

**La mixité  
au service de la performance économique :  
réflexions pour penser la résistance**

*Introduction*

Le mouvement de féminisation de la population active <sup>1</sup>, en particulier dans les métiers traditionnellement exercés par des hommes <sup>2</sup>, est un des éléments qui ont changé de façon radicale le monde du travail entre les années 1960 et aujourd'hui. Si la féminisation du salariat s'est largement traduite par un renforcement de la structuration sexuée des emplois et une concentration des activités féminines, l'avancée en mixité, avérée pour un grand nombre de métiers, n'atteint pas la parité numérique. Sauf exception, la mixité professionnelle est tantôt 'à hégémonie numérique féminine', tantôt 'à hégémonie numérique masculine' ; elle est parfois proche de 'l'équilibre' (du point de vue de la repré-

---

<sup>1</sup> Les femmes ont toujours travaillé, mais le phénomène marquant est celui de leur entrée dans le salariat officiel, leur sortie de l'ombre des hommes. En effet, ce n'est qu'en 1980 que sont prises des mesures légales visant à reconnaître l'activité professionnelle des conjointes d'agriculteurs. La loi du 10 juillet 1982 a élargi cette possibilité aux conjoints d'artisans et de commerçants travaillant dans l'entreprise familiale, qui pourront alors opter pour un statut de conjoint collaborateur, de conjoint salarié ou de conjoint associé, générateur de droits propres en matière de couverture sociale (Service des droits des femmes/INSEE 1995).

<sup>2</sup> Cf. le numéro spécial de *Sociologie du travail* (2009) introduit par Marie Buscatto et Catherine Marry et le n° 42 des *Cahiers du Genre* « Inversion du genre : corps au travail et travail des corps » (coordonné par Yvonne Guichard-Claudic et Danièle Kergoat).

sentation statistique des deux sexes) ou, au contraire, fortement déséquilibrée. Ainsi, certains groupes professionnels connaissent une situation quasi paritaire, comme dans le cas des magistrats et des avocats inscrits au barreau de Paris, par exemple 48,7 % des effectifs du barreau en 2006 sont des femmes. Ailleurs, la mixité s'établit autour d'un rapport un tiers/deux tiers des effectifs. C'est le cas des inspecteurs des impôts qui vers la fin des années 1990 comptaient plus de 37,5 % de femmes (contre à peine 10 % dans les années 1970), des médecins hospitaliers dont un sur trois est à présent une femme... Cependant, les situations les plus fréquentes dessinent une distribution sexuée bien plus inégalitaire, c'est-à-dire comprenant un groupe de sexe minoritaire 'pesant' entre 15 et 25 % des effectifs. Ainsi, on dénombre en 2009 près de 24 % de femmes 'chefs d'exploitation agricole', 18 % de femmes inscrites à l'ordre des architectes, 18 % de commissaires de police féminins, 17,6 % de femmes ingénieures, 16,5 % de surveillantes de prison, 15 % de femmes sapeurs-pompiers, 15 % de chirurgiennes, 14 % de femmes gardiennes de la paix, 13 % de femmes dans le secteur des transports... Il faut enfin évoquer ces bastions d'activité (masculins ou féminins) qui peinent à véritablement s'ouvrir à la mixité, telles les professions d'institutrices à l'école maternelle (6,7 % d'hommes), d'aide-soignantes (10 % d'hommes), d'assistantes-sociales (8 % d'hommes), d'éducatrices de jeunes enfants (4 % d'hommes), de chauffeurs-routiers (à peine 1 % de femmes), de salariés du bâtiment (1 % de femmes), de sapeurs-pompiers (1 % de femmes chez les pompiers professionnels)... Parfois, les avancées à ce niveau sont à ce point limitées qu'on ne peut plus raisonner en pourcentage mais en chiffres réels, comme dans le cas des conductrices d'autocar, de camion, ou de train à grande vitesse... De même, les avancées en mixité contiennent le fait, structurel, que les femmes se font toujours de plus en plus rares au sommet de l'échelle hiérarchique (Meynaud 1988) et que cette situation atteint toutes les femmes, même les cadres issues des plus grandes écoles désormais accessibles aux femmes (Ferrand, Imbert 1994 ; Bauer, Bertin-Mourot 1994). Par contre, les hommes très minoritaires dans les métiers traditionnellement féminins bénéficient d'escalators de

verre<sup>3</sup> qui les propulsent souvent vers les secteurs les plus valorisés et les mieux payés de ces métiers<sup>4</sup>.

Le concept de mixité est très utile pour penser la présence commune d'hommes et de femmes dans un métier. Beate Collet et Claudine Philippe ajoutent toutefois à cette idée que la mixité, « *au-delà de la coprésence des deux sexes, du mélange des catégories sociales et ethniques, constitue une remise en cause des attributions héritées, tant sexuées, sociales que culturelles [...]. Elle est venue se substituer au concept d'égalité professionnelle, dont la portée heuristique avait été considérée comme faible* » (Collet, Philippe 2008, p. 10).

