégulation du marché de l'énergie.

Le processus de réduction des effectifs peut être retracé en continu en Hongrie puisque la filiale est issue de la fusion des deux entreprises régionales (*Degáz* au Sud-Est et *Egáz* au Nord-Ouest) rachetées par un seul actionnaire depuis leur privatisation en 1995. Les effectifs sont passés de 2400 salariés lors du rachat à 1200 en 2006 lors de l'enquête<sup>6</sup> et ont continué de baisser, pour atteindre 1050 salariés en 2008. Les statistiques annuelles transmises au ministère (Fig. 1) reflètent la progressive externalisation de nombreux services techniques (relevé des compteurs, dessin des réseaux de gaz), les emplois de « cols bleus »<sup>7</sup> (des ouvriers et ouvrières peu qualifiés jusqu'aux techniciens et agents de maîtrise) ayant fait l'objet de vagues successives de réduction, passant de 1100 à un peu plus de 300 salariés. Les cadres n'ont pas été épargnés par la diminution du nombre de services techniques et d'agences, mais ont souvent été protégés du risque de chômage soit par leur âge (les plus âgés ayant pu partir *via* des préretraites ou des congés maladie), soit par leur diplôme et leurs réseaux<sup>8</sup>. Cette filiale confirme donc ce que montre au niveau national la *Labour Force Survey* de 2005 (Annexes A et B) : grâce à leur niveau élevé de diplôme, les cadres hongrois ont traversé sans encombre, voire ont bénéficié pour certains, de l'arrivée des actionnaires étrangers<sup>9</sup>. La gestion des restructurations par cette filiale est considérée par les salariés hongrois comme relativement « sociale », à la fois grâce aux cadres locaux (et notamment

<sup>6</sup> Les départs de l'entreprise sont supérieurs à 1200 car sur cette période l'entreprise a également recruté, surtout pour des postes qualifiés.

<sup>7</sup> Les statistiques officielles ne permettent de distinguer que les « cols bleus » des « cols blancs » et ne permettent pas d'avoir un niveau plus fin sur le niveau de qualification des postes/individus.

<sup>8</sup> Les chefs de centre s'étant préoccupés de retrouver un poste pour leurs fidèles collaborateurs, parfois au prix d'une mobilité latérale, d'un déclassement et/ou d'un déménagement.

<sup>9</sup> À l'inverse les peu diplômés, et notamment les femmes, ont été fortement touchés à la fois par des périodes longues de chômage, voire par un retrait du marché du travail officiel (leur taux de chômage est à 14 % avec un taux d'emploi inférieur à 30 %).

le PDG) qui ont continuellement tempéré les velléités des expatriés venus pour « faire du chiffre » et à une convention collective relativement protectrice (niveau d'indemnités élevé, même avec un syndicat peu offensif), mais surtout en comparaison de l'attitude d'autres entreprises étrangères en Hongrie. Malgré ces coupes sombres, la filiale peine cependant à atteindre les objectifs fixés par l'actionnaire car le gouvernement social-libéral maintient le prix du gaz en dessous du prix du marché, dans un pays durement touché par la transition vers l'économie de marché<sup>10</sup>.

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un renouvellement des cadres, plutôt sur des profils d'experts, parfois sur des métiers déjà existants dont le rôle est renforcé (comme les ressources humaines) ou sur de nouveaux métiers en croissance (liés à la captation et la fidélisation de la clientèle ou aux nouvelles normes juridiques encadrant les contrats d'achat et de vente). Pour assumer ces nouvelles fonctions, les expatriés français ont favorisé le recrutement par annonce de jeunes diplômés bilingues, considérés comme plus ouverts à la libéralisation que les anciens cadres marqués par leur expérience d'une entreprise d'État monopolistique. Cela a permis aussi de limiter la masse salariale. L'entrée de cadres expérimentés aux salaires élevés en position d'encadrement a été très limitée, ciblée sur des cadres venant d'entreprises privées étrangères, mais rarement débauchés dans les entreprises concurrentes du secteur. Ces mouvements d'entrée et de sortie expliquent que la moyenne d'âge a progressivement baissé, pour atteindre 42 ans en 2008, alors que la stabilité de l'emploi reste forte, avec une ancienneté moyenne de 14 ans (Tableau 3).

Ce processus de réduction des échelons hiérarchiques et de la taille de l'entreprise est plus complexe à retracer pour la filiale anglaise, créée en 2002, car celle-ci est caractéristique des acquisitions répétées qu'a connues le secteur énergétique anglais depuis les années 1990<sup>11</sup>. Cette filiale de la taille d'une PME (190 salariés) s'occupe uniquement de commercialisation d'énergie, soit d'achat et de vente, notamment à destination de clients de grande taille (entreprises ou collectivités), et ne gère aucune infrastructure technique<sup>12</sup>. Elle est majoritairement composée de cols blancs, surtout de *managers and professionals*, relativement jeunes, 33 ans en moyenne et recrutés depuis moins de 2 ans pour 40 % d'entre eux (Tableau 2). Malgré son chiffre d'affaires élevé (le deuxième des filiales du groupe), sa rentabilité reste subordonnée à la volatilité des cours de l'électricité et du gaz dans un marché très concurrentiel (« un marché coupe-gorge » selon un expatrié). Sa revente est parfois évoquée.

Le noyau dur de cette filiale est constitué d'une quarantaine de cadres, seniors et trentenaires, venant pour partie d'une *spin-off*<sup>13</sup> de l'ancienne entreprise publique régionale (précisément, le service *Trading* de *Yorkshire Electricity*<sup>14</sup>, basée principalement à Leeds). Privatisée en 1990, cette entreprise est vendue à un groupe américain en 1997, puis revendue à un groupe anglais en 2001 (une ancienne entreprise publique elle aussi). La « réorganisation » qui suit cette deuxième acquisition, la séparation de l'activité de distribution et d'achat d'énergie avec relocalisation à 150 km (Swindon), s'accompagne de nombreux départs « volontaires »<sup>15</sup> ou licenciements

<sup>10</sup> Les chaudières collectives défectueuses de nombreux immeubles génèrent ainsi des factures très élevées, sans que les mairies ou les particuliers aient les moyens de les rénover.

<sup>11</sup> Les statistiques du personnel ne permettent ainsi de remonter qu'à 2002, date de sa « création ».

<sup>12</sup> Elle possède une seule centrale électrique dont le personnel d'exploitation est externalisé dans une autre filiale du Groupe.

<sup>13</sup> *Spin off* ou *demerger* : action inverse d'une fusion, quand une entreprise se sépare d'un pan de son activité qui devient une entreprise juridiquement autonome.

<sup>14</sup> En 1982, *Yorkshire Electricity* avait ainsi 7944 salariés dont 69 *managerial staff* (Source : *Yorkshire Electricity Board*).

<sup>15</sup> Cette technique du « *voluntary redundancy* » a été souvent utilisée en Angleterre pour restructurer les entreprises publiques et l'administration, l'employeur demandant des « volontaires » en échange d'un dédommagement financier.

Tableau 2  
Taux de féminisation par groupes professionnels, filiale anglaise.

	Total	Hommes	Femmes	Taux femme (%)	Salaire annuel moyen hommes (€)	Salaire annuel moyen femmes (€)	Âge moyen hommes	Âge moyen femmes	Ancienneté moyenne hommes (années)	Ancienneté moyenne femmes
Directeur général	1	1	0	0,0	165 000		37		2	
<i>Head of</i>	6	6	0	0,0	119 900		44		4	
<i>Senior professionals</i>	6	6	0	0,0	59 000		36		1	
<i>Managers</i>	37	28	9	24,3	52 800	50 300	37	37	2	4
<i>Analysts</i>	34	27	7	20,6	32 200	37 500	29	31	2	1,5
<i>Technicians and team leaders</i>	47	26	21	44,7	31 000	27 200	31	31	1,5	1,5
<i>Assistants</i>	39	19	20	51,3	25 600	21 700	31	29,5	2	1,5
<i>Total Permanents</i>	171	114	57	33,3	43 300	29 950	33	31	2	2
Freelance et intérim	20	14	6	30,0						

Source : statistiques internes de la filiale, 2006.

