

**Irène Jonas**  
Sociologue indépendante

**Djaouida Séhili**  
Sociologue  
GTM – Iresco  
Université Paris 13

« De l'inégalité à la différence. L'argumentation naturaliste dans la féminisation des entreprises » (avec Irène Jonas), *Les Femmes changent-elles le travail ?*, Sociologies Pratiques N°14, Presses Universitaires de France, 2007.

## **La féminisation des entreprises : Entre naturalisation et antiféminisation**

À suivre les discours ambiants, il semble aujourd'hui que la place accordée aux femmes et à leur prétendue « influence sensitive » est une tendance suffisamment dominante pour être considérée comme un enjeu essentiel dans la gestion des Hommes et la performance des entreprises. Sous couvert d'un contexte de concurrence économique exacerbée, l'introduction des femmes dans des métiers masculins deviendrait un levier pour améliorer la compétitivité des entreprises en valorisant mieux les compétences des salariés, en particulier celles « *des femmes, leur expérience, leur capacité d'innovation ainsi que la richesse de leurs différences* »<sup>1</sup>. Les compétences féminines sont apparentées à un « *gisement* » à ne pas négliger tant « *le travail des femmes représentant un moyen parmi d'autres d'accompagner ces mutations* »<sup>2</sup>. Pour Nicole Ameline, elle-même, « *toute politique en faveur des femmes n'est pas seulement une affaire de justice, mais un outil de performance économique* »<sup>3</sup>.

On peut, toutefois, s'interroger, voire même s'inquiéter, quant à la contenance sous-jacente à ces discours. De fait, nous faisons ici l'hypothèse que la correspondance des compétences féminines, hier décriées et aujourd'hui valorisées, avec les attentes d'un nouveau modèle managérial, annonce l'offensive inéluctable d'une « naturalisation » des différences entre les hommes et les femmes, elle-même productrice d'un renouvellement des modes et des formes de la domination masculine. Car, paradoxalement, défenseurs de la féminisation et propagateurs de l'antiféminisation, font tous deux référence à une différenciation entre les sexes, qui, à leur insu pour les premiers et consciemment pour les seconds, n'est pas sans induire une nébuleuse de stigmatisations subtiles et de hiérarchisations indirectes : La croyance essentialiste implique que la nature des uns est subtilement différente et non comparable à celle des autres. Pour le groupe des femmes, elle serait totalement naturelle alors que pour le groupe des hommes, elle serait « sociale »<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Fabienne Grizeau, *L'Égalité professionnelle*, Paris, Editions ECONOMICA, 1994.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Propos de Nicole Ameline, Ministre de la Parité et de l'Égalité Professionnelle, recueillis lors d'une rencontre sur la parité et l'égalité professionnelle intitulée « L'égalité doit être une culture » et organisée par Ineum Consulting le 30 avril 2004.

<sup>4</sup> Colette Guillaumin, *Sexe, Race et pratique du pouvoir*, Paris, Côté-femmes, 1992, p.73

## « Quand les femmes sont aux commandes... »<sup>5</sup>

Un détour vers le dernier numéro du magazine Management, auquel nous emprunterons par la même occasion le titre principal et « attractif » de son dossier, illustrera notre propos. Les sous-titres de la page de couverture : « *Pourquoi elles ne fonctionnent pas comme les hommes* » ; « *Comment travailler avec elles* » et « *La nouvelle génération de dirigeantes* », affichent clairement la posture, sans ouverture possible à l'analyse critique. Les femmes et les hommes ont un mode de fonctionnement *a priori* divergent dont on nous invite à explorer les *contenus* spécifiques et du fait de cette dissemblance problématique, il semble nécessaire de suivre « *quelques recommandations pour éviter de braquer inutilement les éléments féminins* ». Le phénomène n'est pas anodin puisqu'il concerne une génération de femmes.

