

Chapitre deuxième.

Les performances du masculin

La virilité est porteuse d'un imaginaire qui fascine par sa manière de pousser aux limites certaines qualités attendues d'un homme. Le cinéma et la littérature regorgent de l'exploitation de ces mythes (*Indiana Jones, Rocky, Terminator*). Elle regorge aussi de leur caricature (comme le personnage de *Pascal Brutal* créé par Riad Sattouf) ou de la crainte que ces hommes suscitent dans la réalité (Donald Trump, Vladimir Poutine). Un des fils conducteurs qui s'est dessiné au cours de mon travail est l'idée que les figures masculines les plus viriles ne sont pas nécessairement les plus désirables.

Dans le monde du travail en particulier, et contrairement à ce que l'on pourrait penser de certains milieux professionnels masculins, les expressions d'une masculinité forgée par l'homophobie et le sexisme ne sont pas des dispositifs partagés par tous les hommes. Transfrilog fait d'ailleurs mentir les stéréotypes qui entourent l'univers des routiers : nulle trace de calendriers de femmes nues dans les vestiaires et peu de discours prononcés sur une éventuelle place des

femmes à la maison. Il m'a d'ailleurs été relativement aisé de constater que cette vision de la masculinité serait à certains égards stigmatisante, renvoyant à la figure du « cassos » ou du « beauf », s'avérant dans tous les cas rétrograde. Chez les jeunes cadres en particulier, presque tous les hommes interrogés disent ne pas se reconnaître dans ces marqueurs « dépassés », ceux des plus de 50 ans, auxquels ils opposent les valeurs du présent. Non seulement parce qu'ils se posent en rupture avec leurs pères, des bourreaux de travail qu'ils n'ont jamais vu pleurer, mais aussi parce que le modèle de management à « l'ancienne » serait obsolète. Plus encore, certains rejettent même la notion de marqueurs masculins et de culture organisationnelle genrée. La réussite d'une entreprise, aux dires d'un responsable d'entrepôt, est précisément dans l'anticlone, dans la recherche de la diversité et donc dans le refus du conformisme.

Ce même responsable d'entrepôt me confiait encore récemment que la starification des patrons avait fait long feu, et que la vraie valeur d'un homme n'est pas la volonté d'être un gagnant, valeur en déclin qui induit une notion de concurrence effrénée, mais la notion d'*achievement*, d'accomplissement personnel afin de donner le meilleur de soi-même. C'est donc dans une forme plus individuelle d'optimisation de soi, d'injonction à l'excellence, de contrôle de son corps et de ses émotions que les hommes évoluent. Mais cela n'implique pas automatiquement une plus grande acceptation des femmes. Il suffit pour s'en convaincre de prendre l'exemple des politiques d'égalité professionnelle. Si elles recueillent une large adhésion de principe, pour autant, dans les faits, les discours antisexistes n'engendrent pas automatiquement des pratiques égalitaristes. Certes, des hommes s'affirment pour l'égalité.

Mais cela implique rarement une remise en question de leur masculinité. Et si ces derniers expriment des interrogations sur une masculinité stéréotypée, mon enquête montre que c'est généralement sous la forme d'un léger scepticisme plutôt que d'un franc rejet qui laisse toute sa place aux hiérarchies genrées. Comment comprendre cette ambivalence ?

Boys will be boys ?

En 2019, une publicité de la marque de rasoir Gillette a suscité nombre de débats sur les réseaux sociaux. Dans cette publicité, la marque s'attaque à l'idée commune selon laquelle *Boys will be boys* – les garçons seront toujours des garçons – qui sert souvent à justifier les attitudes agressives et sexistes des hommes (siffler une fille dans la rue, aguicher lourdement sa collègue, attaquer les garçons qui paraissent trop sensibles). Désirant faire peau neuve et un certain *mea culpa* face aux valeurs virilistes qu'elle promouvait, l'homme « nouveau » selon Gillette est un homme réfléchi, empathique, ouvert et modéré. Cela ne signifie pas qu'on en attend moins des hommes, mais que les expressions de la masculinité sont plus fines et fluctuantes en fonction des espaces et des époques¹.

Dans le monde du travail, l'affaire est plus délicate car les univers professionnels demeurent obsédés par la performance, la compétitivité et la vitesse. L'usage de la virilité ne peut pas disparaître aussi simplement. Elle doit donc se réinventer. Marion Montaigne dans

1. Pour saisir cette pluralité, voir à ce sujet les articles du numéro 67 des *Cahiers du Genre* : « Transformations du travail, transformations des masculinités » publié en 2019 et coordonné par Haude Rivoal, Hélène Bretin et Arthur Vuattoux.

une bande dessinée sur Thomas Pesquet² explique par exemple les changements survenus dans le recrutement des astronautes ces dernières décennies. Dans les années 1960 et dans un contexte de guerre froide, on cherchait des pilotes sans faille, école « étoffe des héros », capables de partir seuls en mission et de faire face à l'inconnu – image que souhaitaient se renvoyer Russes et États-Uniens. Mais leurs égos et leurs excès de zèle s'avéraient parfois difficiles à gérer. Aujourd'hui, le profil privilégié chez les astronautes est un homme capable de travailler de manière collective (sans un égo démesuré donc), résilient, organisé, courageux, patient et sûr de lui, qui n'en fera pas qu'à sa tête et surtout qui ne remettra pas en question les ordres venus « d'en bas ». Preuve, encore en faut-il, que l'argument du *Boys will be boys* n'est pas fondé, que la virilité n'a rien à voir avec la nature et qu'elle est bien une construction sociale dont les usages varient selon les contextes et les époques.

L'idéal-type du masculin se caractérise aujourd'hui par des exigences plurielles et parfois contradictoires : être rude mais pas impulsif ; s'engager corporellement mais ne pas se montrer violent ; respecter les qualités professionnelles des femmes tout en s'en distinguant ; être à l'écoute et savoir contrôler ses émotions ; se rendre docile et savoir prendre des risques ; être réfléchi et répondre aux exigences d'adaptabilité du secteur. Ce mélange des qualités attendues chez les hommes est ce qui fonde l'*hybridité* de la figure masculine. Contre le postulat d'une masculinité hégémonique unique et figée dans le temps, critique la plus courante faite au concept de Connell, Demetriakis Demetriou propose

2. Marion Montaigne, *Dans la combi de Thomas Pesquet*, Paris, Dargaud, 2017.

une des reformulations les plus fécondes³. Il souligne la nécessité d'envisager un modèle de masculinité qui tiendrait compte des évolutions et de l'appropriation de pratiques associées à la féminité ou à des masculinités marginalisées. L'auteur illustre ce processus d'hybridation par l'intégration de certains éléments de la culture gay, présents notamment dans la mode, les normes esthétiques, le rapport au corps, en particulier dans les zones urbanisées. Le sociologue stipule que la condition même du maintien du patriarcat est sa transformation sous des formes renouvelées. Il s'agit donc dans un premier temps de penser que l'*hybridation* de la masculinité hégémonique relève d'une dynamique de *normalisation* où le pouvoir se fait discret. Autrement dit, il ne suffit pas d'être un homme pour être dominant. Encore faut-il l'être « correctement ». À noter et nous le verrons par la suite, qu'une plus grande acceptation de l'homosexualité ne remet pas en question le rôle structurant de l'hétérosexisme. De la même manière, une meilleure considération des qualifications professionnelles des femmes n'empêche pas les hommes de les considérer comme inférieures.