Longtemps, le processus de mixité est apparu comme 'spontané' au sens où aucune loi ni dispositif spécifique n'en a été le moteur ou l'élément déclencheur. Doté·e·s de diplômes et de formations plus diversifiés qu'auparavant, des hommes et des femmes sont venu·e·s frapper aux portes des entreprises, sans que leur arrivée n'ait véritablement été anticipée ni franchement souhaitée, à de rares exceptions près. L' 'année de la femme', en 1975, a néanmoins été le moment de l'adoption d'une série de mesures importantes, en particulier la levée de l'interdiction de la présence des femmes dans un certain nombre de formations et de métiers. De même, la campagne à destination des jeunes en formation — « *Les métiers n'ont pas de sexe, orientons-nous toutes directions !* » — impulsée en 1983 par le ministère des Droits des femmes a été un moment fort de ces initiatives éparées, renforcées par l'adoption de la loi sur l'égalité professionnelle. En 1987, des contrats pour la mixité des emplois ont été mis en place pour tenter d'augmenter le nombre de jeunes femmes s'orientant vers des carrières techniques. En

---

<sup>3</sup> Le concept de *glass escalator* a été inventé par Christine Williams (1995).

<sup>4</sup> Aux États-Unis, les hommes très minoritaires dans les métiers classiquement dévolus aux femmes ont des avantages que n'ont pas les femmes très minoritaires dans les métiers d'hommes. De la même façon, des différences existent pour les hommes 'blancs' et pour les hommes 'issus des minorités'. Les premiers bénéficient de l'escalator aux parois de verre, pas les seconds. Celui-ci les aspire vers les postes supérieurs et bien payés (Wingfield 2009). En France, les observations faites de l'avancée en mixité dans les métiers du social révèlent des processus similaires (voir notamment Guichard-Claudic, Kergoat, Vilbrod 2008).

réalité, sur la lancée du renouveau des luttes féministes des années 1970, la promotion de la mixité était pensée comme un élément indispensable de toute politique de défense de l'égalité des sexes. Ainsi, qu'il s'agisse des champs scolaire, politique et professionnel, la réalisation de la mixité devait constituer une sorte de témoin du recul de la domination masculine. Cependant, en matière d'égalité des sexes, les expériences de mixité d'ores et déjà observables ont vite révélé des effets pour le moins contrastés. En effet, la mixité n'est pas synonyme d'égalité ni de dépassement de la division sexuelle du travail et s'avère incapable de remettre en cause les stéréotypes de sexe (Fortino 2002). Les avancées en mixité (Baudoux, Zaidman 1992 ; Fortino 2004 ; Collet, Philippe 2008) sont insuffisantes et surtout fragiles car les acquis ne sont pas définitifs. Si la révolution silencieuse des femmes (ingénieures) est en marche, pour reprendre ici l'expression de Catherine Marry (2004), elle est lente et on peut observer une stagnation, si ce n'est une régression des avancées (non-remplacement des femmes dans les postes phares, baisse de l'embauche des femmes en pourcentage, etc.). De fait, les résistances à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes demeurent, prospèrent et mutent, malgré les dispositifs législatifs et conventionnels de plus en plus nombreux à partir des années 2000 (cf. la loi sur l'égalité professionnelle d'avril 2001, la loi du 17 novembre 2001, l'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle, auxquels il faut ajouter les nombreuses lois adoptées à l'échelle de l'Europe qui ont eu des impacts contrastés<sup>5</sup>...) tandis que la vulnérabilité économique et sociale des femmes s'aggrave. Les femmes dans le monde occupent les emplois les plus précaires et les moins rémunérés. En France, le montant moyen mensuel de la retraite des hommes est de 55 % supérieur à celui des femmes<sup>6</sup>, et seules 46 % des femmes valident une carrière complète comme retraitée (INSEE 2008).

---

<sup>5</sup> Effet négatif, comme l'extension de l'autorisation générale du travail de nuit pour les femmes, au lieu de sa suppression pour tous, hommes et femmes.

<sup>6</sup> Avantage principal de droit direct toute carrière confondue (DREES, échantillon inter-régime de retraites 2004, in INSEE 2008).

Le salaire annuel des femmes est en France inférieur de 20 %<sup>7</sup> à celui des hommes<sup>8</sup> pour une moyenne de 15,9 % au niveau européen. Nous présenterons le cas de l'Espagne, mise en avant comme très en progrès au sein de la communauté européenne. En réalité, malgré la création de l'Institut de la femme en 1983 et la mise en place progressive d'institutions comme le Secrétariat général des politiques d'égalité, qui ont abouti à la loi organique relative à l'égalité professionnelle de mars 2007, le chômage est bien plus élevé parmi les femmes (54,4 %), elles sont 80 % à travailler à temps partiel, l'écart salarial avec les hommes se situant encore à 26,6 %. Seules 6 % d'entre elles font partie des conseils d'administration des grandes entreprises espagnoles, alors que les dernières études montrent que la ségrégation horizontale s'est accentuée ces dernières années (par exemple, elles représentent seulement 6 % des emplois qualifiés dans l'industrie ou 13 % des emplois d'assistance technique ; seules 15 % des entreprises créées en 2007 sont dirigées par des femmes). De même, l'inégale répartition du travail domestique demeure : de l'autre côté des Pyrénées, les femmes consacrent quotidiennement, en 2008, trois heures trente de plus que les hommes au travail domestique (lesquels, en revanche dédient deux heures de plus que les femmes au travail salarié, nonobstant le travail à temps partiel contraint des femmes) et ce, alors même que le pourcentage de femmes dans la population active espagnole est passé de 22,7 % à 41 % en vingt-cinq ans.