Ont été interviewés, en 2006, 7 directeurs (*heads of*), 10 *managers*, 2 *analysts*, 1 *team leader* et 1 assistant.

pour motif personnel, notamment pour refus d'une autre offre (refus de déménagement ou de déclassement)<sup>16</sup>. Sur 3000 salariés, seuls 700 ont eu une proposition de réembauche et seuls 12 l'ont finalement acceptée. C'est à cette occasion qu'un petit groupe de *senior managers* se lance dans la création d'une entreprise de commercialisation d'énergie à Leeds, avec le soutien financier d'un groupe allemand dont ils deviennent une filiale. Ils proposent à 30 « personnes-clés » de les suivre, majoritairement des jeunes cadres qui travaillent sous leurs ordres. Le rachat surprise six mois après par un groupe allemand de l'entreprise anglaise qu'ils viennent juste de quitter (ce qui signifie à terme la fermeture de leur bureau à Leeds et la relocalisation à Swindon) les oblige à demander à être mis en vente. Le groupe français qui les rachète en 2002 les fusionne aussitôt avec deux autres de ses filiales, mais en conservant le site de Leeds comme plateforme.

Autour de ce noyau dur se sont agrégés majoritairement des jeunes cadres, recrutés directement après leur diplôme universitaire (*degree* ou bac+3) ou après une première expérience professionnelle (en cabinet d'audit notamment). Les cadres seniors recrutés en cours de carrière, souvent *via* des chasseurs de tête, sont peu nombreux, mais davantage présents qu'en Hongrie. Certains ont circulé entre différents opérateurs du secteur, leur mobilité étant parfois à leur initiative (insatisfaction sur le salaire, leur carrière ou le style de management), mais aussi liée à l'instabilité du marché de l'énergie (fusions, restructurations et relocalisations). Après un an de tensions, l'équipe dirigeante de l'autre filiale située à Telford (200 km) a d'ailleurs quasiment disparu, seul un dirigeant ayant accepté de rester après la relocalisation sur Leeds (moyen choisi par l'actionnaire pour résoudre les conflits de pouvoir). Ceci est en accord avec la plus grande mobilité externe des salariés qualifiés anglais mesurée par la *Labour Force Survey* de 2005, avec plus d'un quart des *managers and professionals* recrutés depuis moins de cinq ans, que ce soit au niveau national ou au niveau du secteur de l'énergie, contre 18 % en Hongrie et 9 % en France (Annexe B).

Ces moments de recomposition du marché de l'énergie (arrivée de nouveaux acteurs de petite taille avant une probable consolidation autour de quelques grandes entreprises multinationales selon les experts) ne signifie cependant pas la fin des marchés internes et des perspectives de carrière pour les cadres. Ils amplifient les inégalités de carrière au sein des cadres travaillant dans ce secteur, suivant leur âge et leur position professionnelle, à l'image en France des accidents de carrière des cadres (Pochic, 2001) ou des licenciements de cadres pour motif personnel (Palpacuer et al., 2007). Tout en valorisant la mobilité externe, surtout pour ceux qu'elles ne souhaitent pas garder, les entreprises cherchent à fidéliser les cadres à « potentiel » pour ne pas perdre des compétences rares (Marsden, 1989), mais aussi parfois des clients ou des informations stratégiques. Les jeunes cadres recrutés aux premiers niveaux de responsabilités et d'expertise espèrent tous pouvoir être récompensés de leur investissement au travail<sup>17</sup> et de leurs résultats par des promotions internes<sup>18</sup>. Le faible nombre d'échelons hiérarchiques, le strict contrôle de la masse salariale et la tension sur le marché local du travail des jeunes cadres<sup>19</sup>, surtout

<sup>16</sup> *British Gas* a ainsi diminué son personnel de moitié entre 1995 et 1997 sans plan social mais *via* une « réorganisation » : passant de 12 régions à 5 *business units*, tous les salariés devaient repostuler sur des offres d'emploi réduites de moitié, certains ayant accepté de troquer déclassement contre stabilité. . .

<sup>17</sup> Les anglais utilisent la notion de « *commitment* » pour désigner cet investissement.

<sup>18</sup> Malgré les discours gestionnaires sur la progression des « carrières nomades » (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Bender et al., 2003), les marchés internes sont toujours attractifs, comme l'ont montré des enquêtes sociologiques sur les cadres en Australie dans les grandes entreprises (Martin et al., 2000) ou en Angleterre dans le secteur de la finance (Devine et al., 2000).

<sup>19</sup> En Hongrie, le site de Szeged, région peu industrialisée avec un fort taux de chômage est beaucoup moins concerné par ce problème que le site de Győr, région très industrialisée avec un faible taux de chômage et encore moins que Budapest.

dans les spécialités financières et commerciales<sup>20</sup>, explique en partie le fort *turn-over* observé dans les premiers niveaux de cadres. Les dirigeants des deux filiales sont d'ailleurs préoccupés par ce *turn-over*, et essaient de le compenser par la mise en place d'une politique de détection des cadres à « potentiel » et d'offre de formations (notamment en langues). Du côté des cadres d'âge intermédiaire, la taille réduite de l'entreprise diminue leurs opportunités de progression de carrière, que ce soit verticalement ou même latéralement, et seul le départ de certains peut libérer des postes. L'arrivée d'un expatrié ou d'un senior débauché d'un concurrent rend en plus difficile la projection de carrière dans un climat de forte incertitude sur l'avenir de l'entreprise. Parmi les plus âgés, les plus dotés en ressources peuvent encore envisager la mobilité externe (consultant par exemple), alors que d'autres ont modéré leurs ambitions (notamment pour préserver leur équilibre familial), voire ont des objectifs plus « prosaïques » (conserver son poste et son salaire), comme dans d'autres entreprises restructurées (Martin et al., 2000).

### 1.3. Une féminisation sélective et plafonnée

Ces mouvements de sorties et d'entrées de main d'œuvre ont profondément modifié le profil des cadres des deux filiales : davantage sur des spécialités financières et commerciales, plus jeunes, plus diplômés et surtout plus féminisés. Avec 33 % de femmes dans la filiale anglaise et même 41 % dans la filiale hongroise<sup>21</sup>, on dépasse dans ces petites structures les taux de féminisation du secteur énergétique obtenus par les *Labour Force Surveys* (19,5 % pour l'Angleterre et 22 % pour la Hongrie pour les *managers and professionals* du secteur énergie et eau, taux qui monte même respectivement à 30 et 39 % quand on se restreint aux moins de 35 ans, cf. Annexe B). En raison de la ségrégation sexuée des filières de formation, que l'on retrouve en Hongrie comme en Angleterre, les femmes sont en effet davantage présentes dans les viviers du recrutement actuel de ces deux filiales. Celles-ci recherchent en priorité des diplômés avec des compétences en commerce, finance ou droit, que ce soit après l'obtention de leur diplôme pour des postes de « junior » ou après une expérience professionnelle dans le privé pour des postes de « senior ». Les femmes sont ainsi 45 % dans la filiale anglaise dans les postes d'entrée pour les jeunes diplômés (*credit control, finance accountant, sales support* et le niveau juste au dessus de *team leader*, [Fig. 1]). Elles sont de même dans la filiale hongroise 88 % chez les experts administratifs (ressources humaines, communication), 38 % chez les experts commerciaux et financiers, mais seulement 20 % sur les postes d'experts techniques (postes d'entrée des ingénieurs diplômés, mais accessibles également *via* la promotion interne des techniciens [Tableau 3]).

La minoration progressive du poids des ingénieurs au profit de profils plus *business* a donc objectivement ouvert des opportunités aux femmes, alors même qu'elles étaient relativement invisibles antérieurement dans un monde dominé par les ingénieurs. Dans ces deux pays, les ingénieurs diplômés, majoritairement des hommes, étaient auparavant les mieux placés pour atteindre les postes de direction dans ces industries avec des infrastructures techniques et risquées (puits, tuyaux, stockage de gaz par exemple) et des cols bleus qualifiés (majoritairement des

<sup>20</sup> En Angleterre, Leeds est la deuxième place financière après Londres.

<sup>21</sup> Dans cette réduction d'effectifs, le taux de féminisation ne s'est que légèrement amélioré, passant de 38 % en 1996 à 41 % en 2007, car les ouvrières ont été particulièrement touchées par les réductions des effectifs : des 228 femmes cols bleus de 1996, il n'en reste que quatre, 10 ans après. . .

Tableau 3

Taux de féminisation par groupes professionnels, filiale hongroise.