À trop se focaliser sur les figures de l'excès, on en oublie parfois une domination masculine plus ordinaire et insidieuse. On pense souvent et à tort que le contrôle de la virilité serait l'apanage des classes moyennes et supérieures. Cette idée est doublement fautive. D'une part, parce que les hommes de pouvoir n'usent pas moins de virilité malgré leurs manières (en apparence) plus policées. Les hommes politiques constituent ici un bon exemple⁴. D'autre part et contrairement à ce que

3. Demetrakis Demetriou, « Connell's concept of hegemonic masculinity: A critique », *Theory and society*, Vol.30, n° 3, 2001, p. 337-361.

4. Catherine Achin, Elsa Dorlin, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *Raisons politiques*, n° 31, 2008, p. 19-45.

laisserait penser une certaine littérature ou nombre d'images véhiculées par les médias qui se repaissent de violence masculine, la mise à distance de pratiques virilistes est fréquemment observée chez un certain nombre d'hommes des classes populaires. C'est ce que montrent notamment Benoit Coquard dans une enquête sur les jeunes ruraux⁵ ou Akim Oualhaci chez les sportifs⁶. Bien conscients des stéréotypes accolés à une masculinité de l'excès, s'en distancier offre à ces hommes des formes de respectabilité.

L'apport critique de masculinités permet de saisir cette diversité du rapport des hommes au genre (les masculinités sont plurielles) et ses évolutions dans le temps (elles sont historicisées). Un avocat des années 2010 dans la série *Suits* (un loup solitaire qui obéit aux ordres d'une patronne) ne répond pas aux mêmes injonctions genrées qu'un publicitaire des années 1960 dans la série *Mad Men* (un cadre coincé dans un mariage de façade, exerçant un paternalisme étouffant auprès de sa secrétaire). Pour autant, et dans les deux cas, chaque dossier est l'occasion pour ces personnages masculins de faire étalage de leur talent, de la précision de leur jugement et d'affirmer leur masculinité : ils mènent des combats et ils en sortent vainqueurs. On s'accordera donc sur l'idée que la quête de pouvoir, et par extension le travail, reste un pilier central de l'identité masculine. Nombre d'études montrent ainsi l'impact négatif du chômage sur la construction des

5. Benoît Coquard, *Ceux qui restent. Faire sa vie dans les campagnes en déclin*, Paris, La Découverte, 2019.

6. Akim Oualhaci, *Se faire respecter. Ethnographie de sports virils dans des quartiers populaires en France et aux États-Unis*, Rennes, PUR, 2017.

identités masculines⁷, les hommes étant alors niés dans leurs possibilités d'exercice du pouvoir, de l'autorité et d'un rôle de *breadwinner* encore bien ancré dans les mentalités. C'est pour cette raison notamment qu'il faut se méfier d'une apparente plasticité de la masculinité qui ne remet que partiellement en cause le rôle structurant de la division sexuelle du travail.

Des masculinités managériales renouvelées

Qu'est-ce qui transforme de simples salariés en chef d'équipe, en responsable d'unité ou en dirigeant ? C'est la manière dont certains individus s'associent à l'idée de pouvoir et dont ils en préservent l'organisation. On considérera ici que certains cadres et managers de Transfrilog se rapprochent d'un idéal de *masculinité hégémonique* dans la mesure où ils sont une figure d'autorité et de prestige, qui possède un certain pouvoir au sein d'un collectif. Ils associent des qualités doubles : ce sont des hommes de terrain qui savent gérer la main-d'œuvre (et les sociabilités masculines qui vont avec) en plus d'être doués de facultés intellectuelles. À la crédibilité professionnelle acquise par les expériences de terrain se conjugue l'importance de l'expertise, de celui qui sait et qui sait le dire. Il ne s'agit pas de prétendre que tous les hommes sont avides de pouvoir et à la recherche de cet idéal, mais que l'image populaire d'un bon manager est façonnée par ces critères, en particulier dans un monde du travail construit *par* et *pour* les hommes.

7. Sophie Pochic, *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990 en France*, thèse de doctorat en sociologie, université d'Aix-Marseille, 2001.

« Je veux des entrepreneurs,
pas des chefs de gare » :
les nouvelles figures de la masculinité d'affaires

Un jour, écoutant distraitement une émission de radio sur Darwin, je suis interpellée par une phrase prononcée au détour d'une explication sur la théorie de l'évolution : « On confond souvent et à tort la sélection naturelle avec la loi du plus fort. » Autrement dit, on pense souvent que celui qui s'impose dans un rapport de force est le plus grand, celui qui gueule le plus fort, qui fait preuve de hargne et qui congestionne l'espace. Erreur, nous dirait Darwin. L'usage de la force comme seule réponse montre des limites. Pour exemple, les patrons usant d'une autorité disproportionnée ne font pas long feu chez Transfrilog. La théorie de l'évolution suggérerait plutôt que celui qui « survit » n'est pas nécessairement le plus fort, ni le plus légitime sur le terrain ni même le plus fidèle à l'entreprise, mais celui qui s'adapte le mieux. L'analogie résonne alors immédiatement avec le discours de Jean-Patrick Sanco, le PDG de Transfrilog auquel je viens d'assister lors du séminaire annuel des cadres. Devant une salle qui l'écoute religieusement, il clame : « Je veux des entrepreneurs, pas des chefs de gare. » La valorisation dans son discours de la figure de l'« entrepreneur » (audace et vision) qu'il met au regard de celle de « chef de gare » (autorité et discipline) souligne ses nouvelles attentes envers les directeurs d'entrepôts, à savoir : le goût du jeu et de l'aventure, mais aussi une capacité d'adaptation face aux évolutions économiques et sociales. À l'image des prestataires logistiques dont on attend des ajustements constants face aux exigences du marché, on attend avant tout des salariés d'être fluides, adaptables, résilients et flexibles. Et c'est bien ce que

demande la nouvelle direction à ses cadres, non plus de conduire des hommes avec autorité et discipline, mais de faire preuve d'audace et de vision stratégique, redéfinissant un nouvel idéal-type de masculinité managériale. Comme le craignaient les cadres du Comex avec le recrutement de Jean-Patrick Sanco, le vieux monde du transport doit faire place à la révolution logistique du *supply chain management*.