En parallèle, à l'échelle internationale, un marché global des métiers du soin pousse les femmes vers ces activités difficiles, peu reconnues et très peu rémunérées (Molinier 2006 ; Paperman 2008 ; Tronto 2009). Un autre mouvement de fond les concentre dans les centres d'appel (Calderón 2008) ou dans les activités du tertiaire à bas-coût (*low-cost*) (Alonzo 2008) ; et le désengagement des États en matière de protection sociale et de

---

<sup>7</sup> « Le chômage des femmes : des spécificités persistantes ». *L'essentiel*. Observatoire de l'ANPE, juillet 2006, n° 4, p. 2.

Selon Jean Gadrey, à travail égal, la différence est de 7 %, mais en réalité, toutes choses inégales par ailleurs, les femmes ont un salaire mensuel inférieur de 25 % à celui des hommes (*Le Monde*, 8 mars 2007, p. 21).

<sup>8</sup> Salaire annuel net de prélèvement, par sexe dans les secteurs privé et semi-public (Enquête DADS 2006 – in INSEE 2008).

solidarité fait peser sur les familles — et donc sur les femmes, du fait de leur assignation prioritaire au travail domestique et familial — un poids de plus en plus intenable vis-à-vis des générations ascendantes et descendantes (Martín-Palomo, dans ce numéro).

### **Une privatisation progressive du dossier et un changement d'approche à l'aube des années 2000**

L'égalité des sexes et la mixité sont des considérations humanistes dont les entreprises françaises se sont longtemps tenues éloignées — se contentant (et encore pas toujours ni partout) de produire les bilans annuels d'égalité professionnelle imposés par la loi de 1983. Dresser le constat d'une non-mixité persistante et du maintien d'inégalités salariales et promotionnelles... faisait alors office d'action, comme afficher une progression statistique de la part des femmes dans les métiers traditionnellement masculins et ce, alors même que quelques entreprises seulement appliquaient intégralement la loi en adoptant des mesures internes allant concrètement dans ce sens.

Ce n'est que très récemment, à partir du milieu des années 1990, que du côté du pouvoir politique et économique ont émergé des approches bien plus favorables à la mixité professionnelle, la considérant cette fois comme un élément important de la performance et de la compétitivité des entreprises. Ainsi, en introduction à la présentation du label 'égalité', Catherine Vautrin, alors ministre déléguée à la Cohésion sociale et à la Parité, déclarait :

*Il est loin le temps où le travail des femmes n'était qu'une force d'appoint. Aujourd'hui les femmes, autant que les hommes, sont des actrices essentielles de notre économie. Plus personne ne remet en cause leurs compétences, leur capacité d'innovation et de création.*

Nombre d'entreprises communiquent désormais sur les bienfaits de la mixité, comme en témoigne tel dépliant émanant de la DRH (directrice des ressources humaines) d'une grande entreprise de transport qui proclame à plusieurs reprises que la mixité est « *un atout pour l'entreprise* », « *une véritable richesse*

pour l'entreprise », et considère « qu'affirmer la mixité, c'est défendre un projet d'entreprise où les responsabilités sont partagées, où les différences sont des facteurs d'enrichissement ». Quant aux études en sciences de la gestion, pour l'essentiel nord-américaines, qui se multiplient sur ce thème ces dernières années, elles dressent un portrait pour le moins élogieux, voire dithyrambique, des effets produits par l'avancée en mixité dans les entreprises. Performance commerciale et économique, performance organisationnelle, performance financière... c'est sur toutes ces dimensions que l'avancée en mixité produirait des effets notables (Méda, Wierink 2005). Comment alors interpréter l'abîme entre ces déclarations et les inégalités persistantes ?

Du constat d'un rôle prétendument 'positif' de la mixité (qui méthodologiquement reste encore à démontrer), à la 'réquisition des femmes', désormais sommées de s'investir dans la performance économique des entreprises et qui se verront évaluées, distinguées en fonction de cet engagement subjectif et politique total, il n'y a qu'un pas, vite franchi. L'exigence de subordination est alors, en quelque sorte, redoublée par l'injonction à la performance. La ministre de la Parité et de l'Égalité professionnelle, Nicole Ameline, demandera en 2003 à la DARES<sup>9</sup> de lui fournir un argumentaire et une construction intellectuelle de cette nouvelle doxa<sup>10</sup>. Puisque les femmes sont censées apporter un 'plus' à l'entreprise, il faut alors qu'elles en fassent la démonstration immédiate et sans attendre en retour de reconnaissance ni même un traitement juste, égal et équitable par rapport aux hommes. Ainsi, dans le diptyque mixité-performance, l'égalité n'a pas sa place et la mobilité de genre, pas davantage.

---

<sup>9</sup> Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail.