	Hommes (effectif)	Femmes (effectif)	Total	Taux femme (%)	Salaire annuel moyen hommes (€)	Salaire annuel moyen femmes (€)	Âge moyen homme (années)	Âge moyen femme (années)	Ancienneté moyenne homme	Ancienneté moyenne femme
Directeurs	11	2	13	15,4	86 770	54 880	45	49	16	15
Chefs de département, de filiales ou d'agences	31	17	48	35,6	24 930	27 470	47	44	18	16
Chefs adjoints de département ou d'agence	8	0	8	0,0	19 980	0	50	0	18	0
Contremaîtres ( <i>muvezeto</i> ), chefs de groupe, chefs de projet	52	26	78	33,3	12 940	13 520	44	45	16	15
Experts techniques (ingénieurs)	79	20	99	20,0	12 640	12 210	44	45	14	15
Experts commerciaux et financiers	19	12	31	38,7	12 360	11 640	40	38	11	14
Experts administratifs (RH, communication)	11	79	90	87,8	11 030	9 740	37	42	7	12
Chargés d'affaire technique (contrôleurs, dispatcheurs, archivistes)	79	88	166	52,8	8 030	7 640	41	45	12	17
Chargés de clientèle (par téléphone)	16	147	163	90,2	8 140	6 970	33	36	6	8
Ouvriers qualifiés ou non qualifiés	316	10	326	3,1	8 060	7 370	43	51	17	23
Employées de bureau	0	35	35	100,0	0	7 430	0	46	0	16
<i>Total</i>	<i>621</i>	<i>435</i>	<i>1056</i>	<i>41,2</i>	<i>11 052</i>	<i>9580</i>	<i>43</i>	<i>42</i>	<i>15</i>	<i>13</i>

Source : statistiques internes de la filiale, 2008.

Ont été interviewés en 2006, 9 directeurs, 6 chefs de département/filiale, 4 experts, 1 contremaître.

hommes) en nombre élevé. En Hongrie sous le régime communiste, le capital politique<sup>22</sup> était au moins aussi essentiel que le capital scolaire, ce qui constituait un obstacle aux carrières des femmes, qui étaient considérées comme « moins fiables politiquement » car moins disponibles en raison d'une division des tâches domestiques très traditionnelle (Fodor, 2003). Avec l'ouverture de la Hongrie à l'économie de marché dès 1968, puis la promotion de la « seconde économie »<sup>23</sup> dans les années 1980, les entreprises commencent cependant à être moins regardantes sur le capital politique et beaucoup plus sur l'expertise et les diplômés (Fodor, 2003). Cette tendance conjugée à une politique égalitariste d'accès aux études supérieures<sup>24</sup> et de soutien de l'activité féminine à temps plein explique que les femmes soient plus présentes en moyenne parmi les *managers and professionals* en Hongrie, 49 % tous secteurs confondus contre 39 % en Angleterre<sup>25</sup>. De manière conforme, les contremaîtres et même les chefs de département, d'agences ou de filiales sont composés d'un tiers de femmes dans la filiale hongroise (Tableau 3), alors les cadres et experts (*managers and analysts*) comportent moins d'un quart de femmes dans la filiale anglaise (Fig. 1). Malgré ces différences d'héritage, dans les deux pays, quelques femmes diplômées trentenaires considèrent que les restructurations ont été bénéfiques pour elles, car elles ont créé ou libéré des postes sur lesquels elles ont pu connaître des accélérations de carrière, à l'image d'Anna.

### **Anna ou les opportunités pour les commerciales**

À 34 ans, Anna est cadre commercial (*sales manager*) dans la filiale anglaise et gagne un salaire d'environ 42 000 € annuel pour un temps partiel de 30 h sur quatre jours. Ne voulant pas aller à l'université après son bac scientifique, elle obtient en 1990 l'opportunité de faire une formation en apprentissage<sup>26</sup> en management chez *British Gas*, grâce à son père ingénieur promu qui avait commencé sa carrière dans cette entreprise. Quand elle est diplômée trois ans après en *finance and business management*, qualification reconnue nationalement<sup>27</sup>, elle continue à travailler dans l'équipe de ventes. Mais en 1995, son bureau de Norwich est fermé suite à une réorganisation. Elle en profite pour quitter l'entreprise en acceptant un licenciement « volontaire » car c'est l'occasion de

<sup>22</sup> Capital politique à différentes dimensions : ne pas venir d'une famille stigmatisée par un passage à l'Ouest ou par ses origines bourgeoises ou indépendantes ; être considéré comme un bon communiste (par son engagement actif dans les mouvements de jeunes ou le syndicat ou encore mieux le parti) et si possible être soutenu par les réseaux du parti, notamment dans des industries stratégiques comme l'énergie.

<sup>23</sup> Soutien à la création des petites entreprises personnelles (GMK/*Gazdasági munkaközösség*, littéralement communauté du travail à but lucratif) sur le lieu du travail avec les salariés de la même usine, travaillant souvent comme sous-traitants de l'entreprise, le soir ou le week-end.

<sup>24</sup> En terme de niveau (*via* des quotas), mais pas en termes de spécialités, les femmes étant minoritaires dans les filières techniques en raison de processus genrés d'orientation scolaire.

<sup>25</sup> Cet écart s'est pratiquement résorbé dans les jeunes générations, avec 46 % en Hongrie contre 44 % en Angleterre de jeunes femmes parmi les « *managers and professionals* » de moins de 35 ans.

<sup>26</sup> *Via* un « *training program* », système très développé en Angleterre, où les jeunes sont salariés pour trois ans et souvent « tournent » sur des postes tous les quatre ou six mois. Ils bénéficient d'heures libérées pour préparer leurs examens et parfois pour suivre leurs cours.

<sup>27</sup> Par la *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA).

faire le tour du monde avec son compagnon de l'époque (elle se séparera pendant le voyage). Quand elle revient un an après, en 1997, elle retrouve très vite *via* une mission d'intérim un emploi à *Yorkshire Electricity*, comme commercial pour les clients industriels. Un an après, elle intègre le prestigieux et innovant département commercial (*special markets*), où se négocient des contrats « à façon » (*bespoke contracts*) pour des industriels qui participent à la gestion de la charge sur le réseau.

Quand l'entreprise est rachetée par *Empower* en 2001, elle est pour la deuxième fois licenciée pour motif personnel car elle refuse de déménager à Swindon. Alors qu'elle a une offre d'emploi de *British Petroleum*, elle préfère accepter la proposition de son ancien chef d'intégrer une petite structure de commercialisation où elle arrive avec ses clients industriels qui la suivent. S'ensuivent quatre ans d'intense activité pour développer la structure, avec des horaires assez fous (7 h 30–19 h sans pause). Elle devient à 30 ans responsable régional des ventes, responsable de sept collaborateurs, « une progression naturelle pour moi » et tombe aussi amoureuse de son ancien (et actuel) chef.

À son retour de congé de maternité, elle réussit à conserver son poste de manager tout en négociant un temps partiel de trois jours par semaine. Mais sa charge de travail n'a pas été allégée et elle revient rapidement à quatre jours par semaine, tout en avouant souvent travailler de chez elle au téléphone ou par mail le vendredi. Lors de la dernière réorganisation, en 2006, elle est rétrogradée de manager à simple commerciale, le management ayant anticipé son prochain départ en congé de maternité (elle ne sera pas remplacée). Elle reconnaît qu'elle ne pouvait pas assumer les attentes de la direction, qui souhaite des cadres très investis (*strongly committed*) avec des horaires extensifs à l'image de ceux de son mari (7 h–19 h), car cela empiète sur leur vie privée. Habitant à la campagne, leur fils de deux ans est par exemple à la crèche à côté de l'entreprise, il fait donc plus d'une heure et demie de transport avec eux et reste parfois jouer le soir dans les couloirs en attendant la fin d'une réunion. Enceinte du deuxième, elle reconsidère lors de l'entretien en 2006 ses ambitions de carrière, même si elle souhaite continuer à travailler à temps partiel, notamment pour le train de vie confortable que deux salaires de managers procurent. Deux ans après, Anna a démissionné pour suivre son mari recruté dans une nouvelle division au siège à Paris pour une mission de trois ans. Elle s'occupe de ses enfants à temps plein.

Malgré cette féminisation des premiers niveaux de responsabilité, et donc davantage de candidates pour la promotion, les niveaux supérieurs de direction leur sont encore relativement fermés dans les deux pays. Depuis le rachat, le nombre de femmes dans l'équipe dirigeante est en effet resté similaire en Hongrie (deux femmes parmi les treize directeurs) et a même diminué en Angleterre (les trois dirigeantes de l'entreprise de Telford, dont la PDG, ont été licenciées, et ont été remplacées par des hommes). Ce maintien du plafond de verre dans des organisations profondément remaniées échappe d'ailleurs en partie aux acteurs en place car les

femmes sont en nombre croissant parmi les jeunes cadres. Il leur échappe aussi car les systèmes informatiques de gestion du personnel et les instances représentatives du personnel sont eux aussi déstabilisés par ces rachats et réorganisations, et ne permettent pas de suivre les mobilités intra- et interorganisationnelles dans la durée (Woodall et al., 1997). Aucune des deux filiales n'avait ainsi sexué les statistiques de *turn-over*, qui s'avère pourtant plus élevé pour les femmes dans les deux filiales. Loin d'avoir modifié les règles du jeu pour faire carrière, cette contraction du marché interne n'a-t-elle pas en fait renforcé un modèle « masculin-neutre » d'activité, conduisant à une progressive éviction des femmes de la course au pouvoir, à l'image d'Anna ?