Un certain nombre de chercheurs se sont déjà penchés sur l'évolution des attendus professionnels. Dans son livre *Le Management désincarné*, Marie-Anne Dujarier montre que le professionnalisme s'établit désormais sur des critères tels que l'adaptabilité, la visibilité, l'habileté à communiquer, qui ne sont plus ceux du travail réel⁸. Ces nouvelles compétences attendues ne sont pas nécessairement plus faciles à évaluer, mais elles permettent à chacun de se positionner ou de positionner les autres par rapport à ces dernières, quel que soit son métier. Dans cette forme d'autoclasement, les injonctions qui pèsent sur les salariés ne diffèrent guère d'une époque à une autre (faire du chiffre), sauf à s'intensifier (faire du chiffre avec moins de moyens). C'est donc bien dans la manière dont les salariés y répondent que se situe une éventuelle évolution, mais également une implacable hiérarchie entre eux. Or, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ces critères sont éminemment genrés en ce qu'ils favorisent les hommes socialisés dès l'enfance à occuper la place et l'espace.

Rares sont encore aujourd'hui les carrières linéaires réalisées au sein d'une même entreprise. La masculinité d'affaires a ceci de particulier qu'il ne s'agit plus désormais de s'adapter aux changements de son entreprise,

8. Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.

mais de s'adapter à ceux d'un marché global⁹. Dès 1998, la sociologue australienne Raewyn Connell a avancé l'idée que l'économie globale crée un contexte propice à une nouvelle masculinité hégémonique propre aux managers internationaux et mobiles¹⁰. Elle a proposé, avec Julian Wood, l'appellation de *transnational business masculinity* pour décrire ce phénomène. La globalisation aurait créé un sentiment d'insécurité qui influe sur des modèles plus anciens de masculinité managériale où les carrières se déroulaient au sein d'une même entreprise, et les a fait évoluer. Un certain nombre d'études ont déjà pu mettre en avant que la masculinité d'affaires transnationale incarnée par des cadres trentenaires en ascension professionnelle ne peut se contenter de reproduire les vieux motifs de la masculinité bourgeoise et traditionnelle, incarnée par les cadres les plus âgés et établis. C'est notamment le résultat de l'enquête de Laure Bereni et d'Alban Jacquemart dans la haute fonction publique. « Diriger comme un homme moderne », selon le titre de leur article, c'est incarner pour partie une « masculinité égalitariste ». Mais cette masculinité n'est pas sans ambivalence, notamment chez les jeunes générations pour qui les ambitions d'égalité entrent, comme ils le soulignent, « en contradiction avec une aspiration forte d'ascension professionnelle rapide, qui suppose la reproduction du modèle dominant de la carrière, caractérisé par un engagement total et une disponibilité extensive¹¹. »

9. Robert W. [Raewyn] Connell, Julian Wood, « Globalization and Business Masculinities », *Men and Masculinities*, vol. 7, n° 4, 2005, p. 347-364.

10. Robert W. [Raewyn] Connell, « Masculinities and Globalization », *Men and Masculinities*, Vol. 1, n° 1, 1998, p. 3-23; Robert W. Connell, Julian Wood, « Globalization and Business Masculinities, *op. cit.*, p. 347-364.

11. Laure Bereni, Alban Jacquemart, « Diriger comme un homme moderne. Les élites masculines de l'administration française face à la

Chez nombre de jeunes hommes, l'équilibre vie privée/vie professionnelle devient dès lors une entité de plus à « manager ».

Il ne s'agit pas de dire ici qu'il existe un « avant » qui serait meilleur par rapport à un aujourd'hui qui serait gouverné par une insupportable pression économique et sociale (certains trouvent des sources de valorisation très fortes dans le fait de travailler, voire une ressource protectrice ou un « second souffle »), mais des glissements et des transformations. Les témoignages des « anciens » m'ont servi de support pour appréhender ces transformations, mais ils ont également été pris avec précaution, dans le sens où ces anciens sont aussi ceux qui ont su trouver des marges de manœuvre pour rester, et dont les parcours masquent probablement les raisons pour lesquelles d'autres sont partis.

Fonctionner « à l'ancienne »

Les pots de départ à la retraite sont toujours une bonne occasion d'observer une génération qui part, et avec elle ses façons de faire, son rapport au travail – et une certaine manière d'être un homme. En novembre de l'année 2014, la direction des ressources humaines de Transfrilog fête le départ d'un de ses responsables. « 40 ans de génération Guy », comme l'indique le panneau de photos, c'est l'histoire d'une carrière, d'un professionnel qui fonctionne « à l'ancienne » selon ses mots, ce qui s'exprime autant dans le rapport paternaliste qu'il entretient avec sa secrétaire, que dans la déférence qu'il porte au président François Lamier. Ce dernier, quand bien même n'est-il plus à la tête de Transfrilog, occupe encore une telle position de force

norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 223, 2018, p. 72-87.

que même Guy Jacquemus, qui n'est pas homme à se laisser facilement impressionner, l'appelle toujours « président ». Avec beaucoup d'anciens, Guy Jacquemus partage les souvenirs d'une carrière chronophage et combative (notamment lors des conflits avec les routiers) qui a donné naissance à de solides amitiés professionnelles entre hommes. Ils ont en commun d'avoir partagé des expériences de terrain exigeantes, et sont animés par le sentiment d'avoir gravi tous les échelons, un à un, des entrepôts jusqu'au siège, dans un mouvement ascensionnel jamais inversé. La fin de carrière au siège signifie pour ces cadres un éloignement du terrain. Ils ont le sentiment que leur réussite sociale tient en majeure partie aux opportunités offertes par l'entreprise qui leur a permis de montrer toute la mesure de leurs compétences. Ils témoignent ainsi sans détour d'une forme d'affection pour une entreprise qu'ils connaissent de bas en haut. Les récits de conflits avec les routiers lorsque « en octobre 1996, c'était chaud », font état de situations d'affrontements violents et de surenchère virile, un exercice dans lequel Guy Jacquemus excelle et qui lui a permis de tisser de précieuses relations de proximité avec les syndicats. Ce « meneur d'hommes » est notamment réputé pour ses colères, mais aussi pour ses franches rigolades avec les représentants syndicaux. Autant de mises en scène de la variété de ses compétences et de sa propension à la sociabilité qui le rend à l'aise dans tous les milieux sociaux. Autant de preuves également qu'un excès de tempérament n'est jamais un problème lorsque c'est un homme qui en fait usage.

