

Nathalie Lapeyre

LE NOUVEL ÂGE DES FEMMES AU TRAVAIL

SciencesPo
LES PRESSES

Table des matières

Introduction	5
Chapitre 1 – Dynamiques de féminisation dans l’aéronautique	17
Une organisation saisie par ses grandes tendances.....	18
Quand féminisation rime avec ségrégation.....	33
La loi de la féminisation chez Airbus	45
Réseaux et modèles identificatoires.....	47
Rapport au travail et articulation des temps sociaux.....	55
Chapitre 2 – Politique du genre et réseaux de femmes	63
De la stratégie industrielle aux enjeux de la politique d’égalité.....	63
Les relais de la direction.....	88
L’action du réseau de femmes interne	97
Le rôle des syndicats et des partenariats externes.....	104
Logiques croisées et paradoxes de la politique du genre.....	112
Chapitre 3 – L’empowerment au travail	119
Dispositifs et processus de l’empowerment.....	119
L’empowerment transformatif.....	131
Quand la politique d’égalité donne des ailes.....	143
L’humour, arme du genre	150
Femmes qui gagnent et tabous au sein des couples.....	152
Vers un renouveau des trajectoires professionnelles?.....	156
Réception et limites de l’empowerment	176
Conclusion	179
Annexe statistique	185
Liste des sigles	193
Remerciements	195
Bibliographie	197
Table des documents	209

Le nouvel âge des femmes au travail

Nathalie Lapeyre

Introduction

« Dans un bouquin de maths, mon père m'avait montré une gamine avec des couettes. Il paraît que je lui ressemblais énormément. Elle avait construit une grue et, en guise de contre-poids, elle avait utilisé sa poupée. Dans la bulle, il y avait marqué : "Quand je serai grande je serai ingénieur." C'était vraiment moi petite, j'étais destinée à ça ! » Les mots de Christina, 36 ans, ingénieure et contrôleuse de programme avion chez Airbus, l'un des leaders mondiaux de l'aéronautique, offrent une bonne entrée en matière à cet ouvrage qui s'intéresse aux parcours de plusieurs générations de femmes entrées sur le marché du travail avec des positions de cadres et des fonctions de manageuses. Leurs expériences professionnelles et sociales au sein d'une industrie de pointe éclairent les changements à l'œuvre en matière d'inégalités de genre et de rapports de pouvoir entre les femmes et les hommes. En quoi les innovations sociales, notamment celles portées par la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle, sont-elles susceptibles d'infléchir le régime de genre en vigueur au sein d'une organisation, soit la structure pérenne qui régit les relations de genre et où certains types de masculinité et de féminité se construisent et se déploient ?

L'ambition de cet ouvrage, qui s'appuie sur une enquête de plusieurs années menée au sein du groupe Airbus (voir encadré 1), est de montrer que, malgré une évolution lente et semée d'embûches, les jeunes générations de femmes ingénieures, cadres et