## 2. Le renforcement d'un modèle « masculin-neutre » d'activité dans des marchés internes du travail en contraction

Si les effets de recomposition des espaces de carrière semblent offrir des opportunités nouvelles mais très sélectives pour les femmes, le processus de libéralisation du secteur énergétique a aussi eu des effets de dérégulation du marché du travail que l'on peut saisir à l'aune du renforcement de certaines « normes » masculines de carrière.

### 2.1. *La mobilité géographique : entre contraintes de relocalisation et perspectives sélectives d'expatriation*

Au niveau local, les salariés doivent souvent faire face à des contraintes de mobilité accrue avec des transferts (individuels ou d'équipe). La forte dispersion de l'implantation géographique des entreprises du secteur de l'énergie sur les territoires nationaux se conjugue en effet avec les effets spécifiques des restructurations entraînant fréquemment la délocalisation/relocalisation de certaines catégories de salariés, cadres ou non cadres. Dans les deux filiales étudiées, les fonctions support et dirigeante ont été particulièrement touchées par les contraintes de mobilité géographique<sup>28</sup>. En Hongrie, suite à la fusion des deux entreprises, les responsables des services ressources humaines et finance ont dû choisir de localiser leur équipe à Győr ou à Szeged (à plus de 200 km au nord ou au sud de Budapest). De même en Angleterre, le choix du groupe d'implanter la filiale à Leeds a contraint les salariés de l'entreprise localisée à Telford à accepter de travailler à Leeds ou à négocier leur départ : sur 47 salariés licenciés cette année-là, 31 étaient des femmes (soit 2/3). Les femmes semblent plus particulièrement touchées par les contraintes de mobilité induites par les restructurations (Collins, 2005). Souvent employées dans des fonctions support, elles sont particulièrement concernées par les effets de centralisation de ces fonctions vers le siège et la difficulté de maintenir leur activité en local. L'un des objectifs des restructurations étant de rationaliser les structures organisationnelles, de se recentrer sur le « cœur de métier » et de réduire les coûts liés aux activités « non productives », la chasse aux doublons expose les fonctionnels à un risque accru de licenciement ou de relocalisation (Karambayya, 1998). En Hongrie, l'injonction à la mobilité est vécue comme plus contraignante qu'en Angleterre où le marché de l'emploi est globalement dynamique. Être mobile au niveau local devient une garantie, certes toujours provisoire, de garder son poste.

<sup>28</sup> Car les postes techniques des salariés d'exécution ont souvent été supprimés ou externalisés sur place... Dans le cas d'une restructuration d'un groupe pharmaceutique, le transfert (interne) vers d'autres sites a concerné les emplois qualifiés de R&D, alors que l'externalisation (accompagnée d'un déclassement statutaire et salarial) a touché les emplois peu qualifiés : courrier, standard, propreté (Guyonvarch, 2008).

Dans tous les pays, les cadres optent souvent pour une stratégie de double résidence (professionnelle et familiale) et le célibat géographique en semaine. En filiales, la mobilité géographique sous contrainte se heurte en effet à la force de l'enracinement local, tant du point de vue des attaches familiales et culturelles que des contraintes économiques liées au coût de l'immobilier, variable selon les régions, à la faiblesse du marché locatif et à l'emploi du conjoint. En Hongrie, le modèle du couple à double salaire (et l'emploi fréquent des épouses dans le secteur public), le recours à l'entraide familiale pour la garde des enfants et la disparité du coût de la vie selon les régions constituent des entraves importantes à la mobilité des cadres — hommes ou femmes, comme le rappelle le cas de Beata (voir *infra*). En Angleterre, les difficultés d'accès à la propriété et l'attachement à la région expliquent principalement le refus de la mobilité, y compris pour les célibataires. La qualité de vie dans le Yorkshire est souvent mise en avant pour justifier l'ancrage local, en dépit de configurations familiales plutôt favorables à la mobilité. La plupart des cadres dirigeants ont en effet des conjointes qui ont arrêté de travailler (ou s'apprentent à le faire) pendant de nombreuses années pour élever leurs enfants ou optent pour un travail à temps partiel. Comme le soulignent d'autres travaux, le rôle de la configuration familiale (ne pas avoir d'enfant), de la qualification (élevée) et du logement (être locataire) sont centraux dans l'acceptation de la mobilité géographique (Vignal, 2005). La variable du genre n'est pas sans influence non plus (Bertaux-Wiame, 2006 ; Guillaume et Pochic, 2008).

### **Beata ou comment garder à tout prix son équilibre familial**

Beata est diplômée de l'université de Szeged, une des cinq grandes villes de la Hongrie, à côté de la frontière serbe et non loin de la frontière roumaine. De 1985 à 1990, elle a suivi cinq ans de formation juridique et deux ans de formation économique. Beata parle également trois langues étrangères (français, allemand, anglais). Elle a appris le français dans la seule école de Szeged où cela était possible car sa mère professeur de philosophie tenait à ce qu'elle ait une culture générale. Elle souhaitait être avocate, mais n'a pas pu obtenir de poste à cause du *numerus clausus*. Elle a ensuite commencé à travailler à l'université de Szeged comme enseignante en droit constitutionnel et en même temps au tribunal pour préparer son examen d'entrée dans la magistrature, mais malgré sa première place, elle est découragée à le faire car le tribunal a d'autres candidats « protégés » à placer (proximités politiques et clientélisme local). Elle décide finalement de partir travailler dans le secteur privé, d'autant que le salaire qu'on lui propose est nettement supérieur. Le dirigeant d'une entreprise de chimie qu'elle avait connu au travers de travaux de traduction qu'elle avait réalisés pour lui, lui propose en effet de devenir directrice générale d'une petite structure (80 personnes) à 30 km au nord de Szeged. Elle y reste cinq ans, se marie et a son premier enfant.

En 1997, quand elle voit une annonce dans le journal pour un poste de directeur des ressources humaines (DRH) chez *Égáz*, elle postule parce qu'elle parle le français, que le poste l'intéresse et qu'il se trouve à Szeged. Son mari fait lui-même une carrière de DRH dans le secteur privé dans des entreprises multinationales. En 1998, elle a son deuxième enfant. En 2000, suite à la fusion d'*Égáz* et *Degáz*, elle devient DRH pour les deux entités.

Son bureau est situé à Szeged au sud du pays, mais elle partage son temps entre les trois sites de l'entreprise, Szeged, Győr dans le Nord et Budapest (siège social de l'entreprise), chaque site étant distant de 200 km. Depuis qu'elle a été nommée, l'entreprise n'a cessé de se transformer, d'abord la fusion entre les deux entreprises régionales, puis les réductions d'effectifs, les externalisations... Son mari a changé plusieurs fois d'entreprises et travaille aujourd'hui à Budapest. Il vient à Budapest le lundi matin et il revient le jeudi soir (« si on a de la chance ») ou le vendredi soir (« si on n'a pas de chance »). Quand ils sont absents tous les deux, c'est la famille élargie qui s'occupe des enfants (grands-parents, sœur, oncle, tante). Tous habitent dans la même rue à Szeged, « les enfants sont à la maison chez mes parents, chez ma sœur aussi ». Interrogée sur l'idée d'arrêter de travailler, elle rétorque qu'il s'agit d'une question d'Européenne de l'Ouest. En Hongrie, les couples ont besoin d'un double salaire et il est impossible pour une femme de recommencer une carrière à 45 ans. Et puis elle aime bien son travail, malgré les diminutions d'effectifs. Pour le moment, elle n'envisage aucune mobilité professionnelle, le contenu de son travail ne cesse d'évoluer et la carrière de son mari ne lui permet pas d'aller travailler ailleurs dans le groupe, sauf s'ils avaient une proposition commune. Sa priorité, c'est son équilibre familial. Deux ans après, elle est toujours au même poste.