Guy Jacquemus se caractérise par sa théâtralité et son caractère chaleureux qu'accompagne une hétérosexualité affichée, conquérante et connue de tous. Les rumeurs de liaisons extraconjugales qui lui sont prêtées

dans les couloirs du siège vont d'ailleurs bon train et n'ajoutent qu'à sa légende. « J'ai commencé dans une entreprise où il y avait 750 femmes sur 1 000 employés », raconte Guy Jacquemus lors d'un discours. « Ça ne m'étonne pas ! », répond un collègue assis près de lui alors que l'audience rit de bon cœur. « Oh ! », s'exclame Guy Jacquemus qui prétend être choqué. « En plus, c'est moi qui recrutais ! », termine-t-il devant une salle hilare. Un mode d'expression de soi que l'on sait dépassé, mais qu'on tolère encore avec tendresse. Pourrait-on imaginer aujourd'hui pareil discours de la part d'une femme qui vanterait ses conquêtes sexuelles ? Toutes les qualités de Guy Jacquemus identifiées par ses collègues selon les mots inscrits sur la carte qui lui est offerte « rires, défis, charisme, vision » sont louées comme autant de compétences professionnelles qui permettent de l'identifier à bien des égards à un leader charismatique¹². En tant que responsables, les hommes qui se rapprochent d'un idéal de masculinité hégémonique doivent en effet être aptes à circuler dans des espaces institutionnels véhiculant des régimes de genre différents entre *savoirs savants* et *savoirs pragmatiques*. Mais souvent, l'action l'emporte. Et ce sont bien les expériences de terrain ainsi que le partage d'un certain *ethos* ouvrier et de ses valeurs qui restent centraux dans l'acquisition d'une position de pouvoir au sein de Transfrilog.

Guy Jacquemus est conscient qu'il est aujourd'hui l'« un des derniers dinosaures », un des derniers porteurs d'une *mémoire collective* qui, sans faire naître

12. On reprendra ici la définition de Max Weber selon laquelle une *leadership* charismatique repose « sur la dévotion à la sainteté exceptionnelle, à l'héroïsme ou au tempérament exemplaire d'une personne individuelle, et des modèles ou de l'ordre découvert ou ordonné par lui ». Max Weber, *Économie et société. Tome I: Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995 [1921].

un excès de nostalgie, lui semble disparaître sous le poids des changements organisationnels, avec l'arrivée de « jeunes pleins de talent ». Si autrefois, « on ne faisait pas vraiment d'humain, on gérait le personnel et les conflits », autrement dit, si l'on était professionnel avant d'être homme, aujourd'hui, la transformation des modalités de négociations avec les syndicats (de la confrontation au « dialogue social ») autorise selon Guy Jacquemus la féminisation d'une fonction plus normée (« Faut dire que les hommes ont pas les mêmes qualités »). Pour autant, la féminisation des ressources humaines n'empêche pas que s'établisse de manière préférentielle une passation du pouvoir entre hommes comme avec Alexandre, jeune cadre d'une quarantaine d'années, que Guy Jacquemus appelle « mon copain¹³ ».

Alexandre a une carrière fulgurante et en l'espace de trois ans, il gravit presque tous les échelons hiérarchiques. Diplômé d'un MBA d'une grande école de commerce, si Transfrilog lui a offert une évolution de carrière éclair, elle ne semble pas jouer pour lui comme pour Guy Jacquemus un rôle structurant dans son identité professionnelle. Grisé par la vitesse de gérer sa vie comme une fusée, à plusieurs reprises au cours de mon enquête, Alexandre menace de quitter l'entreprise faute d'avancement professionnel, ce qui explique en partie ses évolutions rapides de carrière. La masculinité de ce dernier, contrairement à celle de Guy Jacquemus (autorité, autodidactie, hétérosexualité conquérante), se caractérise davantage par son habileté politique, son ambition

13. Une abondante littérature anglo-saxonne s'est penchée sur l'expérience sociale des *brothers* (définie comme une amitié fraternelle) ou de la *bromance* (définie comme une amitié masculine platonique entre deux hommes, mais dotée d'une forte composante affective) qui insère les hommes dans des relations d'obligations, d'échanges et de loyautés.

assumée et son expertise technique. Il n'en est pas moins à l'aise avec les représentants syndicaux qui le disent «propret», mais qui apprécient chez lui «la finesse» des compromis qu'il trouve, et «l'écoute» dont il fait preuve. C'est donc moins par le truchement d'un charisme ou par le partage d'une camaraderie virile qu'Alexandre s'impose progressivement comme le remplaçant légitime de Guy Jacquemus. La mobilisation chez Alexandre de ressources différentes de celles du DRH dans son ascension professionnelle démontre que des dispositifs générationnels différents peuvent intervenir sans nécessairement se confronter. Un modèle de masculinité hégémonique issu d'une forme de management «traditionnel» peut ainsi aisément cohabiter avec un modèle plus «inclusif», largement incarné par de jeunes hommes blancs, diplômés et munis de capital culturel (comme Alexandre). S'y attarder permet de saisir que si aujourd'hui, autodidactes et «jeunes loups» cohabitent plus ou moins paisiblement, c'est qu'ils sont unis par le sentiment d'appartenir à un même clan protecteur.

Les registres d'une masculinité « inclusive »,
une affaire de génération ?

Lorsqu'un jeune «débarque» dans une entreprise et en devient soudainement le patron, les différents registres de masculinité qui s'exercent peuvent parfois créer des conflits dans la manière d'exprimer son autorité. C'est notamment le cas avec Louis, jeune cadre d'une trentaine d'années arrivé à la tête d'un entrepôt dirigé depuis plus de vingt ans par Armand, une figure locale proche de la retraite. «J'ai voulu changer des choses en arrivant, m'explique Louis, faire redescendre Armand sur la plateforme. Je lui ai construit un bureau sur le quai et je l'ai collé à l'informatique. Il

était furieux. Tu sais, il était à l'ancienne, avec sa petite pancarte "direction" sur le parking. Il m'a dit un jour "j'ai mis vingt ans à monter à l'étage, tu peux pas me redescendre, c'est une question d'honneur".» Ici, la mise en concurrence sur son propre espace encourage Armand à résister aux nouvelles directives de Louis afférentes aux «valeurs d'honneur», populaires et masculines.

