

# Au-delà de l'Égalité de Carrière : Repenser le travail et la société à la lumière des éthiques féministes du *care*

Nathalie Clavijo, TBS Business School

Ludivine Perray-Redslob, emlyon business  
school

# L'égalité en entreprise : un féminisme néolibéral

## Index égalité professionnelle

Indicateurs année 2019

89/100



### Augmentation

Écarts des augmentations entre les femmes et les hommes



### Rémunération

Écarts de rémunération entre les femmes et les hommes



### Promotion

Répartition des Promotions entre les femmes et les hommes



### Maternité

Pourcentage de salariées augmentées après la maternité



### Plus hautes rémunérations

Parité entre les femmes et les hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations

## Une égalité élitiste (partage du pouvoir)

*En progressant sur l'égalité hommes-femmes, **l'entreprise progresse** tout court (...) Le collaborateur (homme ou femme) dont on permet l'épanouissement personnel (...) est **plus épanoui, disponible, productif. Ce qui bénéficie au collectif et donc à la performance de l'entreprise** (DRH du groupe HABIT et Présidente du réseau dans une publication de mars 2018 sur LinkedIn)*

## Et pour la performance financière...

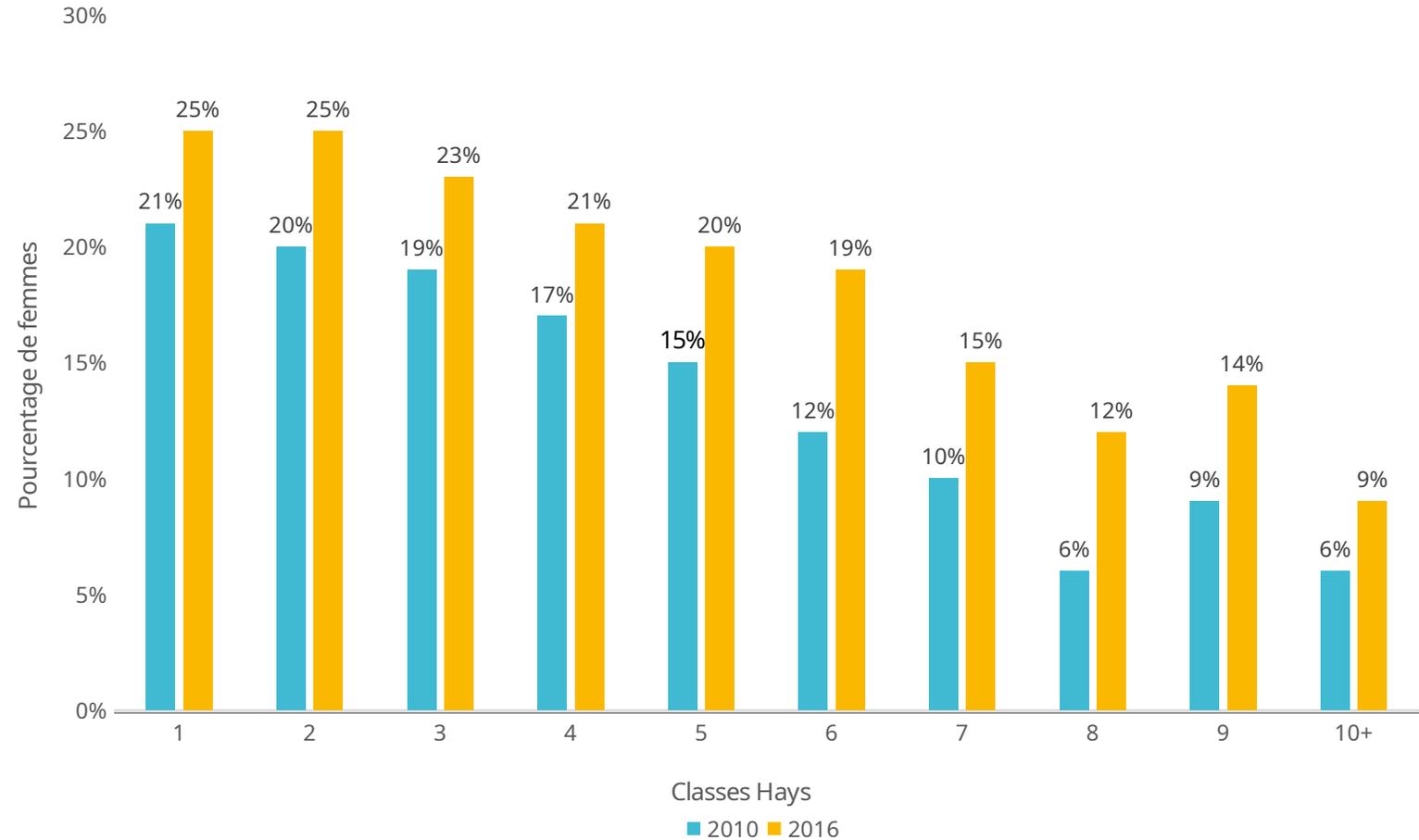
# L'illusion de neutralité

▣ La sous-structure: des « *processus invisibles de la vie quotidienne des organisations, dans lesquels des hypothèses genrées au sujet des femmes et des hommes, de la féminité et de la masculinité, sont enracinées et reproduites, et dans lesquels les inégalités de genre sont perpétuées* » (Acker, 2012 : 215)

Ex : les fiches de poste, les évaluations annuelles, les outils de gestion, etc.