Si certains hommes cadres anglais ou hongrois se sont vus offrir des opportunités de mobilité internationale, rares sont ceux qui sont allés à l'étranger avec leur famille. Les exemples d'impatriation dans la maison mère se sont révélés être des échecs relatifs : missions de courte durée, sans perspective de promotion sur place, avec des conditions financières peu attractives, des difficultés à manager une équipe ou à faire valoir son expertise dans une langue étrangère et enfin une intégration sociale limitée du côté des collègues (Pierre, 2003). Pourtant, paradoxalement, construire une partie de sa carrière à l'international devient un critère de distinction dans un contexte où les espaces de carrière sont en pleine recomposition. Plus que les atouts linguistiques, l'acceptation d'une hypothétique mobilité au sein du groupe devient un critère officiel de détection de cadres à « potentiel » en filiales, inscrit dans les grilles d'évaluation. Les (rares) opportunités d'expatriation-impatriation sont surtout l'objet de stratégies individuelles réservées *in fine* aux hommes cadres dirigeants qui peuvent négocier âprement les termes de leur contrat, en échange d'une disponibilité familiale (la plupart ont une femme inactive ou sont célibataires) et d'un investissement professionnel intense.

## 2.2. Des filiales sous pression, des exigences de disponibilité renforcées

Au-delà des questions de délocalisation, les contextes de fusion-restructuration sont propices à la dérégulation des horaires de travail (Crompton, 2006 ; Wajcman, 1998), notamment en raison de la faible prise en compte de l'activité de travail concrète (Raveyre, 2005) et des fréquentes réductions d'effectif. Qu'il s'agisse du démarrage d'une activité comme dans le cas de la filiale anglaise ou d'une recherche accrue de productivité dans le cas hongrois, l'extension des horaires de

travail se fait particulièrement sentir sur les salariés et particulièrement les cadres et les femmes<sup>29</sup>. La diffusion d'une pression aux résultats et d'une logique fortement entrepreneuriale, dans un contexte de stricte supervision par la maison mère, offre des contextes de travail vécus comme stimulants — en particulier pour les jeunes diplômés qui sont « à bonne école » et sont à la recherche d'une première expérience managériale — et usants quand la pression se maintient dans la durée.

Si en Angleterre, le contexte économique favorable offre aux salariés la possibilité de poser des limites à un investissement professionnel jugé excessif<sup>30</sup>, la situation des cadres hongrois semble moins propice à la modération des horaires de travail. Confrontés à la réduction constante des effectifs et à l'accroissement de leur charge de travail lié à l'élargissement de leur périmètre de responsabilité, les cadres dirigeants ironisent parfois sur le décalage entre la tranquillité de la maison mère et la surcharge chronique et persistante des salariés de la filiale. Plus généralement, la situation économique de la Hongrie depuis le changement de régime a conduit les cadres qui voulaient se maintenir dans leur emploi ou en trouver un, à privilégier un investissement professionnel intense. Nombre d'entre eux maîtrisent plusieurs langues, ont repris ou fait des études très poussées (double diplôme) et tentent de mettre tous les atouts de leur côté pour garder une « place au soleil ». Les contextes de rachat/restructuration ne font qu'intensifier un engagement déjà prioritaire dans la sphère professionnelle, estompant les frontières entre travail et hors travail et déstabilisant les régulations collectives existantes (Linhart, 2005).

Dans ce contexte, les femmes cadres, souvent en couple à double carrière et *a fortiori* les mères de famille — moins mobiles et moins disponibles —, sont rapidement confrontées à un choix entre leur carrière ou leur famille, alors que les cadres masculins sont généralement caractérisés par un soutien domestique à leur carrière (Wajcman, 1996). Dans les deux filiales, cette équation est influencée par le « régime de genre » (Lewis, 1997) qui structure la division sexuelle du travail. Bien que les deux pays soient classés différemment par les typologies existantes (Crompton, 1997 ; Lewis, 1992 ; Esping-Andersen, 1990), l'Angleterre correspondant à un modèle « libéral » et la Hongrie à un modèle « postsocialiste », le rôle prépondérant des femmes dans la prise en charge du travail domestique et l'éducation des enfants permet de comprendre leurs difficultés à se conformer aux normes de carrière. En Angleterre, la faiblesse des modes de garde collectif avant l'âge de six ans et surtout leur coût contribuent à dévaloriser l'intérêt financier d'une activité professionnelle à temps plein pour les mères de famille<sup>31</sup>. Si les femmes cadres tentent de se maintenir dans l'emploi avec un premier enfant au prix de gros sacrifices financiers, elles optent souvent pour un temps partiel ou un congé parental de longue durée au moment de leur seconde grossesse. Le recours au temps partiel étant perçu comme incompatible avec une activité managériale, certaines acceptent même d'être rétrogradées ou se maintiennent volontairement dans des activités d'expertise, au prix d'un plafonnement de carrière. En Hongrie, l'effritement, à partir de 1985, du modèle « maternaliste » (Haney, 2002) qui visait en théorie à couvrir les besoins des femmes en tant que mère et travailleuse à temps plein est en partie compensé par l'existence

<sup>29</sup> « Il semble évident que se fonder sur les heures de travail comme signe de l'investissement au travail peut entraîner aussi bien une "foire d'empoigne" (c'est-à-dire trop d'heures pour tous) et un biais de sélection envers les femmes » (Osterman, 1996, p. 16, traduction des auteurs).

<sup>30</sup> Au grand dam du directeur français de la filiale qui travaille fréquemment jusqu'à 22 heures et s'offusque des horaires de travail « insuffisants », 8 h–18 h 30, des membres anglais de son équipe de direction. . .

<sup>31</sup> Le temps partiel est presque inexistant en Hongrie alors qu'il est la forme majoritaire de l'emploi des mères de famille. Les femmes peu qualifiées sont fortement exclues du marché du travail hongrois, alors qu'elles y restent davantage en Angleterre (Tableau 1).

de modes de garde collectifs pour les enfants de plus de trois ans<sup>32</sup> (Fodor et al., 2002), mais se heurte à la permanence d'une vision traditionnelle des rôles sociaux des hommes et des femmes (Nagy, 2005). Les femmes cadres interviewées, le plus souvent en couple à double carrière, tentent donc de « concilier » travail et famille avec le soutien de leur entourage familial, mais les plus jeunes envisagent fréquemment le recours au congé parental long (GYES<sup>33</sup>, jusqu'à trois ans) hérité du régime communiste. Le temps partiel, considéré comme un demi-salaire alors que les salaires sont faibles par rapport au coût de la vie, est pratiquement inexistant.

Si des opportunités de carrière se sont ouvertes pour les femmes, notamment dans des sphères d'expertise nouvelles, le renforcement des normes de carrière au masculin lié au contexte de restructuration contribue indéniablement à consolider le plafond de verre dans les deux filiales étudiées. Pourtant, en Angleterre, avant la fusion-acquisition, trois femmes étaient cadres dirigeantes, dont l'une directrice d'une des deux entreprises rachetées. Peut-on imputer aux seules contraintes de mobilité (déménagement imposé vers Leeds) la seule responsabilité de leur éviction ?

### 3. La reconduction des mécanismes de cooptation : l'entre soi masculin

Sans doute faut-il également rechercher une interprétation du côté des règles informelles de gestion des carrières, et de la reconduction à une autre échelle de mécanismes de cooptation.

#### 3.1. *Se rendre « visible » dans un contexte d'incertitude pour tous*

De nombreux travaux ont souligné l'importance de l'évaluation par les pairs et de la cooptation dans le déroulement de la carrière en entreprise, permettant d'expliquer en dynamique la (re)fabrication de l'homogénéité sociale et sexuée des dirigeants (Guillaume et Pochic, 2007 ; Fortino, 2002 ; Wajcman, 1998 ; Kanter, 1977). Or l'un des effets évidents des restructurations est précisément de déstructurer les réseaux relationnels internes et de casser les relations de confiance (ou au moins d'interconnaissance) qui s'étaient tissées au fil du temps entre les salariés et leur hiérarchie, créant des situations de vulnérabilité (Rorive, 2005) et « d'incertitude pour tous » (Linhart, 2002). La recomposition quasi-systématique des équipes dirigeantes (départ à la retraite anticipée de l'ancienne direction de la filiale hongroise et licenciements de la moitié des dirigeants dans la filiale anglaise), avec l'arrivée de nouveaux responsables issus de l'entreprise qui rachète contribuent à remettre en question les compromis relationnels construits entre salariés et hiérarchie et à rendre plus imprévisibles les normes d'évaluation du travail. Avoir des contacts privilégiés avec des responsables hiérarchiques (anciens collègues ou anciens supérieurs) facilite l'accès à des informations et des soutiens pour éviter certains pièges difficiles à anticiper, en raison d'une modification continue de la hiérarchie symbolique (et pratique) des services et des postes, de la stratégie et du périmètre des organisations<sup>34</sup>.