Pour les anciens comme Armand, la subordination hiérarchique qui règle les conditions principales d'accès au travail, de mobilité interne et de maintien dans la fonction s'exerce par un engagement total dans le travail, qui s'est avéré payant puisqu'il lui a permis de «monter à l'étage», soit à la direction. Inversement, nombre de jeunes cadres, comme Louis, ont insisté en entretien sur l'importance qu'ils accordent à l'égalité dans leur vie privée comme dans le monde professionnel. Or pour Armand, qui fonctionne toujours «à l'ancienne», son autorité s'exerce encore de manière privilégiée sur les femmes dans un schéma «classique» de patriarcat, au même titre qu'elle s'exerce sur les jeunes hommes souvent rétifs à cette forme d'autorité. Comme le souligne Laurence, la secrétaire de l'entrepôt: «De toute façon, Armand, il n'est à l'aise que dans un environnement de jeunes filles qui vont jouer ses secrétaires, qui vont lui faire ses PowerPoint. C'est pour ça qu'il n'est pas à l'aise avec Louis. C'est un garçon et il n'est pas à son service.»

La revendication d'une masculinité inclusive telle que l'incarne Louis est très présente chez les jeunes hommes issus de la classe moyenne disposant d'un certain niveau d'études et qui insistent moins que les anciens sur la différenciation sexuée des métiers. La condamnation du sexisme est un processus assez classique dans le discours des élites pour se distancier

des hommes des classes populaires et plus encore des hommes racisés. Dans une enquête sur une multinationale à Dubaï, Amélie Le Renard montre par exemple comment l'égalité avec les femmes fait partie d'une stratégie de hiérarchie des hommes entre eux¹⁴. Le sexisme et l'homophobie d'Armand sont d'ailleurs régulièrement condamnés par Louis qui n'hésite pas à le reprendre. L'embauche d'une camarade de promotion, Clémence, avec laquelle Louis forme un « binôme très complémentaire » n'en est qu'une preuve supplémentaire. Cette distinction est par ailleurs peu coûteuse pour Louis, puisqu'elle ne menace pas l'ordre social contrairement aux femmes qui prennent le risque d'être stigmatisées comme « victimes » ou comme « féministes » si elles engagent le même type d'actions. Mais dans le conflit qui oppose Louis à Armand, le souci d'équité sociale n'est pas le seul enjeu. Il s'agit surtout de savoir qui est le chef et qui décide de ce qui est bon.

À l'image d'Armand, un management trop directif et un usage excessif de l'autorité ne sont pas ce qui constitue la masculinité hégémonique et donc la légitimité du pouvoir. Les hommes qui en font un usage trop violent se heurtent d'ailleurs rapidement aux résistances du terrain. Il faut bien noter ici qu'une dimension importante du travail des cadres repose encore sur la gestion des sociabilités. Même les plus jeunes amenés à une mobilité importante et donc à tisser des liens plus éphémères avec les ouvriers, sont bien conscients que la gestion de la main-d'œuvre représente un coût substantiel, et qu'une grande

14. Amélie Le Renard, « "On n'est pas formatés comme ça en Occident". Masculinités en compétition, normes de genre et hiérarchies entre nationalités dans une multinationale du Golfe », *Sociétés contemporaines*, n° 94, 2014, p. 41-67.

partie de leur travail consiste toujours à «serrer des paluches», à entretenir des sociabilités entre hommes. On pourrait ainsi trouver surprenant d'entendre de la part d'un jeune cadre diplômé comme Louis un discours empreint de paternalisme face aux injonctions à rationaliser. Mais contrairement à ses aînés, c'est dans une perspective *technicienne* du management qu'il l'envisage. Chaque semaine, il convoque une réunion du personnel pour «faire le point sur les chiffres» et «trouver ensemble des solutions». S'il regrette de ne pas pouvoir mesurer cet aspect, il voit dans le management une démarche visant à un travail «sur l'humain» susceptible d'incliner un «esprit d'entreprise» et, à terme, les performances économiques de son site.

Ces constats étant posés, il semble réducteur de penser que ces nouvelles manières de procéder ne sont que le fait d'une nouvelle génération qui arrive. Certains «anciens» voient dans le contact avec les nouveaux managers une manière d'apprendre et de s'enrichir, tout autant qu'ils mettent «naturellement» à distance autorité excessive et/ou comportements sexistes. Les anciens sont souvent considérés par les entreprises comme un personnel problématique parce que non polyvalent et ancré sur des pratiques datées. *L'adaptabilité* aux nouvelles techniques de gestion et de management est désormais une compétence recherchée. Par ailleurs, il semble que si la nouvelle génération de managers est appréciée par la direction, ce n'est pas seulement pour «le vent de fraîcheur» qu'elle insuffle, mais aussi pour la «souplesse» qu'elle apporte, autrement dit, parce qu'elle est une main-d'œuvre plus malléable. Les changements de postes et la mobilité géographique imposés à Louis n'en sont que le témoin. Il semble donc qu'une bonne part du travail

des managers consiste avant tout à mettre en avant leur capacité d'adaptation, et ce, quelle que soit la génération. La menace énoncée par Louis à l'encontre d'Armand à savoir « qu'il ne peut plus être comme ça s'il veut rester dans le groupe » montre que les auto-didactes eux-mêmes doivent sans cesse prouver leur bonne volonté face aux changements organisationnels (comme le DRH rencontré lors de mon embauche qui, en cherchant à promouvoir l'égalité professionnelle, y voit un *moyen politique* d'assurer sa place, alors que lui-même n'est pas entièrement convaincu de l'existence d'inégalités et se montre parfois ouvertement sexiste). En effet, on l'a vu, une meilleure considération des qualifications des femmes ne signifie pas que les hommes leur accordent une place égale. Il faut donc envisager dans un deuxième temps que la légitimité de la masculinité hégémonique ne s'appuie pas seulement sur sa transformation, mais également sur la base d'une organisation pensée *par et pour* les hommes, qui leur donne un avantage compétitif, par le simple fait qu'ils sont des hommes.

Des victoires sans panache

Le simple fait d'être un homme suffit souvent à garantir un certain nombre de privilèges. Un homme peut se promener sans crainte dans la rue, il a plus de chance d'exercer une fonction de pouvoir dans les grandes entreprises ou de s'enrichir par rapport aux femmes, et ce, à travail égal¹⁵. On parle d'un *dividende patriarcal* qui se présente sous la forme du droit

15. Céline Bessière, Sibylle Gollac, *Le Genre du capital. Comment la famille reproduit les inégalités*, Paris, La Découverte, 2020.

