

## La fabrique des masculinités au travail

Haude Rivoal

Paris, La Dispute, coll. « Le genre du monde », 2021, 234 p.

*Lu par Josselin Tricou\**

Dans *La fabrique des masculinités au travail*, Haude Rivoal se donne comme objectif d'« analyser les liens entre le monde du travail et la masculinité » (p. 9). Plus précisément, elle se propose d'inverser « la perspective généralement empruntée en sociologie, à savoir l'étude des freins à l'entrée des femmes dans certains espaces de travail, pour se pencher sur les facteurs qui facilitent le positionnement et le maintien des hommes à des postes de pouvoir, stratégiques et décisionnels » (p. 8). À ce titre, l'ouvrage constitue une contribution précieuse tant aux études des inégalités de genre, aux études critiques des masculinités qu'à la sociologie du travail.

Il n'est pas inutile de le dire : l'ouvrage est issu d'une thèse de doctorat en sociologie menée sous contrat Cifre (convention industrielle de formation par la recherche), c'est-à-dire financée par une entreprise privée, et réalisée avec son accord et en son sein. Dans ce cadre, l'autrice, alors chercheuse au Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris (Cresppa) a été employée le temps de sa recherche comme « chargée d'égalité professionnelle hommes/femmes » dans l'entreprise où elle a enquêté. Elle y a eu un « accès au terrain » d'autant plus ouvert que son père y a fait l'ensemble de sa carrière – une carrière ascensionnelle – et que la direction (masculine) de l'entreprise s'interrogeait à l'époque avec une certaine bonne volonté sur les inégalités professionnelles en son sein, sans que cela aboutisse à un réel changement des pratiques comme l'analyse H. Rivoal dans le dernier chapitre de l'ouvrage.

*Transfrilog* (nom de l'entreprise anonymisée) est un groupe important du secteur de la logistique et de la grande distribution spécialisé dans les produits frais et surgelés. H. Rivoal précise : « Il va de soi que la grande distribution, de même que les entrepôts, ne représentent pas l'ensemble des situations de travail. Mais de par sa centralité dans le tissu économique et de par sa croissance sous l'effet du e-commerce, le monde des entrepôts représente un espace emblématique des transformations contemporaines du travail » (p. 16). À ce titre, ce secteur professionnel particulier – où règne la logique du flux tendu – apparaît également comme un observatoire privilégié des enjeux de genre dans un monde du travail concurrentiel.

---

\* Institut de sciences sociales des religions, Université de Lausanne.

Le livre se divise en trois parties. Dans une première partie, intitulée « L'art de durer », l'auteur donne à voir le dynamisme de l'hégémonie masculine. À *Transfrilog* comme ailleurs, « le maintien des hommes à des postes de pouvoir, stratégiques et décisionnels » persiste parce que les performances masculines s'hybrident<sup>1</sup> et s'adaptent à des injonctions nouvelles, ne serait-ce qu'aux « injonctions productives » (p. 21) et managériales du capitalisme tardif. Hégémonie masculine et capitalisme ont d'ailleurs ceci de commun : « intégrer à [leur] fonctionnement les critiques pour mieux se perpétuer » (p. 20). En ce sens, le monde du travail « fabrique » la masculinité en mettant les hommes au travail, et réciproquement, les normes de masculinité et l'omniprésence des hommes fabriquent un monde du travail androcentré. Ce travail passe par le façonnage du « corps », individuel et collectif, des hommes et de l'entreprise. À ce propos, la description des week-ends *corporate* et des séminaires proposés par la direction aux jeunes cadres – les « pépins » – permet de comprendre comment s'établit et se perpétue un « esprit de corps », marqué indéfectiblement par une culture androcentrée (camaraderie virile et allégeance au chef) qui joue le rôle de « fermeture patriarcale<sup>2</sup> » dans un monde du travail théoriquement et pratiquement ouvert aux femmes. Si « une adhésion aux principes d'une culture d'entreprise ne se fait jamais sans contreparties ou de bonnes raisons d'y croire » (p. 46), H. Rivoal rappelle avec force le poids d'un « idéal viril » fait de compétitivité, de sens de l'effort et d'endurance au sein de toute organisation capitaliste, qui annule les potentiels effets égalitaires de toute valorisation sociale de formes de masculinités plus « inclusives » à l'égard des femmes. Et d'en conclure, « le corps des hommes appartient à la production comme le corps des femmes semble souvent n'appartenir qu'aux hommes » (p. 161), même dans une société qui se donne l'égalité entre les sexes comme horizon normatif.