Dans les deux filiales, les cadres qui se sentent les plus confiants à l'égard de leur futur déroulement de carrière sont donc ceux qui savent détenir une compétence stratégique évidente

<sup>32</sup> Et d'autres services privés ou avantages fiscaux à destination des familles de classes moyennes.

<sup>33</sup> GYES, Gyermerkgondozasi Segeli, littéralement allocation parentale, environ 110 euros par an en 2006.

<sup>34</sup> Pièges comme par exemple rester dans un service qui va être externalisé ou dont les échelons hiérarchiques sont réduits, devenir un expert dans un domaine en perte de vitesse ou sur lequel existe un doublon. Ou à l'inverse se faire financer un deuxième diplôme sur une spécialité en vue, ou intégrer une petite structure qui se développe et crée des échelons supplémentaires, etc.

pour la filiale (métier cible ou grande connaissance du secteur au plan national) ou qui parviennent à nouer des relations avec le groupe, notamment par un lien privilégié avec un expatrié ou un cadre français de la maison mère, construit à travers des relations de travail. Ceci exclut un certain nombre de cadres qui ne parlent ni le français, ni l'anglais et dont l'activité est peu visible ou peu mesurable pour le groupe comme, par exemple, Linda chargée des questions de réglementation et (ré)élue régulièrement dans les instances professionnelles du secteur énergétique anglais.

### **Linda, une brillante autodidacte de la régulation du marché**

À 49 ans, Linda est responsable des relations avec le régulateur (*regulatory affairs manager*) de la filiale anglaise et gagne environ €57 000 par an. Issue d'un milieu modeste, orpheline jeune élevée par sa grand-mère, elle a commencé à travailler à 17 ans comme employée administrative dans des services municipaux chargés du logement social. Mais après la naissance de sa deuxième fille, elle décide à 32 ans de reprendre des études supérieures d'informatique pendant trois ans. Elle est embauchée à *Northern Electric* après son stage d'études en 1988, au moment du tournant commercial de cette entreprise publique régionale dominée par des ingénieurs. Si elle commence comme administrateur de bases de données, elle évolue assez rapidement vers le monde de la régulation qui se met en place avec la libéralisation du secteur de l'énergie. Elle est chargée de connaître les dernières lois et réglementations, les acteurs du régulateur (OFGEM<sup>35</sup>), et de faire du *lobbying* auprès des professionnels du secteur et du monde politique. Elle représente ainsi l'entreprise dans divers comités et associations, à Londres et dans tout le pays. Elle y rencontre des cadres de *Yorkshire Electricity*, qui la débauche en 1997 pour s'occuper de leur représentation externe. Elle accepte car c'est à la fois une reconnaissance par les pairs de sa valeur, nouveaux pairs plus innovants et commerciaux que les «vieux» ingénieurs de l'ancienne entreprise publique. Son plus gros client part d'ailleurs avec elle. Même si l'entreprise est basée à Leeds, elle ne déménage pas du *North East*; avec ses déplacements, elle ne passe que deux jours en moyenne au bureau, et ne veut pas déraciner ses deux enfants. Son mari travailleur social, aidé de sa propre mère, s'en occupe pendant ses absences. Elle grimpe rapidement les échelons chez *Yorkshire Electricity*, dirige un service de 11 personnes et se retrouve membre du comité exécutif, élue employée de l'année. Elle obtient également une reconnaissance nationale en étant élue première femme représentante de l'industrie dans les instances de régulations nationales (*Elxon* et *Balancing and Settlement Code [BSC] Panel*<sup>36</sup>). Son couple, par contre, souffre de cette progressive différence de réussite sociale : ils se séparent, «et je pense que sa mère y est pour quelque chose, cela devait

<sup>35</sup> *Office of the Gas and Electricity Markets*.

<sup>36</sup> Le BSC contient les règles et principes de gouvernance que doivent signer les entreprises d'électricité licenciées, et est mis en œuvre sous le contrôle d'une entreprise indépendante (*Elxon*) et d'un panel d'industriels (*BSC Panel*).

jaser derrière mon dos : Et Linda qui n'est jamais là. . . » Quand, en 2000, *Empower* rachète son entreprise, elle ne veut pas travailler pour eux à la fois parce qu'elle ne partage pas les mêmes valeurs que ses dirigeants et aussi parce qu'elle pense qu'elle ne pourrait pas conserver la même position de pouvoir. Elle est donc licenciée « volontaire » à 45 ans et reste trois mois au chômage pour la première fois de sa vie, ce qui la terrifie. Heureusement, son ancien directeur lui propose de rejoindre une nouvelle entreprise que vient de créer un petit groupe d'anciens de *Yorkshire Electricity*, « ils savaient qu'ils obtiendraient un haut degré d'exposition dans le secteur ». Elle accepte alors une diminution de salaire et de statut, puisqu'elle n'a qu'un assistant alors que les grandes entreprises ont des départements entiers chargés des relations avec le régulateur. Au sein de cette filiale de commercialisation, rachetée deux ans plus tard par l'entreprise française étudiée, elle pense pourtant qu'elle n'a aucune opportunité de promotion : « Je suis femme, ce qui est un gros handicap. Je ne suis pas française, je ne suis pas basée à Paris et je ne suis pas visible ». Deux ans après l'entretien, elle démissionne pour un poste de "Head of" (*Electricity Trading*) dans une association patronale (*Association of Electricity Producers*).

Davantage présentes dans les premiers niveaux de responsabilité ou dans des métiers de *back-office*, malgré parfois leurs compétences linguistiques, les femmes cadres ont moins l'occasion de se construire un réseau relationnel efficace, de se rendre visibles des « faiseurs de carrière » (Guillaume et Pochic, 2007).

### 3.2. La recomposition des réseaux, à une autre échelle

Au-delà des relations avec le groupe actionnaire, les contextes de restructuration recomposent les réseaux relationnels, mais sur une maille à la fois plus resserrée (l'équipe de dirigeants) et plus étendue (les acteurs du marché professionnel). Ils rendent aussi plus visibles la nécessité de ressources relationnelles, désormais interorganisationnelles, pour continuer à progresser à travers des mobilités externes, avec ou sans épisode de chômage (Martin, 2005 ; Woodall et al., 1997). Le cas anglais est très illustratif de cette recomposition. Une partie des salariés de la filiale dont trois dirigeants avaient travaillé ensemble au sein de *Yorkshire Electricity*, dans un service commercial reconnu comme excellent, mais pourtant supprimé, avant de participer ensemble au lancement de la *spin off* qui sera ensuite rachetée par l'entreprise française. Ces cadres dirigeants ont attiré dans leur sillage et parfois débauché un certain nombre des jeunes cadres qu'ils encadraient à l'époque de *Yorkshire Electricity*. Cette expérience professionnelle commune s'est ensuite prolongée au fil des rachats successifs et contribue aujourd'hui à la formation d'une « solidarité de clique » (Dalton, 1959) au sein de la filiale. Parallèlement, la libéralisation du marché énergétique et la disparition des grandes entreprises ont contribué à la dispersion des cadres les plus attachés au secteur au sein de différentes structures de taille moyenne et à l'explosion d'un marché du conseil spécialisé dans l'énergie. Les réseaux semblent moins fondés sur la base du diplôme et des instituts de formation fréquentés (en formation initiale ou continue) que sur la base d'une expérience professionnelle commune (au sein d'entreprises ou d'associations professionnelles), qui met en porte-à-faux les plus jeunes, et notamment les femmes.

En Hongrie où le marché de l'énergie est encore fortement régulé par l'État, mais dans un contexte de privatisation massif depuis 1989, les ressources relationnelles sont d'une autre nature. Nous avons déjà évoqué le poids du capital politique avant la transition, le parti communiste ayant son mot à dire sur toutes les promotions dans les entreprises d'État dirigées par un « carré de décision » (la direction, le parti, le syndicat unique et le mouvement de la jeunesse communiste<sup>37</sup>), poids en recul relatif depuis les années 1980. La carrière des cadres dirigeants issus de l'ancienne entreprise d'État reste cependant étroitement liée à leur réseau politique, tant au niveau des instances nationales de régulation du marché que du ministère. Comme en France, la spécificité du marché professionnel de l'énergie contribue par ailleurs à la formation d'un cercle restreint de cadres qui ont souvent été formés dans les mêmes universités en formation initiale ou continue<sup>38</sup> et peuvent s'appuyer sur des réseaux d'anciens élèves. Du fait de la prépondérance des formations d'ingénieurs dans la hiérarchie professionnelle, et de la faible attractivité du secteur gazier pour les jeunes femmes qui choisissent des diplômes techniques<sup>39</sup>, ces phénomènes de cooptation jouent en faveur des hommes (et des très rares femmes) qui ont des qualifications ou compétences étroitement liées au secteur d'activité. Si les universités de droit ou de commerce qu'elles ont fréquentées, plus récentes, produisent elles aussi des anciens élèves, ces réseaux n'ont pas la même histoire ni la même efficacité que les universités techniques traditionnellement liées au secteur énergétique (université de Miskolc pour le gaz et université de Veszprém pour l'électricité et le pétrole<sup>40</sup>), comme le révèle la carrière de Csaba.

