
André BOYER⁷¹

FEMINISATION DES METIERS MASCULINS, LE CHOC DES CULTURES ?

Définitions et Problématique

La diversité s'impose actuellement comme un concept majeur des théories managériales. Le propos de cette communication est de déterminer les pistes des pratiques efficaces. Nous commencerons par aborder la diversité sous l'angle des différents sens du concept ainsi que précisément les liens entre ces différentes acceptions. De ce fait, nous proposerons de considérer la problématique du management de la diversité à travers ce qui lie les différentes branches de la diversité, à savoir des différences qui se révèlent d'ordre culturel. Nous prendrons l'exemple concret de la gestion de la diversité de genre et notamment des logiques de féminisation des métiers masculins. Cette évolution de la force de travail ne peut-elle pas s'assimiler en définitive à un véritable choc culturel ? Nous montrerons que l'irruption de la mixité, là où elle n'existait pas ou peu, pose la question de la dimension culturelle et de son importance, nécessitant de la part des individus un véritable processus de mise en perspective culturelle. Les concepts de l'analyse multiculturelle peuvent alors se révéler particulièrement pertinents pour comprendre et mieux accompagner cette évolution dans une perspective de performance accrue pour l'organisation. Notre article se propose d'analyser cette modification de la composition de la force de travail en mobilisant les concepts et outils du management interculturel.

La diversité : un changement de perspective

La diversité, au sens que nous lui donnons dans ce colloque, n'était pas un mot il y a 30 ans. Elle n'était pas non plus une préoccupation exprimée dans l'espace public. Pourquoi y a-t-il eu création de cette différence sémantique ? Quel est la portée de cette « construction du sens » (Boyer, Scotto et Tiffon, 2011) qui est une réorganisation de la réalité ? Cela nous conduit à considérer l'apparition et l'évolution du concept.

Scotto (2008) constate que le concept de diversité émerge aux Etats-Unis en 3 étapes autour de 3 notions distinctes. La préoccupation publique est en effet passée de **l'égalité des chances** [1944 – 1979], à la **discrimination positive** [1960 – 1990] et à la **diversité** proprement dite [à partir de 1990]. Les deux premières facettes renvoient à une logique égalitaire, tandis que la diversité s'appuie sur la valorisation des différences (Bender, 2004).⁷² Bender (2004) souligne un changement de perspective fort. En effet le principe de diversité montre clairement dans le passage du groupe à l'individu une logique de différenciation des individus (Prasad et alii, 2002). Pour autant, les auteurs (Bender et

⁷¹ Contact : boyer@unice.fr

⁷² On peut même objecter que la discrimination positive a déjà un pied dans la différenciation.

Pigeyre, 2003) soulignent la continuité des différentes approches. « *L'égalité des chances insiste davantage sur les actions correctives et sur la surveillance du nombre de personnes formées, embauchées ou promues dans certains groupes sous représentés* » (BIT, 1999). La diversité quant à elle, pourra se définir comme « *un besoin interne de changement destiné à répondre aux besoins économiques et commerciaux internes découlant de la représentativité de différentes catégories dans la population active et du besoin d'utiliser tous les domaines de compétences dans la recherche de la survie et de l'efficacité de l'organisation* » (Kandolla et Fullerton, 1994).

De la diversité à la différence et au management de ces différences

Le concept de diversité conduit ainsi à la notion de différence entre les individus, même si c'est pour que ces individus ne soient en aucun cas stigmatisés par ces différences et que par conséquent tous les individus avec leurs différences puissent bénéficier de la même considération et de l'accès équitable à l'emploi.

Un élargissement de la diversité

L'évolution de perspective que nous venons de reprendre « *différencions au nom de l'égalité* » s'accompagne d'un élargissement de la notion même de diversité. « *... en France c'est seulement récemment que la préoccupation de l'égalité s'est déplacée, ou plutôt élargie à d'autres catégories que celle du genre. Les handicapés, puis les seniors et les minorités visibles, finalement toutes les catégories discriminées ont été intégrés au débat. On passe ainsi de la question de l'égalité entre les sexes, à celle de non discrimination à l'égard de toute catégorie stigmatisée et enfin à la diversité.* » [Bender et Pigeyre, 2009]. Cet élargissement sémantique s'est constitué en parallèle avec un élargissement des acteurs. Initiées par les Institutions internationales et reprises par les Etats, les actions de promotion de la diversité vont maintenant investir le champ de l'entreprise.