La fabrique des masculinités au travail

à commander ou de l'appropriation des richesses. D'ailleurs, et contrairement aux femmes, les hommes n'engagent que rarement une réflexion sur leur genre. Être un homme, c'est le privilège de l'ignorance. On s'intéressera dans cette partie aux *effets performatifs*¹⁶ de la masculinité et aux avantages de genre qui constituent autant de ressources professionnelles.

Des hommes de valeurs

Lethos des hommes se construit autour d'une certaine acception socio-historique de la masculinité (tempérance, courage, autorité, etc.) qui ne se réduit pas seulement à un ensemble de caractéristiques individuelles, mais qui implique également une manière de « faire le genre ». Se présenter comme un « homme de valeurs » constitue une de ces manières. Si j'insiste sur cet aspect, c'est que la formulation est régulièrement intervenue dans les entretiens réalisés et qu'elle ne manque pas de sous-entendus genrés. Il suffit souvent de prononcer ces simples mots pour qu'un certain nombre d'hommes s'y reconnaissent car ils font appel à des valeurs chères à un entre-soi masculin et populaire.

Les valeurs servent à marquer les frontières de ceux qui les respectent ou plus simplement une frontière entre les hommes qui auraient des principes, à l'inverse de ceux qui n'en auraient pas. Car ce qui fait la valeur d'un homme, c'est de ne pas s'attaquer à plus faible

16. On entendra la notion de *performance* au sens de Judith Butler, qui développe une analyse centrée sur la production et la transgression des normes de genre. Elle lui permet de rendre compte du développement des normes sociales ainsi que des efforts que nous mettons habituellement en œuvre pour nous conformer à de telles constructions. Judith Butler, *Troubles dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*, trad. Cynthia Kraus, Paris, La Découverte, 2005 [1990].

que soi (les femmes ou les enfants), mais au contraire de les défendre. Être un homme de valeurs, c'est aussi être un homme qui ne se laisse pas faire, ni marcher sur les pieds, quitte à briser les règles. Quand Michel, un conducteur, promet de casser la gueule « d'homme à homme » à Gérard qui aurait « été trop loin avec la p'tite secrétaire », on peut s'interroger sur le virilisme d'une telle posture. D'un côté, on condamne la violence et, de l'autre, on la valide en utilisant le même procédé. Les valeurs ont parfois bon dos, et l'on peut justifier beaucoup de comportements virilistes au nom de celles-ci.

Plus prosaïquement, pour Julien, responsable d'une activité logistique, être « un homme de valeurs » se comprend avant tout dans son rapport au travail : « Moi je suis un homme de valeurs. Et mes valeurs, c'est le travail et le respect. » Autrement dit, c'est non seulement adhérer à la culture d'entreprise, mais aussi se poser en exemple et promouvoir la bonne tenue professionnelle qu'il faudrait adopter, en particulier lorsqu'on est un chef. Les préparateurs parmi lesquels je travaille me glissent régulièrement : « On a de la chance, on a un bon chef » ; or être un bon chef signifie pour Julien de s'impliquer physiquement en cas de forte activité en participant à l'activité de préparation dont il imprime le tempo. Cette mise en scène est également une manière de signifier aux ouvriers qui l'entourent l'importance du collectif, de l'effort et de l'engagement dans le travail. Aussi, lorsque le sujet des vacances est abordé en salle de pause, Julien ne se montre pas particulièrement enthousiaste : « Moi les vacances, c'est pas un truc que j'attends forcément. Bon, je suis content quand je suis en vacances, mais c'est pas ce que je préfère. » On peut bien sûr y voir là une forme de posture, qui n'en allie pas moins le sens de l'effort à

l'esprit de service. Mais si le principe est fédérateur, il est aussi excluant. Le respect qu'évoque Julien parmi les valeurs qu'il prône ne l'empêche pas de participer aux «vannes» lors des pauses-café pour chamberer certains des préparateurs, comme Pierre qui choisit de prendre un chocolat chaud à la machine à café. Julien se retourne alors : «Oh, tu veux pas prendre une boisson d'homme!» Un rappel à l'ordre du genre qui ne manque pas de poser un certain cadre.

Comme pour les managers décrits précédemment (tels Guy Jacquemus ou Louis), Julien incarne, au sein d'un espace localisé, une forme de masculinité hégémonique puisqu'il est un individu à qui l'on prête autorité, prestige et pouvoir. Julien incarne à la fois la continuité d'un savoir-faire ouvrier et une *légitimité* dans l'ordre hiérarchique. Les ouvriers respectent d'autant plus les attentes de ce dernier qu'ils se sentent proches de lui. Sévère mais juste, grande gueule mais à l'écoute, haut en couleur mais loyal ; on lui prête à la fois des qualités professionnelles, sociales, techniques et comportementales au travers d'un subtil mélange des rôles de camarade, de supérieur et de chef. Apprécié des ouvriers, le «charisme populaire¹⁷» dont il bénéficie lui permet d'exercer un mode de domination particulier sur ceux qu'il désigne comme «ses gars». Pour autant, la masculinité de Julien ne se comprend qu'au sein d'un espace social circonscrit (l'entrepôt) dans lequel il bénéficie des ressources de l'autochtonie. Il y a fort à parier que dans un autre contexte (le monde universitaire par exemple), Julien ne bénéficierait pas de la même aisance. Dans le cadre de Transfrilog, ce sont l'expérience de terrain et le partage d'un certain *ethos* ouvrier qui définissent

17. Nicolas Renahy, «Le village dans l'usine. Trajectoires ouvrières et mises à distance de la hiérarchie», *Sociétés contemporaines*, n° 99-100, 2015, p. 65-80.

quels individus sont susceptibles de coller le mieux à la masculinité hégémonique. C'est donc au sein d'une culture d'entreprise que se comprend ce modèle. Et son maintien, en tant que *processus* de légitimation du pouvoir, ne peut se faire qu'à la condition d'une valorisation *collective* de ses qualités.

Ce que l'égo des hommes les pousse à faire

Certains hommes de pouvoir ne se satisfont jamais de ce qu'ils ont. Être le meilleur, décrocher l'impossible, il en faut toujours plus, pour se dépasser ou dépasser le père, le collègue, l'ami, le voisin. Notre société, friande de records et d'exploits, ne manque pas d'exemples à ce sujet. Et quand la guerre du *business* est gagnée, c'est sur un autre terrain de jeux qu'elle se prolonge à grands coups (de mises en scène, de com' ou de pression), comme sur le marché de l'art contemporain avec François Pinault et Bernard Arnault ou dans l'espace avec Elon Musk, Richard Brandson et Jeff Bezos. Visiblement, *sky is not the limit*. Si l'on a appris aux hommes à aimer le pouvoir et la compétition, on leur a surtout appris que l'échec n'est pas acceptable. Un « vrai » homme n'échoue jamais. Les études sur le chômage montrent l'incidence en termes de dépression, de violence ou d'alcoolisme que peut avoir la perte d'emploi sur la construction des identités masculines.