manageuses, sous certaines conditions, se saisissent positivement des opportunités offertes par le développement des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein des entreprises. La nouveauté réside dans le fait qu'elles portent résolument l'égalité et ne s'en laissent pas compter. Elles veulent contribuer à la faire advenir, seules, à deux, ou en groupe, ce qui est plus inattendu. Être inféodées aux hommes comme leurs aînées, très peu pour elles ! Avec une certaine dose d'enthousiasme et à leur manière, en usant aussi bien de leur réflexivité sur les inégalités entre les sexes que de leur intelligence dans l'analyse des expériences quotidiennes, au travail comme à la maison, elles construisent l'égalité. Leur analyse fine de la complexité des enjeux de leur émancipation s'accompagne d'un humour parfois féroce. Associé à une très grande capacité de recul par rapport aux situations de discrimination dont elles font directement les frais, l'humour leur permet non seulement de supporter au quotidien la cruauté des situations d'inégalités entre les femmes et les hommes, mais également de mettre en œuvre toute une série de stratégies, de ruses, aussi bien individuelles que collectives. Elles tirent ainsi leur épingle du jeu et développent des capacités d'action, voire d'*empowerment* (que l'on peut traduire par « pouvoir/capacité d'agir »). Selon les situations, ces actrices performant les normes de genre. À leurs côtés, on rit (beaucoup), tout autant que l'on pleure (un peu). Afin de ne pas s'attirer les foudres de tous ceux et toutes celles qui se confortent dans le maintien des privilèges masculins, elles adoptent une posture modeste. Si elles se vivent comme les égales de leurs collègues hommes, se sachant meilleures et plus performantes que ces derniers, preuves et chiffres à l'appui, leurs victoires sur l'inégalité, petites et grandes, ne sont pas criées sur tous les toits. Avec diplomatie, les ingénieures, cadres et manageuses anticipent et gèrent les problèmes que la perspective de l'égalité pose aux hommes. Elles demeurent discrètes, secrètes, à l'image de leurs réussites, bien conscientes de la fragilité de leurs situations au travail et de leurs acquis, extrêmement lucides sur le chemin qu'il reste à parcourir afin de parvenir à une égalité réelle.

Les enjeux de la mixité des métiers et de la diversification des choix professionnels des filles et des garçons, au cœur de cet ouvrage, sont systématiquement mis à l'agenda politique de la Commission européenne. Les déclinaisons françaises des feuilles

de route européennes en la matière insistent sur l'importance des réformes structurelles relatives à l'emploi féminin pour améliorer la croissance et la compétitivité dans un contexte de morosité économique et de crise, où il serait question de gagner des points de croissance annuelle en cas de réduction, voire d'annulation, de l'écart sexué du taux d'emploi (selon les données du FMI, de l'OCDE, de la DARES, etc.).

Si la ségrégation entre les femmes et les hommes dans le travail n'en finit pas d'être mesurée, l'analyse des données macroéconomiques donne parfois l'impression que, malgré les évolutions, l'égalité ne se trouve finalement nulle part. Faut-il en conclure que « plus ça change, plus c'est la même chose » dans le monde du travail ? Au cours des cinquante dernières années, on est passé de 16% à plus de 42% de femmes parmi la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures (Maruani et Meron, 2012). Cette expansion masque un phénomène de dualisation du marché du travail, qui segmente les femmes en deux grandes catégories de travailleuses : celles dont il est question dans cet ouvrage, bien dotées et diplômées du supérieur, ayant accès à des emplois stables et réguliers, et toutes les autres, notamment les plus précaires, qui subissent les affres du sous-emploi et du surchômage massif (Maruani, 2018). Toutefois, les recherches montrent que l'investissement des femmes dans les formations supérieures et leur réussite scolaire, « fait social majeur » des décennies récentes (Baudelot et Establet, 1992), n'ont pas été vains. Les derniers verrous de l'accès des femmes aux professions supérieures, liés à l'usage des armes et à l'exercice de l'autorité au plus haut niveau, ont sauté depuis la fin des années 1960 en France dans les grandes entreprises et les différents secteurs de l'État, avec l'ouverture aux jeunes filles des concours d'admission aux écoles des Mines, des Ponts (1969), de l'École polytechnique (1972) (Marry et Le Mancq, 2011) et des écoles de commerce telles HEC, l'ESSEC et l'ESCP (1973). En 1973, l'Association des femmes pilotes a obtenu l'autorisation pour les femmes de se présenter au concours de l'École nationale de l'aviation civile (ENAC)¹. Au fil du temps, la progression des femmes dans les écoles d'ingénieurs s'est réalisée en pente douce.