L'appropriation du concept de diversité par les entreprises a permis de faire émerger les approches dites « Business Case » de la diversité et de la mixité. Ces approches semblent plus attrayantes pour les entreprises qui avaient des difficultés à considérer le sujet de l'égalité professionnelle comme un élément stratégique de leur politique de développement (Cornet et Rondeaux, 1998 ; Ghiulamila et Levet, 2006). Elles ont l'avantage de fournir un cadre « fédérateur » et « légitime » (Landrieux Kartochian, 2007). En synthèse, il s'agit de refuser et de combattre les stéréotypes culturels stigmatisant (exemple pour notre application : celle de genre). C'est l'objet principalement de la voie législative et réglementaire. Il s'agit aussi d'utiliser ces différences comme des atouts, des complémentarités. C'est maintenant la voie de l'entreprise avec le business case. Au final, tous les individus différents doivent pouvoir exercer tous les métiers, ce qui pose maintenant le problème de la gestion de ces situations.

Problématique

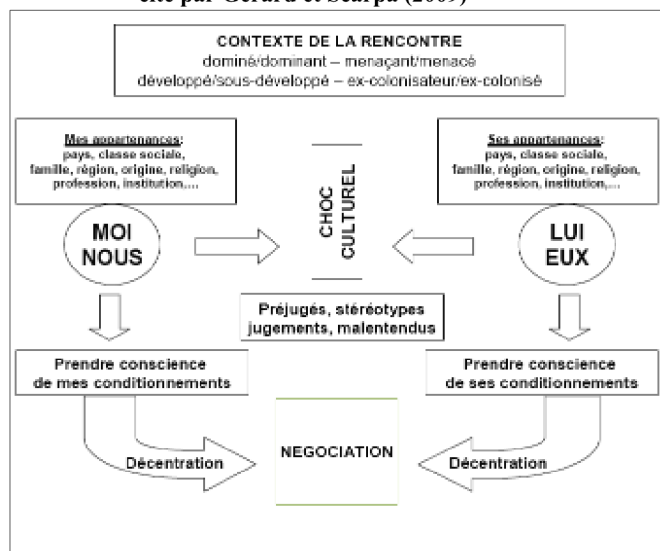
La problématique du management de la diversité est ainsi une problématique du management des différences. C'est ainsi que nous pouvons rapprocher les difficultés des équipes mixtes (hommes et femmes) de celles rencontrées par les équipes multiculturelles, d'autant que les deux dimensions peuvent se combiner. Les problèmes de relations et d'incompréhension, des interprétations erronées d'un message et d'une attitude pouvant

entraîner des tensions entre membres féminins et masculins d'un même groupe, se retrouvent à l'identique lorsqu'on évoque les interactions entre individus de cultures différentes (Loth, 2006). En effet, chacun réagit en fonction de son propre système de références et la dimension culturelle est centrale dans les relations entre individus appartenant à des contextes nationaux différents. Les représentations peuvent varier et engendrer des incidents critiques (Loth 2011). Pour utiliser les complémentarités, il faut disposer d'outils pour désamorcer les stéréotypes stigmatisant les différences (dans le cas que nous choisissons, celle du genre dans le cadre de la féminisation de métiers masculins). Allons voir ce que peut apporter l'analyse multiculturelle.

Les outils du management interculturel

Nous proposons ici de nous inspirer d'un modèle bâti pour promouvoir la coopération interculturelle. Si l'on se réfère au concept de négociation culturelle proposé par Cohen-Emerique (2000), on peut parler, dans le processus de féminisation des métiers masculins, du face à face de deux groupes culturels placés dans un contexte (les politiques d'égalité professionnelle) favorable.

Figure 1.
le modèle de négociation de Cohen-Emerique (2000)
cité par Gérard et Scarpa (2009)



Le modèle ne présente pas explicitement le genre comme un des paramètres, mais ce modèle nous semble prendre sens au travers de l'analyse d'un processus de féminisation, irruption des femmes dans un collectif masculin et procéder d'un véritable phénomène « d'acculturation », qui va permettre « *des changements dans les modèles culturels initiaux des groupes en présence* » (Heine et Licata, 2010).

Le modèle proposé par Cohen-Emerique révèle que chaque individu est porteur de

différentes cultures, en fonction des différents univers ou espaces sociaux dont il fait partie : celle de son pays, de sa catégorie sociale, de ses références religieuses ou politiques, de son métier, etc.

Il permet ainsi de dépasser une des limites importantes de ce champ de recherche qu'est le management interculturel pour lequel la variable culture nationale est souvent devenue un facteur explicatif quasi impérialiste des comportements introduisant de surcroît un danger déterministe. C'est ce que nous nous proposons d'examiner à travers l'exemple concret issu de nos recherches.