L'édito, au titre également suggestif, « *Le pouvoir sans complexe* », est signé par Anne G., qui « *fière (en tant que femme) de prendre la tête d'un magazine qui affiche une bonne santé* »<sup>6</sup> nous livre sa représentation des dirigeantes. « *Jeunes, brillantes, souvent fort séduisantes* » (le potentiel « haute séduction » aurait-il été mentionné s'il s'était s'agit de dresser une typologie d'hommes dirigeants ?), elles « *n'ont pas peur de le montrer ... Parce qu'elles ne souffrent plus des complexes qui freinaient leurs aînées* ». D'emblée, le ton est donné, rompant avec ce que Colette Dowling avait joliment appelé le « complexe de Cendrillon »<sup>7</sup> et désormais désinhibées psychologiquement, cette nouvelle génération de femmes a pu accéder à des niveaux hiérarchiques jusqu'alors, non pas réservés aux hommes, mais autocensurés par les femmes elles-mêmes. Mères « *du matin au soir* » (il faut croire que la nuit décharge ces femmes de leur fonction maternelle), elles ont les compétences nécessaires pour gérer des situations généralement peu conciliables pour les autres : « *pendant les heures de bureau, quand l'école prévient que le petit a de la fièvre, et à l'heure du dîner, lorsqu'un collaborateur appelle entre la poire et le fromage pour faire le point sur la réunion du lendemain* ». Et c'est notamment pour cette raison, typologie femmes/hommes oblige, qu'elles « *ne fonctionnent pas comme les hommes* ». « *Plus émotives mais pas plus fragiles* » que les hommes ; « *plus respectueuses des horaires mais pas moins disponibles* » que les hommes ; « *moins sûres d'elles mais pas moins efficaces* » que les hommes, leurs qualités et compétences n'en restent pas moins mesurées à l'aune de celles des hommes. Les « défauts » des unes y étant sublimés au point qu'elles acquièrent ainsi des aptitudes qui les rendent paradoxalement spéciales, par rapport aux hommes, tout en leurs permettant d'être considérées comme leurs égales...

Un bref « arrêt sur image » s'impose. La plupart de ces configurations scéniques<sup>8</sup> mettent en scène des femmes dirigeantes souriantes et apprêtées. Elles posent souvent assises dans un salon mis à disposition par le Fouquet's Paris. Elles semblent détendues et parfois même légèrement langoureuses au point que Anne L., Présidente d'Areva, ose relever ses jambes voilées nous laissant entrevoir de jolis mocassins plats posés sur la banquette<sup>9</sup>. Le choix de cette mise en scène très éloignée des représentations traditionnelles de l'homme dirigeant en action sur son lieu de travail ne contribuerait-il pas alors à une sorte de ritualisation du management au féminin ? Ne maintiendrait-il pas, sous couvert d'une présentation de la

<sup>5</sup> « Quand les femmes sont aux commandes ... », *Management*, N° 131, mai 2006.

<sup>6</sup> Les ventes en kiosque du magazine ont progressé de 47% : soit une augmentation de 24% de la diffusion totale, abonnement compris (avril 2005-mars 2006 vs avril 2004-mars 2005).

<sup>7</sup> Colette Dowling, *Le complexe de Cendrillon*, Paris, Grasset, 1982.

<sup>8</sup> Erving Goffman, « La ritualisation de la féminité », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°13, février 1977.

<sup>9</sup> Sur les clichés, elles ne sont pas derrière un bureau, elles ne simulent pas une situation de travail et ne se trouvent pas face à un groupe de collaborateur lors d'une réunion.

femme moderne, fière de revendiquer sa féminité et de l'intérêt qu'elle porte à l'amélioration de son apparence, une inégalité des « rôles esthétiques des deux sexes »<sup>10</sup> ?

