

## La question du genre dans les activités de direction et d'encadrement

Pascale Molinier

L'autorité est, classiquement, associée au masculin, tandis que l'écoute, l'empathie, le souci d'autrui sont plutôt associés au féminin. Ces représentations très ancrées contribuent à renforcer la division sexuelle du travail en même temps qu'elle en traduit les formes d'incorporations différenciées, en les naturalisant, comme s'il s'agissait de qualités innées propres à chaque sexe, antécédentes à toute expérience du travail. Or, le travail transforme la subjectivité de ceux/celles qui le font et en fonction des activités exercées, chacun d'entre nous acquiert des habiletés, des savoir faire, des capacités qui n'existaient pas préalablement. Rien ne s'oppose donc à ce que les femmes exercent des activités de commandement, si ce n'est la pesanteur des rapports sociaux de sexe et la résistance des défenses mises en œuvre par les hommes pour « tenir » en situation de travail. Dans cette intervention, j'essaierai de montrer en quoi les attentes sociales qui pèsent sur les hommes et les femmes sont différenciées et les exposent à des situations différentes, même lorsqu'ils semblent occuper les mêmes fonctions sur l'organigramme.

- L'association de l'autorité au masculin fragilise la légitimité des femmes dans les postes de commandement ou de décision.

- Par ailleurs, les femmes doivent répondre à une double attente de la part de leurs chefs, collègues ou subordonnés : faire preuve d'autorité comme un homme, être compréhensive comme une femme. Répondre à cette double injonction implique d'inventer des formes inédites de management ou de commandement pour lesquelles il n'existe pas encore de tradition stabilisée.

- Dans les métiers masculins à risques et/ou à responsabilité, on a pu, par ailleurs, mettre en évidence l'existence de stratégies collectives de défenses contre la peur (de l'accident, de la mort, de l'erreur fatale pour soi ou pour autrui) centrées sur la virilité sociale (en substance : un homme, un vrai, n'a pas peur). Ces stratégies, efficaces dans un milieu homosocial, sont fragilisées par l'arrivée des femmes qui sont perçues comme une menace.

- La virilité s'inscrit dans la continuité de l'identité masculine (au sens social du terme). En revanche, pour les femmes, l'intégration dans les métiers masculinisés est toujours à la source d'un conflit identitaire, compte tenu des représentations virilocentrées à partir desquelles une femme est jugée féminine ou "respectable". Un tel conflit peut bien sûr être surmonté, c'est ce que suggèrent certaines stratégies individuelles que nous décrirons. Mais il ne faut pas sous-estimer le nombre de reconversions professionnelles, notamment chez les femmes très diplômées, qui ne sont rien d'autre que des stratégies de survie psychique,.