### **Csaba ou l'importance du capital relationnel dans un marché dérégulé**

Fils d'ingénieurs chimistes, Csaba s'oriente dans la même filière et obtient son diplôme d'ingénieur, après avoir choisi de se spécialiser dans les produits pétroliers, dans la meilleure université du domaine, Veszprém, en 1992. Trilingue (hongrois, anglais, russe), il trouve son premier poste de commercial par un ancien de Veszprém, chez *Mineral Impax*, une société d'import-export de pétrole et de gaz. Au bout de deux ans, il est promu gérant d'une des filiales de cette société dans un contexte de rajeunissement volontaire des dirigeants. *Mineral Impax* fusionne avec *Mól* et sa filiale disparaît en tant que telle, son activité est transférée dans une unité de *Mól*. Sur les conseils du directeur général de *Mineral Impax*, il décide de rester chez *Mól*, même s'il a peu de

<sup>37</sup> Le *Kommunista Ifjúsági Szövetség* (KISz), quasi-obligatoire, était un lieu de détection des talents d'organisation, futurs cadres du parti ou du syndicat (« *kader* »), mais aussi cadres des entreprises ou de l'administration. De nombreux *leaders* politiques ou syndicaux en poste sont issus de cette filière du KISz, comme l'actuel premier ministre Gyurcsány Ferenc.

<sup>38</sup> L'université de Miskolc en Hongrie est fortement soutenue par les grandes entreprises gazières qui lui versent une « taxe d'apprentissage » accueillent régulièrement des stagiaires et y envoient leurs cadres en formation continue.

<sup>39</sup> À peine une femme par promotion à Miskolc. Comme le montrent d'autres travaux, le nombre de femmes ingénieurs n'a cessé de croître dans ces deux pays, mais les jeunes femmes ne s'orientent pas dans ce secteur d'activité, privilégiant d'autres spécialités, comme la biologie ou la géologie.

<sup>40</sup> Créées en 1949, ces deux universités techniques situées respectivement au Nord-Est et au Nord-Ouest de la Hongrie ont été des piliers de la politique d'industrialisation du pays, *via* leurs spécialités d'ingénierie dans l'industrie lourde (pétrochimie, métallurgie, nucléaire, puis informatique) et comptent parmi les plus grandes universités en termes de nombre d'étudiants.

visibilité immédiate sur les postes disponibles. « Il m'a dit que plus tard, à l'avenir, donc sur le long terme, ce seront de bonnes choses pour moi qui m'attendent si je reste [...] *Mól* c'est l'équivalent de *Total* en France, c'est la plus grosse société de pétrole et de gaz au niveau hongrois ». Mais il est affecté à un poste d'expert qui ne lui convient pas. Freiné dans son ambition, il prend les devants et contacte le chef de la direction commerciale qu'il avait connu antérieurement et qui lui avait dit à l'époque : « si un jour tu cherches du travail, n'hésite pas à me contacter ». Ce monsieur est un ancien de Veszprém, tout comme le directeur général de *Mól*. « Dans l'industrie du pétrole en Hongrie, cette université de Veszprém représente un avantage au sein du métier, ceux qui ont fait leurs études là-bas s'entraident ». En 1998, il lui confie donc la responsabilité du service en charge du commerce de carburants avec les gros clients étrangers où il encadre sept personnes. Pendant cette période, il est repéré comme cadre à « potentiel » et *Mól* lui finance un deuxième diplôme universitaire en sciences économiques.

En 2000, de manière inattendue, l'équipe dirigeante de *Mól* change radicalement, avec l'arrivée de dirigeants américains de chez *Shell* avec des profils financiers, chargés de l'entrée en bourse. Ils mettent en place des modes de management de type anglo-saxon (gestion par objectifs et plus contractualisée) et une politique de mobilité fonctionnelle pour les « hauts potentiels ». Casba devient directeur de vente en gros de GPL, en 2001. À 33 ans, ses compétences dans les ventes en gros volume et dans le management d'équipe sont reconnues. C'est une belle promotion, même « s'il préférerait les carburants au GPL ». Il reste trois ans dans son poste, travaille énormément dans un contexte difficile où *Mól* souhaite se séparer de sa branche gazière, en raison des contraintes politiques de régulation des tarifs.

À l'occasion d'un dîner d'affaires avec le responsable commercial de la filiale du groupe français étudié, un expatrié français qu'il connaît bien, il évoque son souhait de quitter *Mól* tout en capitalisant sur son expertise gazière. Il est fortement recommandé au directeur général adjoint français de la filiale, qui a le projet de racheter cette branche. On lui propose de lancer une petite filiale en charge du marché libéralisé. Suite au départ soudain du directeur commercial, il bascule sur son poste, après avoir passé une évaluation satisfaisante à Paris. En 2006, il envisage de partir travailler dans une autre filiale anglophone du groupe et a des contacts personnels avec la filiale anglaise. Il vient juste d'être père à 37 ans de jumeaux. Sa femme experte fiscale est en congé parental et n'envisage pas de retravailler avant quelques années. Il considère d'ailleurs qu'ils ont un peu sacrifié leur vie familiale pour leurs carrières, « quand le capitalisme farouche est arrivé en Hongrie, les jeunes qui ont démarré dans les années 1990 ont eu des opportunités formidables, mais... la famille a été un peu reléguée au deuxième plan ». Deux ans après notre passage, il a d'ailleurs été promu et est désormais « numéro trois » de la filiale, sa femme est encore en congé parental long.

D'une certaine façon, par la cooptation, les cadres tentent de pallier les effets de la dérégulation du marché du travail et la déstabilisation des modes de socialisation professionnelle partagés, se protégeant en pratique de la réalité d'un marché du travail libéral (Courpasson et Dany, 1994). Dans un contexte de restriction des espaces d'opportunité et de luttes des places, on peut comprendre que les rares femmes qui avaient réussi à accéder aux fonctions dirigeantes dans les grosses entreprises du secteur aient eu du mal à s'y maintenir (nombre d'études montrent que la féminisation des strates supérieures est plus facile dans les contextes de croissance des effectifs que l'inverse). L'éviction de toutes les femmes membres de l'équipe de direction, y compris la directrice générale, au moment de la fusion des deux entreprises en Angleterre est de ce point de vue assez éclairant. Rarement évoqué, ce fait est justifié par l'un des dirigeants actuels par une expression on ne peut plus signifiante : « *we were comfortable with each other* » (les dirigeants hommes issus de la *spin off*). Confort que l'on peut interpréter comme une recherche d'efficacité fonctionnelle (routines de travail partagées), le partage de valeurs communes (la culture *Yorkshire Electricity*), mais confort que l'on peut difficilement extraire du contexte d'homophilie (Kanter, 1977) qui le caractérise.

Du fait de la ségrégation scolaire et professionnelle, les femmes n'occupent que très rarement des emplois « spécifiques » à l'industrie du gaz. Elles ont à la fois plus d'opportunités de transférer leurs compétences à d'autres secteurs<sup>41</sup> et moins de chances d'être repérées pour certains postes du fait de leur moindre visibilité dans les lieux de détection propres au secteur (écoles spécialisées, associations professionnelles, instances de régulation) et du poids relativement faible (tant sur le plan numérique que symbolique) de leurs métiers au sein des entreprises. Ce qui explique sans doute leur plus forte probabilité de sortir en cours de route de la course à la carrière<sup>42</sup> . . .