1. Source : http://www.aerobigorre.org/bia/download/histoire_les_femmes_et_l_aviation.pdf [consulté le 29 octobre 2018].

Seulement 6% de femmes étaient diplômées de ces écoles au début des années 1960. Les années 1970 ont marqué une rupture avec les décennies précédentes et enclenché le processus de féminisation. Les diplômées d'écoles d'ingénieurs étaient environ 20% au début des années 1990, jusqu'à atteindre 28,5% en 2017 (voir annexe). Néanmoins, si le rythme de progression ne s'accroît pas, la parité ne sera pas effective avant 2075 pour les jeunes ingénieures diplômées (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2013).

La féminisation de la population active s'est réalisée sans véritable mixité au travail, et le positionnement des métiers dans la hiérarchie sociale engendre une différenciation des conditions sociales de leur féminisation (Marry, 2006, p. 85). Ainsi, du côté des métiers ouvriers et employés, la féminisation s'associe à un changement radical des techniques, des outils et des savoir-faire : les femmes y occupent de nouveaux métiers, qualifiés de métiers « de femmes », dont les compétences ainsi naturalisées ne sont reconnues ni dans les grilles de classification, ni dans celles des salaires. Ce déni matériel, symbolique et politique des qualifications des femmes se retrouve également au sein des professions supérieures, mais il est moins net dans les métiers très qualifiés, où la récente entrée des femmes est directement liée à la possession d'un diplôme, qui certifie leur expertise. Pourtant, les mécanismes de reproduction de la ségrégation professionnelle y sont bien visibles aussi. Les stéréotypes de sexe font leur œuvre et maintiennent les femmes cadres et ingénieures sur des segments professionnels moins visibles, moins prestigieux, au nom de leurs capacités relationnelles et de leur prétendue moindre propension au commandement des équipes (Marry, 2006, p. 86). La progression des femmes reste plus lente dans les métiers de l'ingénierie que dans d'autres bastions masculins. Les mutations s'accroissent néanmoins sous le coup des plus jeunes générations (Marry, 2004) : la proportion des ingénieurs de moins de 30 ans est plus importante chez les femmes – 31,7% contre 23% pour les hommes (IESF, 2018, p. 5 ; voir annexe).

Malgré l'ensemble des inégalités structurelles constatées (origine sociale, salaires, carrières, secteurs, etc., voir annexe), le mouvement de féminisation est en marche depuis une trentaine d'années. L'intégration d'ingénieures au sein de différents mondes professionnels a permis une banalisation de leur présence durant la deuxième partie du xx^e siècle (Marry, 1992), qui se départit nettement d'une

logique de dévalorisation sociale (Cacouault-Bitaud, 2001 ; Lapeyre, 2005, 2011). Les ingénieures ne sont plus des exceptions et plusieurs évolutions jouent en leur faveur : scolarisation, transformation qualitative des compétences requises des ingénieurs, modèle identificatoire des mères travailleuses assurent une certaine convergence entre les diplômés des deux sexes pour l'entrée dans la vie active et les débuts de carrière (Di Paola *et al.*, 2017). Certes, dans les représentations sociales, la maîtrise des techniques de l'ingénieur reste une affaire d'hommes, mais l'accès des femmes à ces professions a créé un « cercle vertueux » (Marry, 1989) pour les générations suivantes (multiplication des figures identificatoires, diversification des formations et des emplois, redéfinition des compétences, etc.).

Les recherches scientifiques ont largement exploré les destinées des trois premières vagues de féminisation des ingénieures et de la « révolution respectueuse » qu'elles ont réussi à instaurer (Marry, 2004). Nous pouvons notamment distinguer, comme l'a fait Hyacinthe Ravet (2003) à propos des artistes interprètes de musique d'orchestre, tout d'abord les « pionnières », arrivées en milieu hostile, qui ont dû se battre non seulement pour accéder à la profession mais aussi pour s'y maintenir dans la durée, avec l'appui de quelques mentors de sexe masculin (politiques, professeurs, dirigeants, etc.) ; ensuite les « discrètes », qui ont tenté de s'intégrer sans bruit ; enfin les « paritaires », pour qui l'intégration fut plus aisée que pour leurs consœurs des deux générations antérieures et qui affichent clairement leurs ambitions et exigences de carrière. Les expériences de ces différentes générations de femmes sont également retracées dans toute une série de recherches scientifiques menées sur de nombreux anciens bastions masculins au sein des professions supérieures (Schweitzer, 2009, 2010) comme les avocates (Lapeyre et Le Feuvre, 2005a), les magistrates (Boigeol, 1997), les policières (Pruvost, 2007), les médecins (Lapeyre et Le Feuvre, 2005b ; Lapeyre et Robelet, 2010) et les architectes (Lapeyre, 2004, 2006).