<sup>10</sup> On se réfère ici au groupe de travail « Mixité professionnelle et performance des entreprises », réuni par la DARES et ayant abouti au rapport *Mixité professionnelle et performance des entreprises : le levier de l'égalité*, novembre 2004.

### **La construction d'une féminité essentialisée réappropriée par le management**

En effet, l'appel à la performance est allé de pair avec une réaffirmation de l'essentialisme : il y aurait des valeurs féminines au travail, une manière féminine de diriger, de traiter un dossier, de s'adresser à un client... qu'il s'agirait simplement de solliciter, motiver, activer pour renforcer la compétence des femmes. L'insistance sur la différence des sexes comme facteur principal de la différenciation sexuée dans l'exercice des fonctions professionnelles devient l'objet de dispositifs de formation ou de *coaching*. Il s'agit dès lors, selon la *novlangue* managériale, de « travailler sa crédibilité », d'apprendre la « *good enough attitude* »<sup>11</sup>. De fait, ces dispositifs où l'on fait un usage spécifique de la différence des sexes viennent réactiver les théories de la complémentarité. Des modèles sexués de la bonne salariée se construisent dans les entreprises, enjoignant celle-ci à adapter ses comportements et ses pratiques à ces modèles (de la bonne conseillère, de la bonne manager...), en vue d'objectifs de travail fixés par les directions et non négociables (Calderón 2005). Autre effet du *coaching* : l'occultation de la dynamique des rapports sociaux de sexe, de classe et de 'race' dans la perpétuation des parcours inégaux. Dans un tel schéma d'analyse, les embûches et les aléas des carrières seraient rattrapables par l'emploi de *coachs* psychologisants et bien intentionnés — les parcours inégalitaires s'expliquant par des imperfections, des manques d'aptitude ou de confiance en elles des femmes et non par des blocages institutionnels.

La réflexion sociétale sur et autour de la mixité, portée depuis longtemps par les théories féministes, tend alors à être contournée, voire disqualifiée par les paradigmes des sciences de la gestion qui, depuis quelques années, se sont emparées du dossier Égalité professionnelle de façon plus ambiguë. Ainsi, tout en défendant des principes éthiques, au nom de la responsabilité sociale de l'entreprise, le discours gestionnaire justifie la mise en œuvre de la mixité en fonction de critères dits plus

---

<sup>11</sup> « L'attitude assez bonne ». Guide « Décodons les codes » du réseau 0'pluriel d'Air Liquide.

pragmatiques ou opérationnels comme la réduction des coûts. La mixité est appréhendée alors comme un moteur de la performance économique et un vecteur puissant pour améliorer l'image de marque d'une compagnie (privée ou publique). Plus largement, le management moderniste opère une disjonction entre les situations sociales réelles et leur reprise dans une dimension politique.

L'égalité entre les hommes et les femmes, exigence démocratique de la libération des femmes, contradiction sociale centrale, se transforme en outil de gestion pour obtenir une bonne évaluation par les agences de notation, un capital d'image qui ouvre la voie à des investissements éthiques. Ce qui revient, de fait, à vider la réflexion sur les inégalités de leur substance politique. C'est l'idée défendue par Nancy Fraser qui considère que lorsque le féminisme se sépare de la critique du capitalisme, il peut aisément être récupéré par le libéralisme (Fraser 2009).

Le mouvement de réappropriation du sens de la mixité au travail, par les sciences de la gestion et par les managers qui l'appliquent, se situe donc bien, à notre sens, dans le cadre plus général du 'retournement' des idées et valeurs utopiques de 1968 par les dirigeant·e·s d'entreprise pour renouveler et réinventer le capitalisme (Boltanski, Chiapello 1999). Les idées et les valeurs humanistes ou progressistes, historiquement portées par la gauche, sont alors récupérées par le capitalisme pour asseoir sa refondation idéologique et lui permettre de continuer à rechercher de nouvelles niches de profits. Des études et articles tentent d'établir le fait que les entreprises résisteraient mieux à la crise en fonction de leur taux de féminisation (Ferrary<sup>12</sup>), sans que l'on puisse savoir qui sont ces femmes, où elles sont situées dans l'entreprise et avec quel niveau de qualification et d'expérience. Citant l'exemple d'une société du secteur de la fabrication de produits de luxe, Michel Ferrary explique que l'entreprise concernée se porte mieux parce qu'elle est plus féminisée. Or il se trouve que cette entreprise n'a pas délocalisé sa production, qu'elle n'a pas cédé sur la qualité de ses produits,

---

<sup>12</sup> Michel Ferrary, « Cac 40 : les entreprises féminisées résistent-elles mieux à la crise boursière ? » Observatoire de la féminisation des entreprises françaises.

qu'elle emploie de nombreux créateurs et créatrices. On peut alors s'interroger sur le facteur premier de ce succès.