Selon les auteurEs de la partie introductive, deux « symboles forts » annoncent le « *signe que la domination des mâles dans les hautes sphères du pouvoir se relâche enfin* » : la nomination de Laurence Parisot à la tête du Medef et les scores de Ségolène royal dans les sondages. Sans plus d'explication, ni transition, il nous est affirmé que si les femmes ont longtemps dû copier le comportement masculin pour se faire une place dans les entreprises, il semble à contrario que beaucoup réussissent à présent en affichant leur différence. Sans omettre un léger détour sur des disparités qui persistent toutefois encore, cette réussite repose sur un atout « *que les hommes n'ont pas toujours* » et pour cause puisqu'il s'agit de celui « d'être une femme » : face à qui « *une fois la surprise passée* » les clients et les partenaires sont naturellement plus « *ouverts et compréhensifs* ». Les compétences féminines semblent donc essentiellement se mesurer à l'aune de la prise en compte de leur apparence physique et appartenance biologique naturelle bien plus qu'à celles des qualifications acquises<sup>11</sup>. La sélection des « *30 top manageuses de la nouvelle génération* », que nous livre le troisième article proposé dans ce dossier confirme d'ailleurs largement ce parti-pris. Après avoir mentionné leurs noms, prénoms, âge (elles ont autour de la quarantaine) ainsi que leur fonction « prestigieuse » au sein de leur entreprise, un petit énoncé nous explique enfin qu'elles sortent en général de l'ESSEC, de l'ESCP, de HEC, qu'elles sont titulaires d'un magistère de gestion, diplômées de l'INSEAD ou de SUP DE CO, qu'elles sont ingénieurs des Ponts et Chaussées, etc... Elles ont donc une qualification importante ce qui devrait, il nous semble, au-delà des spécificités de leur sexe, largement justifier qu'elles occupent ces postes au même titre que les hommes<sup>12</sup>.

Reste, toujours selon les auteurEs, que l'égalité des sexes ne peut être atteinte au bureau si elle ne l'est pas à la maison. Preuve en est donnée avec l'exemple édifiant d'Elisabeth F., patronne de Kellogg's France, femme « *émancipée* » qui nous dit pourtant que « *sans la compréhension* » de son mari, directeur du cabinet de Renaud Dutreuil (ministre des PME), elle ne serait « *jamais arrivée là où elle est* »... On nous invite ici à comprendre que lorsqu'elles ne sont pas à la maison pour s'occuper de leur famille, ce sont leurs maris (souvent eux-mêmes dirigeants par ailleurs) qui prennent la relève. Or un nombre significatif de recherches montrent bien que l'émancipation de certaines femmes se réalise généralement au prix de la subordination d'autres femmes (souvent migrantes) qui assument la gestion de la sphère familiale<sup>13</sup>.

L'article intitulé « *Pourquoi elles ne fonctionnent pas comme les hommes* » nous invite, quant à lui, à explorer la maturité du cerveau humain qui diffère selon les fonctions et le sexe. Selon Anne L., si les femmes et les hommes sont naturellement différents, c'est - et c'est pour le moins paradoxal - parce qu'ils n'ont pas reçu la même éducation ! Elles et ils entérinent des stéréotypes, reproduisent des rôles, etc. Bref, se constituent une fois pour toutes en tant que femmes ou hommes. Leur différence essentielle reposant sur le fait que les femmes dirigeantes possèdent une aptitude quasi innée à « *jongler entre vie privée et vie*

<sup>10</sup> Voir à ce sujet le chapitre 3 « La politique d'inégalité des rôles esthétiques », in Ilana Löwy, *L'emprise du genre*, Paris, la Dispute, 2006,

<sup>11</sup> Patrick Rozenblatt et Djaouida Séhili, « Chronique d'une neutralité annoncée », in *Insertion professionnelle, compétences et différences de genre*, Formation Emploi, n°68/1999.

<sup>12</sup> On peut également souligner qu'il n'est fait aucune mention des salaires qu'elles perçoivent et d'un éventuel écart avec ceux perçus par leurs confrères ou sur leur appartenance sociale et les « facilités » dont elles ont pu bénéficier pour « s'imposer à ces postes ».

<sup>13</sup> Voir notamment le texte de Sara Ongaro « De la reproduction productive à la production reproductive », mis en ligne (traduit en français) sur internet en mars 2003.

*professionnelle* » et acquièrent ainsi une « *autre force, la distance qu'elles prennent par rapport au pouvoir* ». A l'inverse des hommes, elles « *ne sont pas dupes : elles savent que rien n'est jamais acquis* ». Ce qui paraît, en effet selon nous, assez bien adapté au contexte professionnel actuel dans lequel prévaut la réécriture permanente des critères d'évaluation des compétences. On peut y voir les formes d'une « *d'insolite répartie féminine* »<sup>14</sup> qui, loin de remettre fondamentalement en question les nouvelles exigences du travail et logiques de flexibilité, semble plutôt souscrire à une reconnaissance tacite des nouvelles pratiques managériales.

