

## Le genre est out, la diversité arrive



En Suisse, des entreprises, des HES et des administrations se mettent à remplacer la gestion de l'égalité par celle de la diversité. Est-ce là un réel progrès social ? A condition d'éviter plusieurs pièges, précisent les auteurs.

---

**Gudrun Sander**, spécialiste du "Gender and diversity management", chargée de cours à Saint-Gall et Zurich, coach d'entreprises, chargée de valorisation du PNR 60 « Egalité entre hommes et femmes », et **René Levy**, sociologue, professeur honoraire de l'Université de Lausanne, et membre du comité de direction de ce PNR

Les personnes appelées à se prononcer sur une question d'égalité entre femmes et hommes précisent parfois d'emblée : « Je ne suis pas féministe, mais... » Ostensiblement, le féminisme relève du passé, pour certains il est même à côté de la plaque. On ne vise plus guère l'égalité des chances entre hommes et femmes, le nouveau maître mot est le diversity management. Il est non seulement tendance, mieux, il promet d'accroître la rentabilité. Que font, de fait, des entreprises ou administrations qui se dotent d'une gestion de la diversité pour leurs ressources humaines et dont les délégué-e-s à l'égalité deviennent par conséquent des préposé-e-s à la diversité ?

Cette réorientation part de la réflexion, sans doute correcte, selon laquelle le genre n'est qu'une dimension de discrimination sociale parmi d'autres. Parmi ces divers marqueurs, citons l'âge (on peut se voir taxé d'emblée et indépendamment de son profil personnel ou de ses expériences cumulées de « trop jeune » ou « trop vieux » pour une tâche donnée), l'origine étrangère (Pierre, Afrim ou Mehmet ont, à qualifications identiques, des chances fortement différentes de se faire embaucher [1]), l'appartenance ethnique, la couleur de la peau, le handicap physique ou mental (« Je ne peux pas imposer cela à mes clients... »).

La gestion de la diversité (diversity management ou aussi diversity & inclusion) a pour finalité de faire profiter l'organisation de la diversité des expériences liées aux appartenances multiples du personnel, de les utiliser comme sources de motivation et de créativité et non comme critères de sélection. Même si, au moins dans le cas des entreprises, la finalité prioritaire demeure la profitabilité, cette démarche ne devrait pas se faire aux dépens de la justice sociale et de l'égalité des chances, car elle en perdrait l'impact recherché. Chaque entreprise a un intérêt bien compris à ce que la motivation de ces collaboratrices et collaborateurs ne soit pas minée par un sentiment

d'injustice.

Comment éviter les dérives dans cette nouvelle démarche ? Nous prenons dans cet article l'exemple du genre et des conséquences de son intégration dans le concept de diversité.

La problématique genre a deux visages souvent confondus ou opposés l'un à l'autre – comme si les deux ne pouvaient pas être également pertinents. Il s'agit d'une part de la camisole sociale que représentent les stéréotypes de genre et les attentes sexuées de rôle et, d'autre part, de l'inégalité des chances sociales qui est enchâssée dans ces stéréotypes et défavorise systématiquement les femmes.

## Les stéréotypes de genre limitent aussi les hommes

Des attentes de rôle et des contraintes sociales limitent la marge de manœuvre des femmes autant que des hommes, mais de manière différente. Les hommes continuent d'être affublés de leur rôle de pourvoyeur familial, ce qui implique un emploi à plein temps, la pression de gagner assez pour nourrir une famille, la recherche d'emplois prestigieux et bien rémunérés. Un homme jeune qui a le projet de devenir jardinier d'enfants ou infirmier se verra vite confronté à des questions sur sa façon d'imaginer avoir une famille, son salaire ne promettant pas d'y suffire. A l'inverse, pour les femmes, les attentes concernent en priorité l'éducation des enfants et le travail domestique, le travail rémunéré restant considéré comme un appoint pour arrondir le revenu familial.

Les analyses empiriques montrent que les parcours de vie masculins et féminins correspondent encore aujourd'hui à cette vision traditionnelle typée [2]. Les hommes connaissent un modèle de trajectoire principal qui organise les trois quarts des parcours masculins, les autres ne correspondent à aucun modèle alternatif clairement identifiable. Ce modèle masculin standard inclut, après la phase de formation initiale, l'emploi à plein temps permanent jusqu'à la retraite.

Auprès des femmes, au contraire, quatre modèles coexistent dont un seul (34% des trajectoires) ressemble au modèle standard masculin, quand bien même il inclut de brèves interruptions au profit de la famille. Les trois autres modèles féminins expriment l'influence prépondérante du travail familial, surtout celui de mère : après une phase initiale d'emploi à plein temps, devenu quasi universel en Suisse comme dans la plupart des pays européens, les femmes soit passent définitivement au travail à temps partiel (23% des trajectoires), soit interrompent temporairement leur insertion professionnelle pour la reprendre plus tard à temps partiel (30%), soit quittent définitivement le travail salarié pour devenir femmes au foyer (13%).