Dans une deuxième partie intitulée « Genre masculin, hommes pluriels », H. Rivoal explore la pluralité et la hiérarchisation des masculinités au sein de *Transfrilog* où se côtoient cadres, logisticiens (préparateurs de commandes, caristes, agents de quai) et transporteurs routiers. Les cadres comptent des hommes de différentes générations – celle des autodidactes issus de l'entrepôt et celle des « jeunes loups » sortis des grandes écoles –, tandis que les ouvriers comprennent des hommes racisés et non racisés. Comme l'écrit H. Rivoal, « l'unicité de la domination masculine ne doit pas masquer la diversité des incarnations de celle-ci » (p. 95). Car les masculinités sont aussi « façonnées par les contraintes organisationnelles » (p. 103). Elle précise : « ces normes construisent les groupes sociaux, les pratiques et les cultures professionnelles selon une logique genrée qui leur est propre » (p. 104). Elle le démontre en analysant les masculinités afférentes aux deux métiers et figures ouvrières clés de *Transfrilog* : les conducteurs routiers et les préparateurs de commandes. Elle explique que c'est

1. Demetrakis Z. D. (2015), « La masculinité hégémonique : lecture critique d'un concept de Raewyn Connell », trad. H. Bouvard, *Genre, sexualité & société* [en ligne], n° 13. <https://doi.org/10.4000/gss.3546>

2. Rutherford S. (2001), « Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion », *Women in Management Review*, vol. 16, n° 8, p. 371-382.

moins le poids d'une « forme culturellement glorifiée de masculinité<sup>3</sup> » qui maintient l'homosocialité masculine que, côté logistique, l'intensification des cadences dans les entrepôts (*via* la commande vocale) et, côté transport, la défense d'une corporation face aux transformations de « ce métier d'hommes » (sous le coup de l'informatique embarquée, de la moindre pénibilité des déplacements et de la moindre technicité du maniement de l'outil qu'est le camion). En ce sens, elle démontre comment deux contraintes organisationnelles différentes produisent les mêmes effets genrés, autrement dit le maintien d'une « logique virile de performance » (p. 165) et la défense de « bastions masculins » au sein de cette entreprise au détriment des femmes et des masculinités considérées comme subalternes car perçues comme moins viriles.

Enfin, dans une troisième partie, « Échecs et mâles », H. Rivoal interroge les coûts de cette domination masculine maintenue (pour reprendre ici le titre d'un ouvrage collectif qui a fait date<sup>4</sup>). Un premier « coût » a trait à l'intensité corporelle du travail et notamment au « travail sur soi qu'il faut fournir [et à ses] effets, aussi bien sur la santé que sur la place des femmes au travail » (p. 21) qu'implique ce maintien. Un autre « coût » concerne tout particulièrement les hommes. Il provient de la valorisation institutionnelle du « capital corporel » et de l'idéal de virilité, qu'embrasse l'ensemble des salarié·es de l'entreprise. Cette valorisation passe notamment par l'incitation à la pratique du sport au sein de *Transfrilog* ; les salarié·es s'y adonnent volontiers de façon collective durant les pauses méridiennes ; l'entreprise valorise par ailleurs le sport *via* les sponsors avec lesquels elle travaille. Or cette « affirmation de la masculinité par la performance corporelle » a son revers, à savoir « la disqualification des non-virils » (p. 175), lorsque cette performance est rendue impossible notamment à la suite d'un accident ou du fait d'un handicap lié à l'usure des corps au travail. De fait, la distribution et la logistique sont actuellement en France les secteurs professionnels les plus pathogènes et accidentogènes pour leurs employé·es<sup>5</sup>. Et l'autrice d'ajouter que « cela est particulièrement vrai pour les ouvriers » (p. 175) dont les corps sont soumis les plus directement à l'organisation en flux tendu. H. Rivoal n'adopte pas pour autant un point de vue misérabiliste à leur égard. Elle montre en effet que les travailleurs sont bel et bien conscients des risques sanitaires et psychosociaux auxquels les expose cette contrainte organisationnelle. Cela est d'autant plus vrai que désormais des dispositifs légaux autorisent l'expression de la souffrance au travail, à rebours d'un modèle d'hypervirilité repoussé puisqu'associé aux « cassos » et à la frange la plus précaire des classes populaires, dont ils essaient de se distinguer en incarnant des formes de respectabilité<sup>6</sup> qui passent par un rapport renouvelé au corps et au féminin. L'autrice