Illustration par la féminisation des métiers

Les politiques de diversité pratiquées par les entreprises permettent de modifier les lignes classiques des métiers et des fonctions dans de nombreux secteurs et de générer des approches innovantes en termes de Gestion de la Ressource Humaine et de Responsabilité Sociale de l'entreprise. La féminisation des métiers masculins (Bâtiment, Armée, Production d'eau, Industrie en général) en est une illustration forte, qui entraîne une véritable mise en scène (médiatisation) d'un discours égalitaire au sein de l'entreprise assortie d'actions compensatoires de discrimination positive ou bien encore d'un véritable « sourcing » de la main d'œuvre féminine. Nos recherches nous ont amené à penser que cette évolution de la force de travail dans ces secteurs pouvait s'apparenter à un véritable choc culturel. L'irruption de la mixité structurée autour des processus d'égalité professionnelle là où elle n'existait pas ou peu pose la question de la dimension culturelle et de son importance.

Parmi les éléments de la grille d'analyse des conduites culturelles, le genre constitue un élément qui n'est peut être pas suffisamment mis en lumière. Le sens donné aux mots « contrôle », « pouvoir », « responsabilité » diffère en fonction des cultures et également en fonction du genre. Les problèmes de management, d'autorité (hiérarchie, coordination, formalisation, communication) se posent différemment selon les nationalités en présence, mais aussi selon le genre masculin-féminin (Scotto, Hult et Boyer, 2009). Autant dire que la coopération peut ne pas se produire spontanément. L'irruption de la mixité peut fortement compliquer la dynamique du groupe.

Les hommes et les femmes dans l'entreprise vont réagir en fonction de leur propre système de référence et poser la question de la différenciation (Tajfel, 1981). La dimension culturelle peut alors constituer un cadre d'analyse car « l'intangible, le sensuel, l'affectif s'imposent comme essentiels ». Aux dimensions culturelles classiques (croyances, normes, valeurs, stéréotypes) se superposent les stéréotypes de genre d'autant que les intéressé(e)s eux ou elles-mêmes hésitent. En témoignent les controverses sur la question du management féminin qui explorent les différences selon le genre en matière de leadership, de conception et d'organisation du travail. La féminisation des métiers pose de manière plus ou moins difficile la question de la gestion des équipes mixtes. Hommes et femmes dans l'entreprise arrivent porteurs d'une véritable programmation culturelle de genre⁷³ qui se manifeste dans la représentation fortement sexuée des métiers, les débats sur le sexe du

⁷³ Le genre se définit comme « un ensemble de significations réifiées, de stéréotypes imposés et de rôles intériorisés », (Cornell, 2004 p.41), une « différence des sexes construites par la culture et par l'histoire » (Perrot, 2001, p.239).

cerveau, l'influence des facteurs sociaux culturels telle que l'éducation. Cette programmation va elle-même entrer en interaction avec la culture de l'entreprise et générer un faisceau de facteurs facilitant ou non le processus de féminisation.

Les éléments de la programmation culturelle

La notion de stéréotype

Les travaux des anthropologues ont montré que l'organisation des sociétés se fonde sur la différence des sexes (Tahon, 2003), et éclairent le « *caractère construit de la notion de masculin et de féminin, ainsi que ses fondements sociologiques* » (Scotto, 2008 p.78). Ce clivage sexué se retrouve dans les perceptions de métiers dits masculins et féminins, mais également dans l'organisation du travail (Bourdieu, 1998 ; Bastard et al., 2007). Bastard (2007) souligne également que les ressorts de ségrégation sont fortement ancrés dans la tradition et la culture. La féminisation des métiers « masculins » se heurte à une représentation de la technique comme étant une « affaire d'hommes » (Marry, 2006), en témoigne la ségrégation horizontale des métiers dans l'économie française.⁷⁴ L'appréciation de la pénibilité constitue un marqueur fort du clivage entre métiers masculins et féminins. Gallioz (2007) constate que cette appréciation de la pénibilité d'un métier relève également d'un véritable construit social et d'une perception spécifique à l'individu. Quant au débat sur le sexe du cerveau, il est intéressant à plus d'un titre. En tant que « *point dur de la pensée naturaliste de la différence homme-femme, ... il nous apparaît de nature à perpétuer les stéréotypes, voire influencer les logiques d'orientation scolaires et familiales* ». (Scotto, 2008 p.86) « *Le danger de ces théories réside dans toutes une série de remise en cause : inégalité génétique, filières de formation spécifiques en fonction de l'appartenance à l'un ou l'autre sexe, remise en cause ou rejet de la mixité scolaire* » (Scotto, 2008 p.89). Lorsqu'on analyse les déterminants de l'éducation et le rôle de l'éducation scolaire, on remarque que le sexe constitue encore un élément de différenciation majeure qui se conjugue avec l'âge, le type d'étude et l'origine sociale. Le système éducatif français reste encore imprégné de valeurs masculines (Mosconi, 1989, Wieworka, 2004). La socialisation familiale participe également de la construction de normes et de modèles auxquels l'enfant se conformera en fonction de son sexe (Belloti, 1973 ; Le Manner-Idrissi, 2006).