**🏢 Les organisations sont genrées et genrantes**

Le travailleur idéal : un travailleur « masculin » dans la maximisation de soi



### Pourcentage de femmes par classe Hay chez

**HABIT**

- Un modèle historiquement construit **par les hommes, pour les hommes**
- **Hypermobilité, hyper-investissement**, libéré du travail reproductif (Federici, 2019)

Les programmes de formation :  
une reproduction de la maximisation de soi

- ▮ **Arrangements patriarcaux** : « *l'asymétrie entre la masculinité et la féminité est à la fois légitime (du point de vue hégémonique) et nécessaire (en raison de l'organisation sociale des interdépendances entre individus)* » (Macé, 2018: 318)
- ▮ Les « trois phases de la carrière d'une femme »

L'ambition	Le choc des cultures	L'affirmation de soi
Femmes nées dans l'égalité	La trentaine	Engagement accru
Elevées dans l'égalité	Pressions personnelles	Ambition renouvelée
Eduquées pour réussir	Compétition professionnelle	Défend des perspectives alternatives
Certaines de pouvoir gagner sur tous les tableaux	Réseaux de relation informels	
	Les règles du jeu changent	Age : 40 ans et +

Les programmes de formation : la femme comme « l'autre »

<b>Axes de formations qui permettent d'apprendre les règles du jeu</b>	<b>Axes de formations qui permettent de comprendre les obstacles qui ont été internalisés</b>	<b>Axes de formations qui montrent l'apport des qualités féminines</b>
"Understanding the rules of the game" (Formation Leadership Part 1)	"Women's Internal Obstacles" (Formation Leadership Part 1)	"To make women's unique qualities visible and valued" (Formation Leadership Part 1)
"To understand power games within the organization" (Formation Leadership Part 2)	"Winning the Inner Game" (Formation Leadership Part 2)	"Codes féminins, codes masculins et codes de l'entreprise: faire coïncider des codes parfois opposés" (Formation prendre la parole pour booster sa carrière)
"Mistakes to avoid" (Formation Leadership		"To adopt female strategies to get to the top"

La  
responsabilisati  
on des  
dirigeants : les  
femmes  
comme  
pourvoyeuses  
du travail  
reproductif

- *“J’aimerais recruter plus de femmes aux postes stratégiques, mais je n’ai pas de candidatures, alors comment je fais?” Haut dirigeant*
- Suppression de la clause de mobilité

 **Stratégies court-termistes de contournement** qui mettent les indicateurs au vert... mais ne résolvent pas le problème de manière structurelle...

## Penser l'égalité et le travail autrement ?

**Revaloriser le « care »** (travail gratuit/invisible)  
dans les classes Hay 🏠

Le projet de « travail à valeur comparable » pour  
l'Etat de l'Oregon (Acker, 1987) : un échec dont  
l'explication se trouve à l'intersection de la classe et  
du genre

**Hyper-concurrence** qui empêche de penser le  
travail autrement que dans la maximisation de soi

**Les lois égalité** sont pensées dans une logique  
d'égalité élitiste

Des dispositifs  
qui ne sont pas  
seulement  
« reproducteur  
s » de la  
structure  
inégalitaire

Mais aussi **destructeurs...**

- ▮ Femmes s'engagent dans un cycle auto-destructeur de culpabilisation et d'individualisation de la responsabilité
- ▮ Destruction de la capacité à subvertir les normes de genre
- ▮ Destruction de la capacité à trouver des solutions structurelles : les indicateurs sont au vert !
- ▮ Destruction de la capacité à penser le travail autrement, **dans une éthique féministe du care ?**

# Et dans le milieu académique?

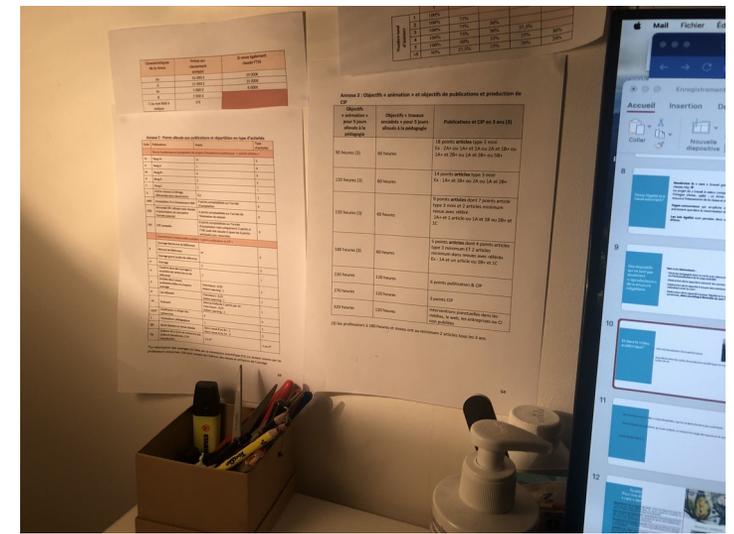
## ▢ Individualisation et quantification de la performance qui déterminent les promotions et salaires