Alors, « *Comment travailler avec elles au quotidien* » ? Car, cela constitue apparemment une situation problématique qui nécessite quelques recommandations. Livrées, très sérieusement, par des femmes et des hommes responsables d'entreprise ou des consultantEs « *aguerriEs* », ces recommandations caricaturales d'une naturalisation des représentations et pratiques féminines, semblent néanmoins tout droit sorties des conseils distillés par John Gray dans sa série « *Mars et Vénus* » ou des best-sellers d'Allan et Barbara Pease<sup>15</sup>. Si « *vous dirigez des femmes* », nous disent-ils, il faut leur fixer des objectifs clairs et à long terme car ces « *cadres en talons aiguilles* » ont autant besoin de comprendre un objectif de « *façon rationnelle* » que de « *ressentir intuitivement* » qu'on leur demande de suivre la bonne direction. Il ne s'agit pas non plus de leur accorder un régime de faveur car c'est mettre « *trop d'affectif* » dans les relations avec elles, c'est prendre le risque de « *froisser les susceptibilités* » en traitant différemment les membres d'une équipe selon leur sexe. Mais courtoisie oblige, pas question toutefois de « *traiter ses collaboratrices comme des camarades de régiment* ». Il faut également avoir confiance en elles, même si elles doutent car elles ne « *savent pas se mettre en valeur* », elles n'ont pas « *confiance* » en elles (à l'inverse des hommes) et savoir repérer les signaux qu'elles envoient car ayant un « *égo* » moins fort que celui des hommes, elles « *n'hésitent pas à tirer la sonnette d'alarme* »... indirectement toutefois par une « *crise de larme ou un coup de gueule* ». Enfin, il faut négocier les horaires avec les jeunes mamans car l'arrivée d'un bébé a des conséquences sur « *l'organisation de la maman* » (quid du père ?). Aucune « *objection donc à la laisser partir plus tôt à condition d'obtenir les mêmes résultats* »...

Si, par contre, « *votre chef est une femme* », il est impératif de lui faire gagner un maximum de temps car elles sont habituées à « *zapper du matin au soir entre dossiers professionnels et gestion des petits problèmes familiaux* » alors forcément elles attendent « *de leurs collaborateurs qu'ils soient capables de faire plusieurs choses à la fois* ». Leur temps est compté... Il ne faut pas, non plus, hésiter à exprimer ses idées et ses émotions car sans « *jouer les assistantes sociales* » elles sont attentives à percevoir l'implication, le ressentiment et l'enthousiasme de leurs collaborateurs quitte à « *trouver une solution adaptée* » à leurs problèmes personnels et familiaux. Il s'agit également d'être honnête et franc en toutes circonstances car elles prônent la transparence et la solidarité dans les relations. Quant aux rapports de force, ils sont inutiles car elles privilégient la discussion à l'exercice autoritaire du pouvoir mais « *garde à leurs ongles si vous leur marchez sur les escarpins* » ! Ce qui prime pour elles, là encore, ce sont les « *relations sereines* », de fait, contrairement aux hommes, elles ont plus besoin « *qu'on reconnaisse leur travail* ». Enfin, il faut faire preuve de disponibilité : difficile conciliation vie professionnelle/vie familiale oblige !

<sup>14</sup> Djaouida Séhili, *La castration sociale*, Collection « Le Présent Avenir », Editions Syllepse, Paris, 2003.

<sup>15</sup> Allan et Barbara Pease, « Pourquoi les hommes ,'écoutent jamais rien et les femmes ne savent pas lire les cartes routières », First Editions, 2001.

Pour finir enfin, le dernier article, consacré aux « réseaux les plus influents dans le business » nous montre ici, une fois n'est pas coutume, que comme les hommes, elles entretiennent des « réseaux de pouvoir et d'influence ».