Pour les cadres comme pour les ouvriers, le rapport entre une identité masculine et une identité sociale est pour bonne part construit autour d'une représentation publique de soi. Les hommes aiment raconter leurs prouesses, affirmer qu'ils assurent, qu'ils « en ont dans le slip » et qu'ils sont des « vrais mecs ». S'intéresser aux masculinités revient alors en grande partie à scruter comment les hommes occupent l'espace, coupent la

parole, rient entre eux et étouffent les femmes de leurs possibilités d'expression en adoptant la position de celui qui a tout compris et qui est là pour poser la question qui tue. Il est ainsi frappant d'observer certaines réunions où des femmes expertes et spécialisées restent muettes face à des hommes, comme si elles avaient soudainement tout oublié. L'intériorisation du droit à la parole chez les hommes et l'apprentissage de la retenue chez les femmes crée un curieux mélange dans lequel l'appréhension de la prise de parole chez ces dernières conforte les hommes dans la position de celui qui sait et qui sait le dire. Le rôle de l'humour joue entre autres un rôle majeur dans le maintien des femmes à l'écart. Non seulement parce que la plupart des femmes ne partagent pas certaines références (notamment footballistique « Lens a encore perdu hier soir, hein ? C'est pas fatigant à force ? »), mais parce qu'il est également une façon très pratique d'être sexiste sans trop s'exposer à la critique.

Si, dans la littérature scientifique, l'analyse des démonstrations de performances viriles s'est développée principalement par l'observation (et souvent la stigmatisation) du monde ouvrier, le même exercice autour des cadres mérite tout autant une attention particulière. Les cadres qui ont moins d'opportunités physiques que les ouvriers de (dé)montrer leur masculinité, l'imposent quant à eux par des effets de classe (être en charge, avoir des responsabilités) ainsi que par une mise en scène au travers de codes que sont : le langage, les vêtements, les expressions corporelles ou encore la mise en scène de ses exploits. Les réunions de négociations syndicales constituent un exemple particulièrement pertinent où la frontière entre l'égalité dans l'entre-soi masculin et la hiérarchie entre des *ethos* masculins différenciés, est mince mais explicite.

Réunion de négociation syndicale de l'accord sur l'égalité
hommes/femmes, 12 décembre 2012
(Extraits de carnet de terrain)

Autour du petit déjeuner

À 8h30, un petit déjeuner est prévu avec les représentants syndicaux avant la réunion. Alexandre, le responsable juridique, nous rejoint. Tout le monde se serre la main et se salue poliment. Emmanuelle, l'assistante juridique me glisse à l'oreille « ils ont rien préparé tu vas voir, c'est un jeu pour eux ». La plupart des représentants connaissent déjà les membres du siège. Guy Jacquemus le DRH s'adresse à l'un des représentants : « Lens a encore perdu hier soir, hein ? C'est pas fatigant à force ? » (Il éclate de rire). Le représentant réplique en riant « Oh ben l'OL aussi... ». Il félicite l'un des représentants pour sa récente paternité et, après une dizaine de minutes d'échanges autour des résultats de la Ligue 1, Guy Jacquemus coupe les discussions « Allez, on y va maintenant. On a un accord à signer nous ».

Dans la salle de réunion

Cinq syndicats sont présents : FO, CGT, CGC, CFTD et CFTC avec deux représentants chacun. La direction a demandé que la parité hommes/femmes soit adoptée parmi les représentants. Tous ont accepté, à l'exception de la CGT. Durant la réunion, les femmes ne prendront quasiment jamais la parole. Emmanuelle et moi-même non plus. C'est Guy Jacquemus et Alexandre qui animent la discussion.

« [Guy Jacquemus] Alexandre va commencer. On va vous présenter les chiffres de l'égalité, et après, on discutera de la trame du RSC et de l'accord. Ah oui, je

La fabrique des masculinités au travail

précise que depuis deux semaines, nous avons deux femmes à la tête d'un entrepôt de la banlieue parisienne.

– [Roger Isabeau, responsable de la Diversité] On n'avait plus le choix!

– [Certains s'esclaffent. Alexandre reprend la parole visiblement agacé] On est surtout ici pour parler des conditions de travail et d'égalité, en fait.

– [Guy Jacquemus un peu embarrassé] Oui, oui, allez, on avance maintenant.»

La réunion tourne essentiellement autour du calcul des écarts de salaire dans le RSC. Faut-il intégrer les primes? Faut-il intégrer le salaire des cadres dirigeants au calcul des écarts de salaire de la catégorie des cadres?

« [Représentant CGT]: Il faut intégrer les primes, on sait très bien que les cadres dirigeants en ont beaucoup.

– [Guy Jacquemus]: Ça n'est pas le sujet, on vous parle ici des femmes. Et comme il n'y a pas de femmes parmi les cadres dirigeants, cette donnée n'a pas à intervenir. Ce qui nous intéresse, ce sont les écarts, pas le montant des salaires. Du coup, ça sert à rien de compter le salaire des cadres dirigeants parmi les cadres.

– [Représentant CGC]: On pourrait faire deux catégories parmi les cadres.

– [Roger Isabeau]: Encore une fois, ce qui nous intéresse ici, ce sont les écarts, pourquoi vous voulez la moyenne du salaire des cadres dirigeants? Y a pas de femmes!

– [Représentante CFTC]: Peut-être que c'est une donnée, déjà, qu'il n'y ait pas de femmes cadres dirigeantes!

– [Alexandre]: Peut-être, et c'est important, mais ce sera le travail de Haude de déterminer ça. Là, ça n'est pas le sujet, on cherche à valider la trame de rapport

de situation comparée, donc on se concentre sur les chiffres. Et je ne vois pas l'intérêt d'intégrer les cadres dirigeants dans nos calculs. C'est logique.

– [Guy Jacquemus]: Voilà, donc c'est décidé.»

La trame de RSC est validée, et la moyenne du salaire des cadres dirigeants ainsi que leurs primes n'y seront pas incluses. L'accord préalablement discuté est signé lui aussi presque immédiatement. Il se limite essentiellement à des *engagements de principe* posés par la direction générale, mais ne propose aucun engagement concret. Les grands principes portent sur la non-discrimination salariale, le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et des efforts quant à la mixité des locaux. La direction souhaite au préalable établir un diagnostic chiffré permettant d'objectiver les inégalités avant de s'engager sur des mesures concrètes. L'accord se résume donc à des lignes directrices censées impulser une dynamique d'ensemble et donner les orientations générales à suivre au niveau local. À charge pour chaque site de mettre en place son propre plan d'action, selon la situation et à l'aide des chiffres du RSC, partant du principe que «la production de preuves objectives suffit à déterminer les contours d'actions appropriées¹⁸».