- Les objectifs académiques qui voient la publication comme un cycle de production « vs » **la non-**

██████ m'a dit de prendre rdv avec elle car ma recherche à fait 📉 l'année dernière. Elle a fait un mouvement de la main descendant 😓. Mind you j'étais partiellement en congé mat. Je trouve en toute modestie que je mérite une médaille (au moins en chocolat) d'avoir repris quoi que ce soit 2,5 mois post partum. 19:39



- Un modèle académique pensé dans la **mobilité internationale** (ex : pré-requis HDR)



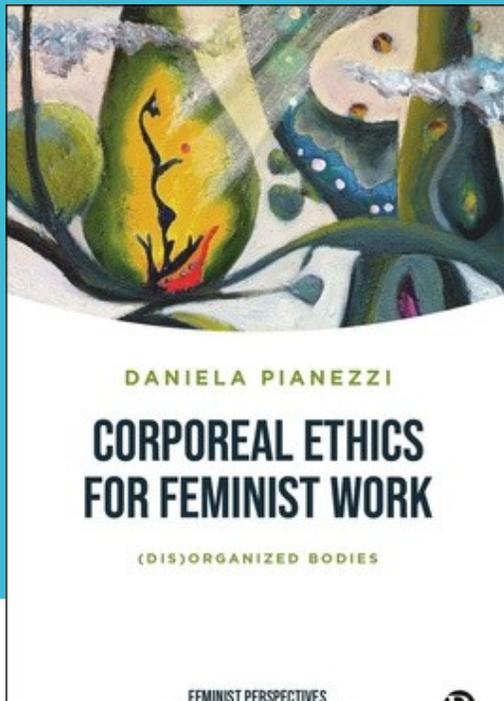
# Vulnérabilité et interdépendances

- Une **influence majeure sur les méthodologies employées** et donc les sujets traités et les problèmes rendus visibles...
- Un travail **aux marges du temps et de l'espace**

██████████ Mais très souvent, j'analyse mes données et j'écris dans les gradins d'un stade où mes enfants s'entraînent ; pendant que je cuisine le repas du soir ; en me déplaçant dans mon espace domestique, voire en m'enfermant dans la salle de bain pour que mes messages vocaux ne soient pas ponctués de hurlements derrière. Quant à mes temps d'écriture, ils sont ceux d'une mère : je suis constamment interrompue par des maladies, des rendez-vous médicaux et des imprévus de tous ordres. J'écris actuellement depuis une **chambre** d'hôpital où j'attends que mon fils remonte du bloc opératoire à la suite d'une intervention bénigne sur une dent. ██████████

- ▢ La **pédagogie comme punition**
- ▢ Le **travail invisible** essentiel à la reproduction du système n'est pas valorisé (ex : la gestion émotionnelle des doctorants)
- ▢ Des « **corps disciplinés** » qui les rendent d'autant plus vulnérables

## Quelle(s) solution(s)? Pour une éthique féministe du « *care* » dans les organisations



---

**Reconnaissance de la diversité des corps** : Inclure et valoriser les corps non conformes aux normes traditionnelles, en tenant compte de la diversité de genre, d'origine, de capacités et d'apparences physiques.

---

**Restructuration des organisations** : Développer des environnements de travail plus inclusifs et éthiques, où les dynamiques de pouvoir sont redéfinies pour être moins hiérarchiques et plus collaboratives.

---

**Récupération de l'autonomie corporelle** : Encourager les individus à reprendre le contrôle de leurs corps face aux normes organisationnelles qui les exploitent ou les disciplinent.

---

**Redéfinition du travail** : Aller au-delà des modèles capitalistes, en intégrant des valeurs de *care*, d'empathie et de bien-être dans la façon dont le travail est conçu, organisé et évalué.

---

**Subversion des normes existantes** : Utiliser des pratiques subversives pour perturber les logiques de domination, telles que la créativité, la solidarité collective et la résistance active aux attentes organisationnelles oppressives.

---

Ce qu'on discute dans nos propres travaux et qu'on expérimente :

- Créer des **espaces de sororité** (d'adelphité)
- Ouvrir des **espaces « subversifs » dans les révisions** d'articles et dans les conférences