### Naturalisation des compétences professionnelles féminines

Ce n'est pas tant l'idée de la contribution positive des femmes à la performance organisationnelle des entreprises (fait avéré par de multiples travaux) qui pose problème que celle de la mobilisation d'un argumentaire essentiellement basé sur la valorisation de spécificités féminines opposées à celles des hommes : « Les femmes, elles, ont plutôt tendance à suivre un ensemble de coutumes mettant l'accent sur les rapports humains et le bien-être d'autrui. Ces qualités, essentielles pour élever les enfants, sont également propices à un travail d'équipe harmonieux et à l'établissement de rapports de confiance entre les employés »<sup>16</sup>. Entre la montée de la psychologie évolutionniste<sup>17</sup> qui vise à donner une caution scientifique aux différences entre hommes et femmes et la forte valorisation des compétences développées dans l'espace-temps de la sphère familiale, les femmes sont plus que jamais renvoyées au naturel et/ou au privé en ce qui concerne l'acquisition de leurs compétences professionnelles<sup>18</sup>. « Ces valeurs que les femmes placent au cœur de leurs préoccupations, elles les vivent en premier lieu dans leur vie personnelle et sont aptes à les transposer ensuite dans leurs activités professionnelles au sein de l'entreprise », énonce Christina Lunghi<sup>19</sup>. Parce qu'elles ont développé des qualités précieuses d'organisation et de planification alliées à l'affection dans la sphère domestique, elles seraient sensibles à la rareté du temps et sauraient tout autant déterminer leurs priorités au travail que trouver des solutions pour faciliter le quotidien. Ayant acquis, en tant que mère de famille, des méthodes et une structure mentale « nées de leur expérience de vie », elles auraient, sur leur lieu professionnel, cette aptitude à trouver des solutions de compromis, en écoutant, en reformulant et en posant les bonnes questions pour aboutir à une solution commune. Leur expérience parentale consisterait ainsi en une école de « management unique », où pouvoir et reconnaissance sociale ne seraient plus des fins en soi, la relation entre la dirigeante et le (la) salarié(e) étant fondée sur une relation proche de la mère à son enfant.

Dès lors que, que l'on considère que « les valeurs féminines de partage, d'attention aux autres et de solidarité avaient tout intérêt à être appelés à la rescousse »<sup>20</sup>, la mise en œuvre des qualités spécifiquement féminines, loin d'enfermer les femmes dans des stéréotypes et de leur interdire toute progression vers le haut de la hiérarchie, leur permettrait au contraire d'atteindre les sommets. D'aucuns tentent ainsi de promouvoir la validité du concept de « management au féminin » ou encore de « management intuitif »<sup>21</sup>, les femmes

<sup>16</sup> John Gray, Mars et Vénus au travail, p. 166.

<sup>17</sup> Ces travaux scientifiques, nés à la fin des années 1980, réexaminent les comportements humains à la lumière de la sélection naturelle et sélection sexuelle pour admettre une véritable différence naturelle entre les hommes et les femmes et l'expliquer par des causes biologiques liées à une organisation cérébrale sexuée façonnée par l'évolution. En teintant de rationalité scientifique les différences entre les hommes les femmes, ce système présuppose que les hommes sont différents des femmes, cérébralement et/ou psychologiquement, mais sans former pour autant une catégorie sociale spécifique collectivement en position de domination. Une critique passionnante en est faite par la biologiste Catherine Vidal et Dorothee Benoît-Browaes, *Cerveau, sexe et pouvoir*, Paris, Belin, 2005.

<sup>18</sup> Irène Jonas, « Des manuels « psy » à l'usage des femmes dans les métiers masculins », communication dans les actes du colloque *l'Inversion du genre* (Brest, 2005). CD-Rom Université de Bretagne Occidentale.

<sup>19</sup> Cristina Lunghi, *Et si les femmes réinventaient le travail...*, Paris, Eyrolles, 2002, p. 12

<sup>20</sup> Ellen Willer, *Les hommes, les femmes, etc.*, Paris, Marabout, 2001, p.11.

<sup>21</sup> Nous pensons notamment aux initiatives associatives généralement féminines. Par exemple l'association Arborus, présidée par Cristina Lunghi.