Cet ouvrage cherche à éclairer les dynamiques contemporaines qui traversent le vaste groupe professionnel des ingénieurs et cadres, à partir notamment des parcours et des expériences sociales de la quatrième génération d'ingénieures, de diplômées et de femmes entrées sur le marché du travail depuis les années 2000 et que l'on peut qualifier d'« égalitaires » pour être parfois portées par les

politiques d'égalité des entreprises. Si les ingénieures, manageuses et femmes cadres de cette génération partagent un certain nombre de points communs avec leurs collègues des vagues de féminisation antérieures, elles se trouvent confrontées à des réalités totalement inédites. Au-delà des processus de normalisation de leur présence, elles exercent leur métier dans l'ère de l'action en faveur de l'égalité des sexes, favorisée par le développement de la communication par internet et celui de divers réseaux sociaux, physiques ou plus immatériels. Les femmes ingénieures et cadres évoluant au sein de l'industrie aéronautique sont ainsi confrontées à des enjeux nouveaux, qui n'ont jamais été étudiés de façon spécifique jusqu'à présent : développement de plans d'action, ouverture de fenêtres d'opportunités pour certaines d'entre elles, existence de réseaux de femmes, internes et externes à l'entreprise, nationaux et internationaux, transformation du rapport au travail pour les plus jeunes générations, etc. Ces enjeux ont des effets non seulement sur leurs aspirations en termes de carrière et sur leurs trajectoires, mais également sur leur destin professionnel. Les formes de féminisation observables parmi les catégories ingénieurs et cadres obéissent en outre à des ressorts divers : les féminisations ne s'opèrent pas de façon totalement linéaire, elles prennent souvent des chemins sinueux et dessinent des parcours en spirales (Marry, 2008). Enfin, il existe, au sein de la quatrième génération de femmes cadres et ingénieures, voire de la cinquième, une dimension collective de la mobilisation et de l'entraide, que révèle la recherche menée dans le cadre de cet ouvrage.

Le sujet de la féminisation du monde de l'aéronautique, des techniques et des technologies, industrie associée à une image de prestige et de puissance, ne relève pas de l'évidence. Et ce, pour au moins deux raisons : d'une part la forte exclusion historique objective des femmes des métiers de l'ingénierie et du monde des sciences et des mathématiques, de manière durable (Marry, 2004) ; d'autre part, selon des mécanismes désormais bien connus et documentés, l'invisibilisation des femmes qui sont parvenues à pénétrer dans un certain nombre de domaines de connaissance, particulièrement ceux qui ont trait aux sciences dites dures, aux technologies de pointe, à l'innovation, à l'invention et aux savoirs de manière générale (Le Doeuff, 1998). La vaste littérature consacrée au monde de l'aéronautique comporte certes des ouvrages qui ont fait connaître le rôle

des femmes dans l'histoire de l'aviation, notamment des dizaines de portraits de pionnières qui ont piloté des avions et toutes sortes d'engins volants : Amelia Earhart, qui traversa en solitaire l'Atlantique et le Pacifique durant les années 1930, Hélène Boucher, qui a battu de multiples records de vitesse, Maryse Hilsz et Jacqueline Auriol, pilotes militaires, Caroline Aigle, première femme pilote de *Mirage 2000-5*, ou encore Danielle Décuré, première commandante de bord à Air France². D'autres ont voyagé dans l'espace, comme la spationaute française Claudie Haigneré, ou pratiqué l'art du rallye aérien ou de la voltige aérienne, comme Catherine Maunoury. Il n'en reste pas moins qu'en 2019 comme au début du XX^e siècle, que ce soit dans l'aviation civile, militaire ou même de loisirs, la culture misogyne de ce milieu demeure vivace : « *If women were meant to fly, the sky would be pink* » (Bridges, Neal-Smith et Mills, 2014, p. 2).