3. Connell R. (2005), *Masculinities*, 2<sup>e</sup> éd., Berkeley, University of California Press, p. 74.

4. Dulong D., Guionnet C., Neveu É. (dir.) (2012), *Boys don't cry! Les coûts de la domination masculine*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

5. Rivoal H. (2019), « Entre contraintes du flux et logiques sanitaires. Recompositions et maintien de l'hégémonie masculine dans une grande entreprise de distribution », *Sociétés contemporaines*, n° 113, p. 85-111.

6. Hoggart R. (1970), *La culture du pauvre. Étude sur le style de vie des classes populaires en Angleterre*, trad. de l'anglais F. et J.-C. Garcias, Paris, Éditions de Minuit ; Skeggs B. (2014), *Des femmes respectables. Classe et genre en milieu populaire*, trad. de l'anglais M.-P. Pouly, Marseille, Agone.

nuance ce faisant une définition classique de la culture ouvrière comme « culture de la dépense et de la mise en jeu des corps<sup>7</sup> ». Dans les entrepôts, « la loi du plus fort n'est pas celle du plus costaud » (p. 178) précise-t-elle. « Ainsi, il n'est pas rare d'observer la mise en place de techniques pour soulager les sollicitations du corps » (p. 178). Il reste que l'auteur insiste dans son dernier chapitre sur un trait qui résiste visiblement au sein d'un monde du travail soumis, par la logique capitaliste, aux concurrences tant interindividuelles qu'interentreprises : si la masculinité ne se traduit que rarement par une affirmation explicitement viriliste, elle s'exprime comme une « hantise de l'impuissance ». Elle précise : « Pour les hommes en particulier, dans un monde du travail sans cesse bousculé, la crainte de l'échec est vigoureusement ressentie [et] si la domination masculine persiste, c'est avant tout parce que les salariés sont dans une position toujours plus précaire » (p. 229). À cet égard, « s'affirmer professionnellement par opposition aux femmes » (p. 193) reste une stratégie que les hommes perçoivent comme pertinente et gagnante et l'entre-soi masculin apparaît encore et toujours comme une protection. Or, non seulement les bénéfices de ce sexisme maintenu ne sont pas les mêmes pour tous les hommes, mais celui-ci a un « coût » direct que paient les femmes employées. Celles-ci se voient contraintes de multiplier les « parades<sup>8</sup> » pour contrer les rappels à l'ordre concernant leur genre qu'elles subissent quotidiennement de la part des hommes : injonction contradictoire à incarner la « féminité » et en même temps à « neutraliser [leur] genre » (p. 213) et harcèlement non géré par l'entreprise. Bref, « la mixité n'équivaut pas [à] l'égalité » (p. 231). Sur fond d'intensification de la concurrence interindividuelle au sein des entreprises, « l'arrivée des femmes dans un espace de travail n'est pas toujours ce qui émeut les hommes [...], c'est la possibilité qu'elles les dépassent » (p. 193).

Le livre propose une analyse dense mais nuancée de la manière dont travail et masculinité s'articulent à tous les niveaux d'une même entreprise. Dans des contextes proches spatialement mais différenciés socialement, cette unité de lieu permet de donner à voir l'expression multiple d'une même logique transverse, la domination masculine, et sa congruence avec la logique capitaliste. On regrettera néanmoins que certaines descriptions ethnographiques fines présentes dans la thèse d'origine aient été réduites ou escamotées à cause du format réduit de l'ouvrage.

---

7. Schwartz O. (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Presses universitaires de France.

8. Pruvost G. (2007), *Profession, policier. Sexe, féminin*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 99.