étant porteuses d'un dessein professionnel original apte à transformer, voire à « humaniser », les entreprises grâce notamment à leurs qualités relationnelles : « *Aujourd'hui, le constat d'une différence naturelle hommes/femmes –si elle est avérée- ne va plus dans le sens d'une vieille idéologie conservatrice masculine. Les valeurs du mâle dominateur et agressif semblent nettement dépassées au regard des valeurs féminines de sociabilité et d'humanisme. Dans cette perspective, le sexisme pourrait changer de camps. L'homme pourrait faire figure de primate attardé sur le chemin de l'évolution, et la femme de spécimen beaucoup plus en avance par rapport à nos critères d'humanité* »<sup>22</sup>.

En saisissant les différences hommes/femmes, soit sous l'angle d'un déterminisme biologique soit sous l'angle des socialisations genrées, l'égalité étant « déjà là ! », ce type d'explication occulte toute analyse en termes de division et hiérarchisation sociale entre hommes et femmes. Force est donc de constater que cette différenciation des compétences féminines et masculines suppose une argumentation essentialiste pour le moins problématique. Car, « *Penser plus ou moins implicitement le sexe en termes de catégories réifiées, closes sur elles-mêmes, refuser de voir qu'elles se définissent à chaque fois dans un système de rapports sociaux, amène d'abord à leur conférer des attributs généraux se référant à des contenus spécifiques : modèles, représentations, symbolisme propres à chaque catégorie ; ensuite à fixer ces attributs et ces contenus comme différents, voire opposés : la réification se fondant sur le modèle de la différence biologique. Les hommes et les femmes ont donc « naturellement » des comportements, des raisonnements et des visions différenciés de « soi et du monde* »<sup>23</sup>.

### Féminisation versus Antiféminisation

La définition de compétences sexuées et le renouvellement du pouvoir managérial, saisis, non comme une transformation de « l'esprit capitaliste »<sup>24</sup>, mais comme passage d'un management de décision, dit masculin, à un néo-management, dit « féminisé », parce qu'accès sur l'humain et l'épanouissement personnel, n'est pas ainsi sans également induire des dérives. Conjointement à ces argumentaires souvent médiatisés annonçant une lente mais irrésistible montée de pouvoir des femmes, d'autres énoncés augurent une « mise en péril » des hommes, voire de la société dans son ensemble, en se centrant sur les dangers de cette féminisation envahissante. La publication récente d'ouvrages « psy » grand public mais également d'essais journalistiques et pamphlets antiféministes qui se centrent sur les dangers de la féminisation en témoigne.

Ainsi, la psychanalyste consultante en ressources humaines Hélène Vecchiali<sup>25</sup> nous explique comment les femmes, de par leur irruption massive et les « valeurs féminines » dont elles seraient porteuses, féminiseraient dangereusement les managers hommes en ne leur permettant plus d'exprimer et d'exercer leurs traits de caractère « naturels » (l'agressivité, le besoin de pouvoir et de compétition, ...). « *Au cours de mes séminaires en management* », écrit-elle, « *les analyses de cas d'échecs révèlent que le plus gros des problèmes touche à cette obligation tacite d'être fémininement correct. Les managers hésitent en effet à imposer, décider, ordonner, refuser, sanctionner ; bref à être directif même lorsque c'est*

<sup>22</sup> Jean-François Dortier, La différence des sexes est-elle naturelle », in *Sciences humaines*, n° 146, février 2004, p. 25-27.

<sup>23</sup> Marie-Claude Mathieu, « Homme-culture et femme-nature ? », in *L'Homme*, Paris, Juillet-septembre 1973, XIII, p. 106.

<sup>24</sup> Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit capitaliste*, Paris, Gallimard, nrf essais, 1999.

<sup>25</sup> Hélène Vecchiali, *Ainsi soient-ils. Sans de vrais hommes, point de vraies femmes*, Paris, Calmann-lévy, 2005.