Au-delà des pionnières du ciel, il s'agit d'analyser ici, en partant des expériences sociales des femmes et des hommes cadres, ingénieur·e·s, managers et manageuses, les effets potentiels de la mise en œuvre de la politique de l'entreprise industrielle Airbus contre toutes les formes d'inégalités et de discriminations.

Encadré 1 – Méthodologie de recherche

L'enquête présentée dans cet ouvrage a comporté plusieurs phases qui se sont pour l'essentiel déroulées sur cinq ans (2012-2016) et ont été complétées par des interactions avec le terrain après ces cinq années.

La première phase (2012-2013) se fonde sur de longues et nombreuses observations ethnographiques conduites pendant plus d'une année au siège social d'Airbus (fonctions support et transversales) ainsi que sur chacun des cinq sites industriels de l'agglomération toulousaine (ingénierie, usines et sites d'assemblage). Les différents lieux où ont été menés les observations et les entretiens recourent deux filiales d'Airbus (Airbus Opérations et Airbus SAS), la première étant plus liée à l'activité industrielle, la seconde aux fonctions support et transversales. Au fil de l'histoire, durant la période de l'enquête, l'organisation étudiée a changé de dénomination : EADS, coopération industrielle internationale créée en 2000 recouvrant des activités dans le secteur aéronautique et

2. Voir notamment : Pelletier, 2011 ; Marck, 2003, 2010 ; Massé, 2009 ; Poirier, 2005 ; Merchet, 2009 ; Décuré, 1982.

spatial, civil et militaire, est devenue Airbus Group en janvier 2014, puis Airbus en janvier 2017. Pour le confort de lecture, l'enquête de terrain se basant essentiellement sur l'activité d'aviation civile d'Airbus, nous utiliserons uniformément le terme d'Airbus pour dénommer l'entreprise enquêtée, en précisant le secteur d'activité si besoin. Airbus est l'un des plus grands sites industriels de France, avec 18 000 salarié.e.s, ce vaste territoire est une véritable ville usine peuplée d'«airbusiens» et d'«airbusiennes», comme ils et elles se plaisent à se nommer afin de marquer, non sans fierté, leur appartenance. Le destin de la ville de Toulouse est directement lié à cette entreprise industrielle, source de prestige et de dynamisme économique.

La recherche présentée dans cet ouvrage se fonde également sur des entretiens sociologiques approfondis de type biographique (une soixantaine, d'une durée comprise entre 1 h et 3 h) réalisés auprès de femmes et d'hommes cadres et ingénieurs (45 femmes et 11 hommes) et de trois *focus groups* regroupant chacun quatre personnes, d'une durée comprise entre 1 h 30 et 2 h. Ces *focus groups* ont été constitués à partir de trois groupes cibles (femmes ingénieures, responsables et membres du réseau de femmes interne).

Les différentes phases de l'enquête ont permis de rencontrer plus d'une centaine de personnes, parfois à plusieurs reprises durant la deuxième phase de l'enquête (2014-2016). Sur le plan de l'intersectionnalité, le groupe étudié présente une grande homogénéité de classe, de «race» ou d'origine ethnique : ses membres sont majoritairement issus des classes moyennes et supérieures, blanches, hétérosexuelles, elles et ils sont généralement parents de deux enfants ou plus. L'homogamie sociale³ se croise avec une endogamie professionnelle⁴ ici spectaculaire : une large part d'entre elles et d'entre eux sont en couple ou mariés avec des homologues ingénieurs travaillant également chez Airbus, dans un autre secteur de l'organisation. Les prénoms des personnes citées dans l'ouvrage ont été anonymisés⁵.