La mise en scène de la masculinité dominante de ces cadres se joue ici au travers d'un ensemble de dispositifs: 1. la capacité oratoire et la prise de décision, 2. l'humour et la décontraction, 3. la mise à distance d'un sexisme trop abrupt (pour Alexandre notamment). Ces dispositifs révèlent une hiérarchisation entre des

18. Marion Charpenel, Hélène Demilly et Sophie Pochic parlent du principe d'*evidence-based policy* autrement dit, quand les politiques s'orientent à partir des données chiffrées: Marion Charpenel, Hélène Demilly, Sophie Pochic, «Égalité négociée, égalité standardisée?», *Travail, genre et sociétés*, n° 37, 2017, p. 143-147.

La fabrique des masculinités au travail

formes de masculinités dominantes, complices et subordonnées, fondée essentiellement sur la position hiérarchique et les caractéristiques individuelles.

Le DRH qui s'impose à la tête du groupe par la conduite de la réunion et un certain type d'humour «taquin» incarne une forme d'autorité dans un dialogue franc et direct avec les représentants. Si le monde du travail est un théâtre, la masculinité est une performance à rejouer sans cesse. L'usage de la «vanne» dans les échanges entre Guy Jacquemus et quelques représentants avant la réunion relève d'un savoir-faire interactionnel et opère comme moyen de séduction dans le groupe: «Ils aiment bien quand on se chambre. Et ils savent que c'est pas méchant. Ils sont intelligents et ils ont de l'humour... Enfin pas tous, mais la plupart», précise Guy Jacquemus, avec une manière toute masculine de le faire, en homme satisfait de lui-même. Pour autant, cette proximité n'implique pas que la hiérarchie s'efface, et rares sont les moments où les représentants se risquent à un même niveau d'humour. L'humour dont use Guy Jacquemus lui permet à la fois d'être dans un rapport de proximité, tout en préservant une distance en relation avec son statut. Il témoigne d'une forme d'affection et d'empathie (en félicitant la paternité d'un représentant), tout en maintenant une certaine distance, conformément aux contraintes professionnelles viriles de maîtrise des émotions.

À un certain niveau, la voix constitue le renfort d'un positionnement genré. Quand Emmanuelle compare les déjeuners entre directions et syndicats à un «combat de coqs», il ne s'agit pas tant de savoir parler (ce que ces hommes comparent à du «bavardage» selon le

stéréotype féminin traditionnel en vigueur¹⁹) que de se faire entendre. Avoir une voix forte, c'est « savoir gueuler » pour couvrir le bruit des frigos dans les entrepôts, ou quand cela semble justifié dans les bureaux. Les récits « d'engueulades » dans les réunions internes montrent que se faire entendre, c'est aussi s'imposer, se mettre dans une posture active qui ne laisse pas de place au doute. Si Guy Jacquemus incarne pleinement la figure du chef, l'évocation du « jeu » par Emmanuelle révèle la prestation scénique qui est la sienne. Ces divers positionnements doivent s'appréhender comme des *stratégies* (une mise en scène de soi) au sein d'un jeu de pouvoir. Et c'est bien en tant que chef que Guy Jacquemus n'hésite pas à indiquer la fin du moment de sociabilité, comme lorsqu'il coupe court aux conversations pour entamer la réunion (« Allez, on y va maintenant. On a un accord à signer nous ») ou en mettant fin à la négociation par une phrase qui implique sa clôture définitive : « Voilà, donc c'est décidé. » Une dimension performative qui alimente la confirmation que, par ce jeu, chacun adresse à l'autre le positionnement social qui est le sien.

Le sexisme (qui ne manque pas de s'exprimer dans les coulisses) est ici renvoyé à une pratique déplacée et à un manque de sérieux (a fortiori dans le cadre d'une négociation sur l'égalité hommes/femmes). Le gage de dignité et la « logique » d'un raisonnement, revendiqués à plusieurs reprises par Alexandre, visent à produire une image collective, à donner une impression d'ensemble du sérieux et de la méthode avec lesquels procède la direction dans la négociation.

19. Catherine Achin et Elsa Dorlin évoquent dans le monde politique, les débats « désordonnés, bavards [...], en un mot efféminés » et comparés à des « caquetages stériles ». Catherine Achin, Elsa Dorlin, « Nicolas Sarkozy ou la masculinité mascarade du Président », *op. cit.*

C'est pourquoi la réflexion sexiste de Roger Isabeau est immédiatement sanctionnée par Alexandre et par Guy Jacquemus. Dans de telles interactions, garder la face implique un intense travail sur soi. Il peut notamment conduire certains hommes à accepter des projets auxquels ils ne croient pas afin de préserver et d'assurer leur place. C'est en ce sens que l'on peut comprendre que si, malgré son sexisme, Roger Isabeau a vu dans ma candidature spontanée « une opportunité à saisir », c'est aussi parce qu'il se conçoit comme un employé dont le travail consiste à détecter les bénéfices que pourrait tirer l'entreprise d'un tel projet en cas de succès, quand bien même n'est-il pas convaincu à titre personnel de l'existence de discriminations genrées. Cette posture de principe s'accompagne d'un certain nombre de dispositions physiques (nous y reviendrons au chapitre v) susceptibles d'y apporter un renfort symbolique.

Avant de se réjouir trop vite des transformations du masculin, il convient de s'intéresser aux conditions dans lesquelles les hommes (et les femmes) répondent aux injonctions sexuées et sociales. Car un discours antisexiste n'implique pas nécessairement une pratique égalitariste. De la même manière, une apparente « neutralisation » du genre ne signifie pas qu'hommes et femmes occupent des places égales ni que la virilité ait perdu de sa valeur symbolique dans les coulisses du pouvoir. On notera ainsi qu'un modèle de masculinité hégémonique issu d'une forme de management « traditionnel » peut cohabiter avec un modèle plus « inclusif », largement incarné par de jeunes hommes blancs, diplômés et munis de capital culturel (comme

Alexandre). Cette masculinité plus « inclusive » qui se caractérise par une relative baisse de comportements autoritaires et de propos ouvertement sexistes peut être mise en relation avec une forme de condamnation de pratiques autoritaires jugées comme excessives et/ou reléguées aux modes d'expression des classes populaires. *L'unicité* de la domination masculine ne doit pas masquer la *diversité* des incarnations de celle-ci, ce qui fera l'objet de la partie suivante.