#### 4. Conclusion

Cette recherche nous invite à conclure que les effets sur les carrières des femmes cadres des processus de fusion-acquisition étudiés sont en réalité plutôt négatifs. La recomposition des espaces d'opportunité liée à l'internationalisation du groupe et la dérégulation du marché contribue certainement au développement de filières de carrière plus ouvertes aux cadres non détenteurs des atouts de départ anciennement indispensables (diplôme d'ingénieur dans les trois pays et capital politique/origine sociale modeste en Hongrie). Cette ouverture offre la possibilité aux femmes de combler en partie leur retard structurel lié à leur faible présence dans les écoles d'ingénieur, mais aussi à leur moindre participation aux réseaux et instances du parti en Hongrie (Fodor, 2002). Cette féminisation se caractérise néanmoins par une forte ségrégation professionnelle et un plafonnement de carrière. Le renforcement d'un modèle de carrière au masculin, caractérisé par des exigences de mobilité contrainte notamment pour les fonctions support très féminisées et de disponibilité extensive pour tous les métiers, contribue parallèlement à durcir les normes formelles de carrière déjà identifiées comme particulièrement discriminantes pour les mères de famille (Wajcman, 1996, 1998 ; Laufer, 2004, 2005). Nombre de jeunes femmes cadres étiquetées à potentiel sont donc aujourd'hui au seuil du plafond de verre dans les deux filiales. Une des questions qui se pose aujourd'hui à tous les salariés — hommes ou femmes — est de savoir s'ils vont pouvoir se conformer à des modèles de carrière de plus en plus exigeants, dans un contexte où se combinent de fortes incertitudes sur l'avenir et la nécessité de s'appuyer sur des ressources relationnelles solides et ce même au sein de la maison-mère en France.

<sup>41</sup> Dans les deux pays le secteur énergétique n'est d'ailleurs pas considéré comme un secteur particulièrement attractif pour les jeunes diplômés d'écoles de commerce ou universitaires non techniques.

<sup>42</sup> D'après nos calculs, les femmes représentent 47 % des démissionnaires sur cinq ans alors qu'elles ne sont que 33 % des salariés de la filiale.

**Annexe A. Taux de chômage par niveau de qualification**

	France		Hongrie		Royaume-Uni	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Niveau élevé (ISCED 5–6)	5,6	5,7	2,2	2,7	2,8	2,1
Niveau moyen (ISCED 3–4)	6,4	9,4	6,3	7,7	5,0	4,5
Niveau faible (ISCED 1–2)	12,0	13,4	15,5	12,7	10,4	6,6
Total	7,8	8,5	6,9	7,4	5,0	4,0
Total Hommes + femmes	8,6		7,1		4,5	

Définition : nombre de chômeurs (BIT) dans la population active.

Source : *Labour Force Surveys* 2005.

**Annexe B. Taux d'emploi par niveau de qualification**

	France		Hongrie		Royaume-Uni	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Niveau élevé (ISCED 5–6)	81,2	74,9	86,9	79,1	88,7	86,0
Niveau moyen (ISCED 3–4)	75,4	63,0	71,4	57,9	80,0	71,2
Niveau faible (ISCED 1–2)	53,0	41,6	31,7	25,2	54,3	44,5
Total	68,7	57,8	63,0	50,9	77,0	65,6
Total hommes + femmes	63,2		56,8		71,2	

Définition : nombre d'actifs en emploi (BIT) dans la population entre 15 et 64 ans.

Source : *Labour Force Surveys* 2005.

**Références**

- Beaujolin, R., 1999. Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs. Grasset/Le Monde, Paris.
- Bender, A.F., Cadin, L., de Saint-Giniey, V., 2003. *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert, Paris.
- Bertaux, D., 1996. *Les récits de vie*. Nathan (128), Paris.
- Bertaux-Wiame, I., 2006. Conjugalité et mobilité professionnelle : le dilemme de l'égalité. *Cahiers du Genre* 41, 49–73.
- Boltanski, L., Chiapello, E., 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. NRF Gallimard, Paris.
- Bunel, M., Duhautois, R., Gonzales, L., 2007. L'emploi lors des fusions-acquisitions de la fin des années 1990. *Connaissances de l'emploi* 48, 1–4.
- Clot, Y., 1994. Licenciements et travail psychique : l'exclusion à l'intérieur. *Chimères* 22, 71–90.
- Collins, G., 2005. The gendered nature of mergers. *Gender Work and Organization* 12, 270–290.
- Courpasson, D., Dany, F., 1994. La gestion des carrières des cadres en question. *Annales des mines. Gérer et comprendre*, 30–44.
- Crompton, R., 1997. *Women and Work in Modern Britain*. Oxford University Press, Oxford.
- Crompton, R., 2006. *Employment and the Family*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Dalton, M., 1959. *Men Who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*. John Wiley & Sons, New York.
- Dejours, C., 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Le Seuil, Paris.
- Devine, F., Britton, J., Mellor, R., Halfpenny, P., 2000. Professional work and professional careers in Manchester's business and financial sector. *work. Employment and Society* 14, 521–540.
- Doeringer, P., Piore, M., 1971. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. D.C. Heath, Lexington.
- Esping-Andersen, G., 1990. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Polity, Cambridge.
- Fodor, E., 2002. Smiling women and fighting men: the gender of the communist subject in state socialist Hungary. *Gender and Society* 16, 240–263.

- Fodor, E., 2003. *Working Differences: Women's Working Lives in Hungary and Austria, 1945–1995*. Duke University Press, Durham.
- Fodor, E., Glass, C., Kawachi, J., Popescu, L., 2002. Family policies and gender in Hungary, Poland and Romania. *Communist and Post-Communists Studies* 35, 475–490.
- Fortino, S., 2002. *La mixité au travail*. La Dispute, Paris.
- Glaser, B., 1968. *Organizational Careers. A Sourcebook for Theory*. Aldine Publishing Company, Chicago.
- Guillaume, C., Pochic, S., 2007. La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre. *Travail, Genre et Sociétés* 17, 79–104.
- Guillaume, C., Pochic, S., 2008. What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work/Life balance. *Gender Work and Organization*, version online. (<http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>).
- Guyonvarch, M., 2008. *Une sociologie du licenciement dans les entreprises « gagnantes »*. Thèse de sociologie, Evry.
- Haney, L., 2002. *Inventing the Needy: Gender and the Politics of Welfare in Hungary*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Kanter, M.R., 1977. *Men and Women in the Corporation*. Basic Books, New York.
- Karambaya, R., 1998. Caught in the crossfire: women and corporate restructuring. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15, 333–338.
- Laufer, J., 2004. Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue française de gestion* 30, 117–128.
- Laufer, J., 2005. La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi* 102, 31–44.
- Lefresne F., Sauviat C., Grimault S., 2008. Modes de gouvernance, pratiques d'anticipation et régimes de restructuration : une approche comparative. Document de travail n° 01.08, IRES, Noisy-le-Grand.
- Lewis, J., 1992. Gender and the development of welfare regimes. *Journal of European Social Policy* 2, 159–173.
- Lewis, J., 1997. Gender and welfare regimes: further thoughts. *Social Politics* 4, 160–177.
- Linhart, D., 2002. *Perte d'emploi. Perte de soi*. Eres, Paris.
- Linhart, D., 2005. D'un monde à l'autre : la fermeture d'une entreprise. *Revue de l'IRES* 47, 81–94.
- Lorrain, D., 2005. La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980–2004). *Sociologie du travail* 47, 340–361.
- Marsden, D., 1989. *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*. Economica, Paris.
- Martin, B., 2005. Managers after the era of organizational restructuring: towards a second managerial revolution? *Work, Employment and Society* 19, 747–760.
- Martin, B., Riemens, W., Wajcman, J., 2000. Managerial and professional careers in an era of organizational restructuring. *Journal of Sociology* 36, 329–344.
- Nagy, B., 2005. The gendered management in Hungary. Perceptions and explanations. *Women in Management Review* 20, 345–360.
- Osterman, P., 1996. *Broken Ladders: Managerial Careers in the New Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Palpacuer, F., Seigneur, A., Vercher, C., 2007. *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*. La découverte, Paris.
- Pierre, P., 2003. *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*. Sides, Paris.
- Pochic, S., 2001. *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990*. Thèse de sociologie, Aix-Marseille 2.
- Rasmussen, B., 2001. Corporate strategy and gendered professional identities: Reorganization and the struggle for recognition and positions. *Gender, Work and Organization* 8, 291–310.
- Raveyre, M., 2005. Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission. *La Revue de l'IRES* 47, 95–116.
- Rorive, B., 2005. Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *Revue de l'IRES* 47, 117–134.
- Stevens, H., 2007. Destins professionnels des femmes ingénieurs. Des retournements inattendus. *Sociologie du Travail* 49, 443–463.
- Tienari, J., 2000. Gender segregation in the making of a merger. *Scandinavian Journal of Management* 16, 111–144.
- Vignal, C., 2005. Logiques professionnelles et logiques familiales : une articulation contrainte par la délocalisation de l'emploi. *Sociologie du travail* 47, 153–169.
- Wajcman, J., 1996. The domestic basis of the managerial career. *Sociological Review* 44, 609–629.
- Wajcman, J., 1998. *Managing Like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Polity Press, Cambridge.
- Woodall, J., Edwards, C., Welchman, R., 1997. Organisational restructuring and the achievement of an equal opportunity structure. *Gender, Work and Organization* 4, 2–12.