3. L'homogamie sociale est une pratique sociale qui consiste à choisir prioritairement et majoritairement son conjoint ou sa conjointe au sein du groupe social auquel on appartient, avec un niveau social équivalent au sien.

4. L'endogamie professionnelle est une pratique sociale qui consiste à choisir prioritairement et majoritairement son conjoint ou sa conjointe au sein du métier ou du groupe professionnel dans lequel on exerce.

5. La détermination des prénoms fictifs ne s'est pas faite au hasard, mais suit la méthode proposée par Baptiste Coulmont, spécialiste de l'analyse sociologique des prénoms. Le prénom des individus étant un reflet indirect de l'origine sociale, le logiciel proposé sur son site internet dédié permet de renseigner un prénom – le prénom réel de l'enquêtée ou de l'enquêté – et de trouver un équivalent sociologiquement significatif, aussi bien masculin que féminin, ou neutre selon les occurrences. Cette méthode a été élaborée en agrégeant

Au moment de l'enquête de terrain, Airbus déploie sa politique d'égalité entre les femmes et les hommes, offrant un poste d'observation ethnographique des évolutions en train de se structurer, au moment même où elles se produisent. Afin de ne pas osciller sans cesse entre les trois notions d'égalité, de diversité et d'inclusion qui traitent du rapport à la différence et qui renvoient à des paradigmes et des réalités différentes, le terme de politique du genre sera ici employé. La politique du genre recouvre le volet égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la politique de diversité et d'inclusion menée par l'entreprise Airbus. L'égalité professionnelle désigne « l'ensemble des normes juridiques et conventionnelles, des politiques et des actions visant à instaurer une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans la sphère professionnelle » (Laufer, 2014, p. 3). Dans la branche à laquelle est rattaché Airbus, la métallurgie, un accord de branche sur l'égalité professionnelle a été signé en 2014.

L'objectif affiché par Airbus, dit « Objectif 20-20 », est d'atteindre un taux de 20% de femmes à tous les échelons de la hiérarchie professionnelle à l'horizon 2020. À l'heure actuelle, l'entreprise s'en rapproche parfois, mais la plupart du temps elle en reste très loin. En effet, le palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises du SBF120 a plusieurs fois classé Airbus sur les dernières marches, avec une féminisation de 5% pour le conseil d'administration et de 7,2% pour les instances dirigeantes (117^e place sur 120 en 2014), bien au-dessous de grandes entreprises telles que Sodexo (1^{er}), CNP Assurances (2^e), Saint-Gobain (5^e), Publicis (7^e), etc.⁶. Il devient donc urgent pour l'entreprise de redresser la situation, de faire émerger des « viviers » internes de femmes dirigeantes, afin d'être assurée de respecter à terme les contraintes légales. Une loi de 2011⁷ impose notamment que les

les résultats du baccalauréat de 2012, 2013 et 2014, publiés par les différentes académies. Les « profils » de prénoms, qui présentent des résultats similaires au baccalauréat, ont été établis à partir d'une classification ascendante hiérarchique, laissant apparaître un nuage de prénoms. Source : <http://coulmont.com/bac/> [consulté le 03 juillet 2019].

6. Source : <http://www.ethicsandboards.com/etudes/107-palmares-de-la-feminisation-des-instances-dirigeantes-2014> [consulté le 18 octobre 2018].

7. Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Coppé-Zimmermann, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Ces quotas concernent les entreprises de

conseils d'administration des sociétés cotées affichent une représentation « équilibrée » des femmes et des hommes, et stipule que la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra pas être inférieure à 40 %, à l'horizon 2017 en France, et partout en Europe en 2020 suivant la directive « Women on Boards ».