*nécessaire* »<sup>26</sup>. Dans ce sillage, Alain Soral<sup>27</sup>, marchant quelques centaines d'années plus tard sur les traces d'Arthur Schopenhauer<sup>28</sup>, naturalise les femmes en en faisant des êtres incapables d'une vision cohérente et non destinées aux grands travaux de l'intelligence. S'interrogeant sur la mise en place du processus de féminisation actuel, il décrit comment sa progression inquiétante, à la fois économique (taylorisme et tertiaire), affective (affaiblissement de l'autorité du père) et stratégique (intérêt de l'oligarchie), aurait peu à peu réduit les consciences à la seule compréhension des phénomènes affectifs et psychologiques. Quant à Eric Zemmour, qui certes relativise cette médiatique féminisation, il n'en renvoie pas moins les femmes à des qualités intrinsèques, telles que : la protection, la conservation, l'entretien, la civilisation, la régence, et entretient par la classique association « féminisation = dévalorisation »<sup>29</sup>, l'idée selon laquelle il n'existerait point de conquête professionnelle des femmes mais un abandon des secteurs les moins attractifs par les hommes. Il n'hésitera pas non plus à insinuer qu'en « *se féminisant, les hommes se stérilisent (...) s'interdisent toute audace, toute innovation, toute transgression. Ils se contentent de conserver* »<sup>30</sup> pour finalement expliquer la stagnation intellectuelle et économique de l'Europe par sa féminisation.

L'antiféminisation semble ainsi se constituer à travers le mythe selon lequel les difficultés que connaîtraient le couple, le travail, l'éducation et l'immigration même, seraient liées d'une certaine manière à la féminisation de la société. L'apparition fortement médiatisée de discours alarmistes sur le malaise des hommes au travail, non seulement relativise le discours euphorique sur l'apport des valeurs féminines dans un monde jusque-là défini comme masculin, mais conduit certains auteurs à se polariser sur l'hypothétique féminisation de la société, pour finalement s'interroger avec inquiétude sur la manière dont les garçons pourront être des garçons, les hommes rester des hommes et les travailleurs continuer d'être des travailleurs. Chez ces auteurs, nul besoin de refuser l'égalité des sexes pour s'inscrire dans l'antiféminisme, il suffit d'avancer la thèse de la « mise en péril ». Et si la diffusion de l'antiféminisation ne s'inscrit pas dans une pratique de masse, celle-ci semble néanmoins largement inscrite dans l'imaginaire social.

## Conclusion

Paradoxalement, au moment même où l'on nous avertit des dangers de l'abus de féminisation dans le travail, jamais les compétences féminines n'ont été à ce point érigées en formule salvatrice pour accroître les performances, car, capables de libérer les capacités dormantes des hommes, elles seraient à même de les conduire à une attitude d'ouverture positive. Les entreprises qui sauraient les valoriser ne pourraient dès lors qu'en tirer avantage. Quel serait alors le sens de ce renversement de perspective qui exalte le pouvoir « psychique » des femmes dans l'entreprise ? Ne serait-il pas un moyen de les renvoyer à une position de subordonnée et à un rôle spécifiquement féminin qui permettrait de reformuler les hiérarchies existantes entre hommes et femmes ? Ne dessinerait-il pas une nouvelle figure avenante de la femme « thérapeute » qui seconde et supplée ? De celle qui pousse les hommes devant elle

<sup>26</sup> Hélène Vecchiali, *op. cit.*, 137.

<sup>27</sup> Alain Soral, *Vers la féminisation. Démontage d'un complot antidémocratique*, Paris, Editions Blanche, 2005, p. 46.

<sup>28</sup> Arthur Schopenhauer, *Essai sur les femmes*, Paris, Mille et une nuit, n°470.

<sup>29</sup> Voir à ce sujet l'article critique de Nathalie Lapeyre, « Féminisation=Dévalorisation ? », in *Chantiers politiques*, N°3, 2<sup>ème</sup> trimestre 2005, pp. 93-104.

<sup>30</sup> Eric Zemmour, *Le premier sexe*, Paris, Denoël, 2006, p. 194.

comme pour bien marquer que l'entreprise *in fine* n'est pas –ne doit pas être- un instrument de promotion sociale des femmes, mais celui de la promotion des hommes par les femmes ?