De fait, c'est ainsi que le discours managérial des entreprises se centre désormais massivement sur l'image et la communication, et produit un *storytelling* permanent et enchanteur (Salmon 2007), que Christophe Dejours n'hésite pas à qualifier de « *management par le mensonge* » (Dejours 2006) dans le domaine du travail. Or, comme l'a bien montré Danièle Linhart (2008), l'enjeu de ce travail sur l'image de l'entreprise est à double détente. Il s'agit, d'une part, de vendre une image positive, en l'occurrence 'vendre la mixité', aux consommateurs et clients comme un critère de différenciation positive d'une entreprise vis-à-vis du reste du monde du travail ; et d'autre part, mais à usage interne cette fois, d'obtenir la mobilisation sans faille des salarié-e-s en faveur des seuls objectifs d'une entreprise qui se donne à voir comme possédant un 'supplément d'âme' face aux seules considérations économiques. Ce point est important dans le sens où il suggère une conception de la personne comme support pour la production de biens et de services, et en même temps d'image corporative de l'entreprise (Thompson, Warhurst 1998 ; Calderón 2005 ; Linhart 2009).

On serait ici au cœur du déplacement du taylorisme vers un système hybride ou néotaylorien où la motivation des salarié-e-s serait exigée dans le sens d'une identification avec les objectifs de l'entreprise. C'est ce que certains articles de ce dossier interrogent, tout en analysant la manière avec laquelle les systèmes de classe et de sexe co-construisent les normes de travail (et donc le système de domination au travail) dans l'entreprise contemporaine. Ils suggèrent que les différences 'entre les genres' seraient aujourd'hui naturalisées et ensuite réappropriées par le management pour construire les individu-e-s au travail selon des objectifs multiples (pacification des relations professionnelles, individualisation, rentabilité, performance...).

### **Les deux visages de l'entreprise modernisée**

En réalité, pour saisir le processus actuel, il peut être utile de mobiliser le paradigme de Janus en avançant l'idée que les

entreprises ont désormais deux faces, conformes à l'avancée du libéralisme, à la destruction des formes d'organisation des salarié·e·s et à l'affaiblissement de l'État. Sur une face, l'entreprise est construite comme citoyenne, éthique, juste, charitable... ; se substituant à l'État dans bien des domaines, elle se préoccupe de 'bonne gouvernance', se consacre à la promotion des femmes et est forcément 'diverse'. Sur l'autre face, c'est la recherche de profits à court terme qui constitue l'enjeu principal et se déploie, pour l'essentiel, dans une quête permanente de réduction des coûts salariaux et des investissements productifs. La stabilité d'une partie (restreinte) de la main-d'œuvre (masculine, 'blanche', syndiquée et qualifiée) se conjugue alors avec la relégation des femmes et des travailleurs et travailleuses sans papiers dans les statuts précaires, la sous-traitance et la clandestinité.

Pour soutenir ce grand écart idéologique entre les deux faces de la médaille, la parole est donnée aux directions de la communication qui vont faire jouer à la thématique de la diversité un rôle très important, voire central, dans la construction de la 'bonne face' de l'entreprise. Cette notion de diversité<sup>13</sup> — d'apparition relativement récente en France et qui pourtant semble faire sens dans la société sans trop de difficultés — est floue, non définie juridiquement (contrairement à la discrimination). Néanmoins, elle est vite apparue comme particulièrement utile pour la rentabilité (cf. la commercialisation accélérée ces dernières années de produits 'ethniques', la diffusion de publicités ciblées par rapport à des communautés d'appartenance présumées, etc.). Mieux : elle améliore en outre les cotations sociales nécessaires aux évaluations boursières, elle peut s'intégrer dans un 'business plan'... même si cela ne change en rien le chômage massif des jeunes femmes et jeunes hommes d'origine étrangère (récente ou ancienne).

L'usage de la diversité pour l'image positive des entreprises et des partis politiques est puissant, et près de 2000 entreprises

---

<sup>13</sup> En fait, elle est censée recouvrir les écarts à la norme en ce qui concerne la santé, l'origine géographique, l'âge, les pratiques sexuelles, etc. Si un salarié est étiqueté divers, c'est par rapport à une norme implicite construite autour de l'image de l'homme 'blanc', d'origine hexagonale ancienne, hétérosexuel, riche, en bonne santé, pourvu des diplômes nécessaires.

ont signé la charte de la diversité. De même, il s'avère plus facile pour les partis conservateurs de se bâtir une bonne image sur un tel registre que d'avancer des propositions pour un partage différent de la plus-value créée (Michaels 2009). En réalité, le discours actuel sur la diversité prend sa place parmi les leurres qui jalonnent le monde du travail aujourd'hui, tels les divers labels se fondant sur les déclarations des entreprises. Anecdotique mais révélateur à ce niveau, on peut citer le cas de plusieurs entreprises ayant signé des chartes, reçu des labels et qui ont été, par la suite, condamnées devant les conseils de Prud'hommes pour discrimination sexiste ou raciste (Meynaud 2007).