Face à ces chiffres, on pourrait penser que les femmes ont un choix biographique plus grand que les hommes, mais il ne faut pas oublier que trois types totalisant deux tiers des trajectoires féminines impliquent la dépendance économique et donc sociale du partenaire. De surcroît, il ne s'agit que rarement d'un libre choix : avoir des enfants et être employée à plein temps s'excluent souvent dans le cadre suisse (à l'exception de la minorité qui gagne suffisamment pour « sous-traiter » une partie importante du travail familial). Le « choix » d'un des trois autres modèles dépend fortement du statut social indiqué par la formation ou le revenu du ménage.

Les femmes et les hommes parcourent ainsi des biographies lourdement typées selon le genre dès qu'ils et elles fondent une famille. Lors de cette transition biographique, un modèle traditionnellement sexué de l'organisation familiale est imposé par une série de raisons largement extrafamiliales : système fiscal, subventionnement et disponibilité de structures d'accueil de la petite enfance, etc.

## Comment ne pas noyer le poisson

Le régime de genre est caractérisé par des processus qui ne ressemblent que très partiellement à ceux qui jouent un rôle prioritaire dans la mise en œuvre de la discrimination selon une logique ethnique, âgiste ou autre. Afin de tenir compte de ces différences, il ne suffit évidemment pas de rebaptiser les « délégué-e-s à l'égalité » du nom de « gestionnaires de la diversité ». Il faut au contraire une politique d'embauche et de promotion différenciée, conçue d'une façon plus complexe pour intégrer de manière appropriée la multiplicité de ces différences. Par conséquent, il faut aussi plus de moyens. Car différentes formes de traitement inégalitaire génèrent des problématiques concrètes différentes qui appellent des réponses différenciées, surtout quand les problématiques n'existent pas séparément les unes des autres, mais se cumulent auprès des mêmes personnes. Si leur prise en compte n'est pas construite quasiment « à la carte », le dispositif de « gestion de la diversité » sera condamné à l'inefficacité, et le poisson sera noyé.

## Contre l'« essentialisation » des stéréotypes

Un deuxième problème guette, plus fondamental encore : une gestion de la diversité par catégories de discrimination. Une telle démarche court le risque de bétonner les catégorisations qu'elle devrait en principe combattre car elle sera tentée de mettre l'accent de manière exagérée sur les différences entre catégories globales de personnes (seniors, hommes, étrangers...). Elle pourrait ainsi conduire à créer ou renforcer des ghettos, avec leurs sous-cultures spécifiques. C'est ce que nous appelons la « naturalisation » des différences sociales.

Dans ce cas, on traiterait les collaborateurs et collaboratrices, cas échéant aussi les clients, avant tout en tant que membres de leurs catégories sociales abstraites et non en fonction de leur profil personnel. Contre cette dérive, il faut insister sur le fait que dans chaque organisation (entreprise, service public, administration) travaillent des êtres humains avec l'exigence légitime d'être pris au sérieux en tant qu'individus et non en tant que caricatures représentant des catégories sociales définies en bloc.

## Des inégalités intimement liées aux structures

Un autre aspect de la problématique doit être ajouté à ce tableau. Les problèmes du traitement inégalitaire trouvent souvent leur fondement dans les structures, processus et représentations culturelles propres aux organisations où les personnes travaillent ou dont elles sont clientes, bien plus qu'auprès des individus qu'elles côtoient au quotidien. A ce niveau organisationnel, il est déjà relativement difficile de tenir compte des deux axes de la problématique genre que nous avons mentionnés, c'est-à-dire combattre à la fois les stéréotypes qui contraignent hommes et femmes au même titre, et combattre les privilèges masculins vis-à-vis des femmes. S'attaquer à d'autres formes de discrimination ne requiert pas une intensification de ce travail-là, mais un autre travail, supplémentaire.

Par conséquent, l'avenir d'une gestion efficace de la diversité des « ressources humaines » exige le respect de conditions de base qui visent à créer une culture d'entreprise ouverte, transparente et réflexive, une culture du respect et non une culture de la seule optimisation des prestations. Il en va de la possibilité d'éviter la création d'ensembles de personnes isolés les uns des autres qui reproduiraient à la fois la discrimination et des pertes d'efficacité. Ces réflexions rendent également évident le fait que le seul changement de nom de l'« égalité de genre » en « gestion de la diversité » sans concept élaboré et moyens supplémentaires affaiblirait les efforts d'égalité sans s'attaquer de manière réaliste aux autres formes de discrimination. Il constituerait ainsi un retour en arrière déplorable.

[1] Rosita Fibbi, Bülent Kaya & Etienne Piguet, Nomen est omen : Quand s'appeler Pierre, Afrim ou Mehmet fait la différence. Résumé de recherche PNR 43 (Synthesis 3), Fonds national suisse, Berne 2003.

[2] Lire l'article « [Les enfants nous rendent traditionalistes](#) », REISO, 27 janvier 2011