La loi de 2011 s'ajoute à l'ensemble des dispositifs législatifs sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, certains d'entre eux existant depuis plusieurs décennies déjà. La loi de 1972 a introduit le principe « à travail égal, salaire égal », les lois Roudy de 1983 et Génisson de 2001 imposent toutes deux l'égalité professionnelle et salariale en entreprise, et elles ont été renforcées par une loi de 2006 réaffirmant la nécessité de l'égalité des salaires. La loi du 4 août 2014⁸ sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes consacre aussi la mixité en entreprise, la lutte contre les stéréotypes sexistes, les négociations obligatoires sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale, et insiste sur les mesures permettant de les atteindre au sein des entreprises. Est-ce à cause de ce millefeuille de lois et de directives, au caractère encore peu contraignant, que, malgré la mise à l'agenda politique de la question de l'égalité professionnelle, nous restons le pays des réformes symboliques (Mazur, 2004) ? Si les résultats de ces ambitions tardent à se manifester, est-ce pour une simple raison de décalage temporel ou est-ce parce que la rhétorique de l'égalité des sexes se réduit à une politique de communication volontariste non suivie d'effets ? Un certain nombre d'éléments, aussi bien externes qu'internes, poussent une grande entreprise comme Airbus, fleuron européen de l'industrie aéronautique, à mettre réellement en œuvre une politique d'égalité professionnelle et de mixité entre les femmes et les hommes, en l'englobant dans des politiques plus larges de diversité et d'inclusion. Ce que l'on pourrait appeler la « Mac Kinsey-isation des esprits » a indéniablement imprégné ce type d'organisations et leurs dirigeants et dirigeantes (McKinsey & Company, 2013). Différents travaux ont montré que les sociétés qui ont une plus forte représentation de femmes dans leur comité de direction et/ou dans leurs équipes de management étaient aussi

plus de 500 salariés et de plus de 50 millions de chiffre d'affaires.

8. Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029330832&categorieLien=id> [consulté le 27 octobre 2018].

les plus performantes. L'égalité professionnelle intègre désormais les discours sur les performances économiques des femmes, que ces prouesses soient réelles ou fantasmées (Laufer et Paoletti, 2010). Ce sujet suscite de vifs débats au sein des études sur le genre et des sciences sociales en général. La mixité femmes-hommes se pare de nouveaux habits et se met au service de la performance économique, bien loin, finalement, des idéaux féministes d'émancipation et d'égalité (Meynaud, Fortino et Calderón, 2009).

À cette conjoncture s'ajoutent des contingences internes, spécifiques à l'entreprise Airbus. Au nom de quoi devrait-on féminiser l'industrie aéronautique ? Certes, dans le contexte actuel de forte croissance du secteur aéronautique et de la création d'emplois qui l'accompagne, et en total décalage avec la situation économique générale, la main-d'œuvre spécialisée se fait de plus en plus rare sur le marché du travail, aussi il est toujours judicieux pour une entreprise d'élargir sa base de recrutement vers plus de diversité. Mais ces arguments utilitaristes ne sont pas les seules et uniques raisons pour lesquelles Airbus s'est lancé dans la réalisation d'objectifs quantitatifs de féminisation des emplois. Un changement culturel de grande ampleur, lié à la réalité industrielle actuelle et future de l'entreprise et à sa place dans la compétition mondiale, est en cours.

Nous allons tenter de saisir ces évolutions dans toute leur complexité. Le premier chapitre, consacré aux dynamiques de féminisation de l'industrie aéronautique, présente d'abord quelques grandes tendances sur l'entreprise enquêtée, sur ses métiers, son pouvoir d'attraction, son style d'organisation ainsi que son éthos dominant. Il se penche ensuite sur le processus de féminisation, qui s'opère non seulement par le haut de façon indéniable, mais aussi par le bas de la hiérarchie socioprofessionnelle. Cela nous amène à formuler l'émergence d'une « loi de la féminisation » au sein d'Airbus et à constater que dynamique de féminisation y rime avec connexion aux réseaux et production de nouveaux modèles identificatoires féminins, parfois susceptibles de mettre à distance les éthos professionnels et domestiques traditionnels. Le deuxième chapitre s'attache à caractériser la double dynamique de réformes qui traverse Airbus et sa politique du genre, le changement organisationnel en cours, la nouvelle culture et les enjeux de genre qui émergent. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est-elle soluble dans la diversité et, au-delà, dans l'inclusion (Laufer,