### **Diversité contre mixité ?**

La mise en œuvre de la diversité dilue le dossier de l'égalité professionnelle, les femmes redevenant une 'minorité stigmatisée' comme une autre alors qu'elles constituent, selon les pays, plus de la moitié des citoyens et presque la moitié de la population active. Comme l'a notamment montré Rachel Silvera (2009), le label 'diversité' (créé en 2009) peut entrer en concurrence avec le label concernant 'l'égalité professionnelle homme/femme'. À travers la prise en compte de la diversité, on observe parfois le grand retour des hommes, et l'effacement des femmes à des postes de responsabilité. Lors des prochaines élections du Conseil d'administration d'une grande entreprise, la liste de candidats cadres du syndicat majoritaire comporte 0 % de femmes, alors que cette entreprise comprend 22 % de femmes cadres, et 12 % de femmes cadres dirigeantes... Autre exemple, à l'occasion du recrutement direct de jeunes étrangers, ou de formations professionnelles, telle catégorie géographique extra-européenne aura remplacé la catégorie 'femmes' comme indicateur de progrès. C'est un phénomène complexe car il cohabite avec une disqualification des jeunes hommes des quartiers de relégation (Guénif Souilamas 2004) et un désir d'arraisonnement des jeunes femmes d'origine étrangère récente (Lapeyronnie 2008).

De même, certains efforts en matière de diversité se font au détriment de l'égalité des sexes qui désormais est présentée, à tort, comme acquise. En effet, les femmes embauchées dans le

cadre de la diversité sont davantage sur-sélectionnées que ne l'étaient les anciennes embauchées, déjà surdiplômées par rapport aux hommes. Par exemple, il a pu être observé que pour travailler dans un centre d'appel, une femme née à l'étranger ayant une formation commerciale et travaillant depuis dix ans dans ce secteur est recrutée pour un salaire de débutante. De même, il lui est demandé un engagement de maintien dans le poste de longue durée. Son embauche comptera doublement pour les labels parce que femme et d'origine géographique non hexagonale<sup>14</sup>. Les femmes vont subir cette troisième subordination de 'race' après celle de classe et de sexe. Comme le théorise Danièle Kergoat (2009), il y a bien là coextensivité et consubstantialité des rapports de domination. Il semblerait donc que la notion de diversité puisse constituer un facteur de recul de la cause des femmes, et un tremplin pour le retour à des catégories sociales racisantes (Meynaud 2010).

Face à une certaine dérive culturaliste, le féminisme matérialiste a avancé l'idée qu'il faut concilier les politiques de reconnaissance avec celles de redistribution, en essayant de dépasser le clivage entre, d'un côté, les politiques d'égalité qui luttent pour l'égalité et la redistribution de ressources notamment économiques et, de l'autre, les politiques de justice de la différence qui postulent prioritairement la reconnaissance et *l'empowerment* (attribution de plus de pouvoir) des groupes opprimés (Fraser, Honneth 2000). De ce point de vue, la mixité et la lutte contre les discriminations continuent d'être appréhendées par le mouvement et la théorie féministes matérialistes comme un levier majeur de l'égalité des sexes.

L'objet central des contributions de ce numéro est la réappropriation par le management du dossier de la mixité et sa mise à disposition de la rentabilité des organisations en France mais aussi en Espagne, au Cambodge ou en Grande-Bretagne, et ceci à partir d'approches théoriques ou de terrain.

Dans le premier article, à partir de l'analyse de textes managériaux, psychologiques et neurobiologiques, Irène Jonas et

---

<sup>14</sup> Expression d'Éric Cediey qui signifie la naissance hors de l'Hexagone, mais qui inclut celles et ceux qui sont originaires des départements et territoires d'outre-mer.

Djaouida Séhili démontrent comment, dans les entreprises contemporaines, les divers discours essentialistes semblent valoriser la reconnaissance des talents spécifiques féminins. La planche de salut des femmes serait, selon ces textes, de se mettre en dépendance d'un-e *coach* et de bien vendre leur soi-disant spécificité féminine. Or s'il y a bien reconnaissance dans les organisations d'une certaine spécificité féminine pour exercer des fonctions de direction, les auteures soulignent les effets pervers de cette focalisation sur la personne qui empêche de reconnaître la puissance de l'oppression de genre : les compétences féminines étant de fait contrôlées selon un modèle féminin du 'bon manager'.

La question de l'utilisation, par les directions, des compétences présumées comme spécifiquement féminines est également abordée par Stéphanie Gallioz. À partir d'une étude de terrain dans le secteur du bâtiment, l'auteure s'interroge sur les raisons de l'introduction de la mixité dans ce secteur d'activité à prédominance largement masculine. Elle montre comment ce qui pourrait être pris pour une 'victoire' (féminisation des métiers, mixité croissante...) est en fait à examiner avec beaucoup de précautions, tant l'usage qu'en fait le patronat semble servir des arrière-pensées qui n'ont pas grand-chose à voir avec le souci du progrès social. Grâce à la mixité, il s'agirait de faire progresser la régulation des conflits sociaux et la 'pacification' du monde du travail. Cet article incite à la prudence, à ne pas se laisser aveugler par un seul indicateur, ici la mixité.

Ian Lubek et ses collègues décrivent une recherche-action au Cambodge, où les grandes entreprises multinationales de fabrication de la bière commercialisent leur production par l'intermédiaire de jeunes femmes sous-payées qui entraînent les hommes à boire dans les bars et cafés. Ces dernières ne sont pas comptabilisées comme travailleuses mais comme frais généraux de la politique de la communication. Elles ne peuvent donc revendiquer des salaires justes et tombent dans la prostitution et la maladie, et souvent la mort. Les auteur-e-s révèlent que ces entreprises ont, bien sûr, des programmes de santé ou d'égalité professionnelle pour leur main-d'œuvre statutaire généralement masculine dont ces femmes sont exclues. Ainsi, pour les industriels de la bière, l'accès des femmes au travail n'est pas un

objectif d'égalité ou de mixité mais bien un levier d'acquisition de profits supplémentaires.

En comparant les pratiques et théories états-uniennes et européennes, Annie Junter et Alain Amintas construisent un espace théorique pour penser le dilemme égalité-performance. À partir de l'analyse des discours et pratiques des gestionnaires des lois sur l'égalité professionnelle et l'étude des travaux sur le management des organisations, il et elle exposent le processus de managérialisation de la loi, ainsi que les mécanismes de l'utilisation de la notion de performance comme application de l'analyse 'coût/bénéfice' dans le champ des valeurs.

María Teresa Martín-Palomo propose d'observer un des effets paradoxaux des politiques d'égalité professionnelle, à savoir le renforcement de la double journée pour les femmes, qu'elle analyse en parallèle au désengagement progressif de l'État et de la privatisation corrélative (marchande ou philanthropique) des services de *care*. Le débat est ouvert, dit-elle, quant à la valorisation réelle du travail réalisé par les femmes, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle, condition *sine qua non* à une véritable diminution des inégalités entre les sexes.

Enfin, Sophie Pochic et Cécile Guillaume questionnent les limites d'une politique volontariste en matière de mixité à partir d'une enquête empirique originale sur les syndicats anglais (GMB et UNISON). D'un projet initial centré sur la réalisation de l'égalité 'en interne' et dont on attendait également des effets vis-à-vis de l'ensemble des femmes salariées ('égalité externe'), la mixité s'est vite trouvée enserrée dans une simple logique de renouvellement du tissu militant pour faire face au déclin de la syndicalisation. Plus encore, les auteures révèlent que les mesures 'libérales' comme les orientations plus 'radicales' en matière de mixité peuvent être efficaces à la base mais peinent à remettre véritablement en cause la hiérarchie syndicale. En réalité, dans les syndicats anglais comme dans le reste de la société salariale, les politiques de mixité ne règlent pas les problèmes d'assignation prioritaire du travail domestique aux femmes, même militantes. De même, les 'carrières syndicales' sont encore largement accordées au masculin neutre et font la part belle aux parcours des hommes de la base au sommet.

Sophie Pochic et Cécile Guillaume invitent à un redéploiement de la réflexion sur la mixité lorsqu'elles se demandent dans quelle mesure l'effacement de la référence centrale à la notion de classe sociale au profit de la prise en compte d'autres rapports sociaux (de genre, d'ethnie, liés à l'orientation sexuelle) ne conduit pas à une nouvelle impasse.

Ainsi, l'inégalité entre les hommes et les femmes n'a pas été enrayée. Les discours sur les performances économiques des femmes, considérant chaque femme (et non l'organisation du travail) comme responsable de sa situation, permettent à l'État de se désengager des politiques sociales et aux entreprises de continuer à distribuer des profits à leurs actionnaires tout en se donnant l'image positive nécessaire à une bonne cotation boursière et en accédant à une légitimité sociale 'moderniste'.

\* \*

\*

L'article d'Eeva Raevaara, publié en hors-champ, analyse les débats qui ont conduit à l'adoption des quotas en Finlande et de la parité en France. Tout en examinant les contextes nationaux et internationaux qui ont prélué aux lois, elle met au jour différentes conceptions de l'égalité des sexes et de la représentation politique par la comparaison des deux pays. L'auteure s'intéresse en particulier aux processus qui ont conduit à la polarisation des débats, dans l'un et l'autre cas, ainsi qu'aux dimensions culturelles et historiques qui les sous-tendent. Alors qu'en Finlande, où l'éducation est perçue comme l'un des principaux véhicules du changement social, les partisan.e.s de l'égalité des sexes s'appuyèrent sur le niveau élevé d'éducation des femmes pour justifier le bien-fondé de la législation sur les quotas, l'accent fut mis en France sur les dysfonctionnements du système démocratique résultant des inégalités de sexe. Et là où les opposants finlandais affirmaient que les quotas affaibliraient le recours à la compétence et au mérite, les adversaires français de la parité présentaient celle-ci comme contraire à l'universalisme républicain, garant de l'égalité de tous les citoyens. L'auteure met par ailleurs en exergue l'impact du contexte international, et notamment de conventions spécifiques

comme celle de la CEDAW, ainsi que les limites des changements découlant des législations sur les quotas, en matière de rapports sociaux de sexe.