2009)? Quels acteurs et actrices la font advenir? Un «quatuor de velours» plus ou moins «désorchestré», mêlant équipes de direction, réseau interne de femmes cadres, syndicats et partenariats externes, aux visions et méthodes parfois divergentes et peu coordonnées mais partageant un objectif commun, se construit peu à peu et permet de tracer les contours de la politique du genre.

Le troisième chapitre se centre sur les mécanismes et les effets du processus d'*empowerment*, qui recouvre à la fois l'acquisition d'un «pouvoir d'agir» et un processus d'apprentissage pour y accéder (Bacqué et Biewener, 2013a). Il retrace une expérience de formation réservée aux femmes cadres et ingénieures, GROW, afin de mesurer les effets plus globaux, sur toutes les générations de femmes salariées, d'une politique qui crée de nouvelles opportunités professionnelles à l'intérieur de l'organisation. En filigrane, se posent les questions de la configuration des carrières, des freins à l'ascension professionnelle des femmes, des stratégies collectives et des formes de solidarité entre femmes cadres fondées sur l'humour et de compétitions repérables au sein des équipes. Au-delà de ces effets, l'observation de la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes révèle qu'à côté des trajectoires professionnelles ordinaires des cadres, bien documentées dans la littérature scientifique, un renouveau des trajectoires s'opère dans les organisations. Ainsi, le vent de l'égalité qui souffle au sein d'Airbus commence à agir sur les aspirations de carrières et sur les possibilités professionnelles des femmes cadres. Quelles en sont les limites et les avancées?

Afin d'ouvrir un nouvel espace de réflexion autour du «butoir des politiques du genre» (Lapeyre, 2016), l'ouvrage se propose en conclusion de déplacer la focale et d'analyser les enjeux de l'«emprise du genre» (Löwy, 2006) à travers le prisme des corps et des sexualités au sein des organisations de travail.

Nathalie Lapeyre

LE NOUVEL ÂGE DES FEMMES AU TRAVAIL

« Vous leur donnez votre point de vue, vous les faites participer. Ils se disent, elle a besoin de nous, même si vous n'en avez absolument pas besoin [rires], mais globalement ça marche. » « Faire la blonde » est l'une des ruses régulièrement employées par Marielle et d'autres jeunes ingénieures et manageuses d'Airbus pour être acceptée et obtenir des informations dans leur travail quotidien au sein de ce bastion masculin qu'est l'avionneur européen.

Les témoignages et récits recueillis par Nathalie Lapeyre au fil de cinq ans d'enquête montrent un phénomène nouveau : le pragmatisme dont font preuve les jeunes générations de femmes cadres pour s'emparer des opportunités offertes par les récents dispositifs d'égalité professionnelle. Être inféodées aux hommes comme leurs aînées, très peu pour elles ! L'égalité, elles sont déterminées à la faire advenir, individuellement et surtout en groupe.

Avec une bonne dose d'humour et de modestie, elles usent de leur réflexivité dans l'analyse des expériences ordinaires de la domination, au travail comme à la maison, pour développer des capacités d'action, voire d'*empowerment*, qui peuvent rejaillir sur l'ensemble des femmes d'Airbus. Bien conscientes de la fragilité de leurs acquis, masquant parfois leur réussite jusque dans leur famille, elles sont extrêmement lucides sur le chemin qu'il reste à parcourir.

Nathalie Lapeyre est professeure de sociologie à l'Université de Toulouse Jean-Jaurès et membre du CERTOP-CNRS.

SciencesPo
LES PRESSES



ISBN 978-2-7246-2470-0

19€