Hélène Yvonne Meynaud, Sabine Fortino et José Calderón

## Références

- Philippe Alonzo (2008). « Précarité et modèles de consommation : la société low-cost ». Communication au Colloque International « Ce que la précarité nous apprend de la société. Dialogues franco-espagnol », Université de Nanterre, novembre 2008.
- Baudoux Claudine, Zaidman Claude (1992). *Égalité entre les sexes : mixité et démocratie*. Paris, L'Harmattan « Logiques sociales ».
- Bauer Michel, Bertin-Mouroit Bénédicte (1994). « Les enarquesses en entreprise ». Document CNRS/Boyden, mars.
- Boltanski Luc, Chiapello Ève (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard « NRF essais ».
- Calderón José (2005). « L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles initiatives éducatives ». *Travailler*, n° 13.
- (2008). « Trabajo, subjetividad y cambio social: rastreando el trabajo emocional de las teleoperadoras ». *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 26, n° 2.
- Collet Beate, Philippe Claudine, Varro Gabrielle (eds) (2008). *MixitéS : variations autour d'une notion transversale*. Paris, L'Harmattan « Logiques sociales ».
- Dejours Christophe (2006). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Seuil « Points essais » [1<sup>re</sup> éd. 1998].
- Ferrand Michèle, Imbert Françoise (1994). « Physiciens, physiciennes : une enquête auprès des normaliens et normaliennes scientifiques ». *Didaskalia*, n° 3.
- Fortino Sabine (2002). *La mixité au travail*. Paris, La Dispute « Le genre du monde ».
- (2004). « Mixité ». In Hirata Helena *et al.* (eds). *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris, PUF [1<sup>re</sup> éd. 2000].
- Fraser Nancy (2009). « Gender Inequality, Sense of Justice and Identity in a Globalization Age ». Conférence à la session « Violence et genre » du 3<sup>e</sup> congrès de l'Association française de sociologie, Paris, 17 avril.

- Fraser Nancy, Honneth Axel (2000). *Redistribution or Recognition ? A Political-Philosophical Exchange*. London & New York, Verso.
- Guénif Souilamas Nacira, Macé Éric (2004). *Les féministes et le garçon arabe*. La Tour-d'Aigues, Éd. de l'Aube.
- Guichard-Claudic Yvonne, Kergoat Danièle (eds) (2007). « Inversion du genre : corps au travail et travail des corps ». *Cahiers du Genre*, n° 42.
- Guichard-Claudic Yvonne, Kergoat Danièle, Vilbrod Alain (2008). *L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- INSEE (2008). *Femmes et hommes, regards sur la parité*. Paris, INSEE.
- Kergoat Danièle (2009). « Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux ». In Dorlin Elsa (ed). *Sexe, race, classe : pour une épistémologie de la domination*. Paris, PUF « Actuel Marx confrontations ».
- Lapeyronnie Didier (2008). *Ghetto urbain : ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*. Paris, Robert Laffont « Le monde comme il va ».
- Linhart Danièle (2008). « Introduction ». In Linhart Danièle (ed). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Ramonville Saint-Agne, Érès.
- (2009). *Travailler sans les autres ?* Paris, Seuil.
- Marry Catherine (2004). *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*. Paris, Belin « Perspectives sociologiques ».
- Méda Dominique, Wierink Marie (2005). « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? L'égalité femmes/hommes ». *Travail et emploi*, n° 102, avril-juin.
- Meynaud Hélène Yvonne (1988). « L'accès au dernier cercle : à propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises ». *Revue française des affaires sociales*, n° 1, janvier-mars.
- (2007). « Le comptage de la différence des origines en entreprise en France et en Grande-Bretagne : outil de gestion pour l'équité ou vecteur de racialisation des phénomènes sociaux ? Enjeux théoriques et méthodologiques de la diversion ». Communication aux XI<sup>e</sup> Journées internationales de sociologie du travail, Londres, 20-22 juin.
- (2010). *Travail et racismes*. Paris, la Dispute « Le genre du monde » [à paraître en février].

- Michaels Walter Benn (2009). *La diversité contre l'égalité*. Paris, Raisons d'agir.
- Molinier Pascale (2006). « Le care à l'épreuve du travail. Vulnérabilités croisées et savoir-faire discrets ». In Paperman Patricia, Laugier Sandra (eds). *Le souci des autres : éthique et politique du care*. Paris, Éd. de l'EHESS.
- Paperman Patricia (2008). « Pour un monde sans pitié ». *Revue du Mauss*, n° 32 « L'amour des autres : care, compassion et humanitarisme », second semestre.
- Salmon Christian (2007). *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris, La Découverte.
- Service des droits des femmes/INSEE (1995). *Les femmes*. Paris, INSEE « Contours et caractères : portrait social ».
- Silvera Rachel (2009). « Égalité et diversité : ni avec, ni sans toi... L'histoire de deux labels ». *Travail, genre et sociétés*, n° 21 « Égalité et diversité ».
- Sociologie du travail* (2009). « 'Le plafond de verre dans tous ses éclats' : la féminisation des professions supérieures au XX<sup>e</sup> siècle ». Vol. 51, n° 2, avril-juin.
- Thompson Paul, Warhurst Christopher (eds) (1998). *Workplaces of the Future*. London, Palgrave Macmillan.
- Tronto Joan (2009). *Un monde vulnérable : pour une politique du care*. Paris, La Découverte « Textes à l'appui. Philosophie pratique ».
- Williams Christine (1995). *Still a Man's World: Men who do Women's Work*. Berkeley, University of California Press.
- Wingfield Adia Harvey (2009). "Racializing the Glass Escalator: Reconsidering Men's Experience with Women's Work". *Gender and Society*, vol. 23, n° 1, February.