Manager les différences

Lorsqu'on envisage la prise en compte de la diversité culturelle (équipes d'origines culturelles /nationalités différentes), la première étape consiste à désamorcer les stéréotypes que les uns ont des autres et aussi à admettre les différences. L'utilisation des concepts de la recherche en management culturel peut être pertinente dans le cadre de la féminisation d'un collectif de travail. Si l'on examine la question des stéréotypes concernant les femmes et les hommes, on remarque que ces derniers sont le plus souvent enfermés dans « *des postures et des places définies à l'avance* » (Ghiulamila et Levet, 2006 b). Il devient nécessaire de désamorcer ces cadres de référence implicites si l'on veut créer les conditions nécessaires à la coopération. En effet, d'Iribarne (1997) rappelle que « *si l'on se donne la peine de comprendre en profondeur les logiques qui s'affrontent dans les interactions entre cultures, les visions stéréotypées qui servent aux protagonistes à décoder les faits et gestes de leurs partenaires se révèlent bien souvent caricaturales* »

⁷⁴ Les 2/3 de l'emploi féminin se concentrent sur un nombre restreint de secteur d'activité : éducation, santé, action sociale, services aux particuliers, activités financières, administration (Insee, 2006)

(cité par Loth, 2006). D'ailleurs, Welle et Heilman (2007) mettent la question de la connaissance des stéréotypes comme un élément essentiel de succès des politiques d'égalité professionnelle. D'autant que les stéréotypes de genre restent parmi les plus enracinés. Heilman (2001) dans ces travaux a notamment identifié un modèle « d'inadaptation » ou de « dissonance » - « *lack of fit model* » appuyé sur les stéréotypes de genre. Dans ce modèle, deux dimensions apparaissent : la perception sexuée des emplois et des postes d'une part, les stéréotypes descriptifs concernant les femmes d'autre part. D'où l'importance de proposer des méthodologies qui permettent d'identifier les sources de conflits potentiels et de favoriser la « *compréhension des systèmes de sens en présence* » (Loth, 2006). Selon Chevrier (2003, p 113), « *le point clé du management interculturel n'est pas de gommer les différences, ni de niveler les cultures ...*) mais d'identifier les manières de faire légitimes pour tous, même si cette légitimité se fonde sur des lectures très différentes des parties prenantes ». Les équipes mixtes, notamment dans les métiers perçus comme masculins se trouvent confrontés à ces différences de lecture et d'appréciation des situations, qui demandent parfois une véritable « coopération interculturelle ».

Féminisation des collectifs de travail : du management de la mixité au management interculturel

Dans nos travaux de thèse (Scotto, 2008), nous avons pu conduire une étude approfondie d'un processus de féminisation dans des secteurs « masculins », production d'eau avec l'entreprise Eau de Paris⁷⁵ et Bâtiment avec l'entreprise CARI⁷⁶. Cette étude s'est appuyée sur 40 entretiens de type semi-directifs auprès des dirigeants et des salariés des deux entreprises en 2007 et 2008.

Les deux approches, dont nous présentons une synthèse en annexe 1, (Scotto, 2008, p. 509) peuvent tout à fait s'analyser comme la mise en place d'un processus de coopération interculturelle. On y retrouve le déroulement des étapes du modèle de Cohen-Emerique.

Le contexte de la rencontre

La féminisation (embauche de femmes, promotion des femmes) se réalise grâce à une volonté exprimée de la part du management.

« *Pour moi, c'est une volonté de personnel de la Présidente, c'est du à ses convictions* » (Extrait entretien FSEB21⁷⁷, Etude Eau de Paris, 2008)

« *L'impulsion a été donnée par le Président*⁷⁸, ... il y avait réellement une volonté de faire bouger les choses »

(Extrait entretien HDIRDEV1, Etude Cari, 2008)

Cette volonté, ce soutien des directions font également partie des conditions de succès de la coopération interculturelle soulignée par les auteurs (Loth, 2006).

⁷⁵ Eau de Paris est actuellement un EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial) qui gère la production et la distribution de l'eau pour la Ville de Paris,

⁷⁶ Cari est une entreprise de Bâtiment située à Carros. La direction de l'époque avait entrepris une démarche de féminisation du collectif de travail ouvrier sur les chantiers.

⁷⁷ Codification : H ou F (Homme/Femme) ; Fonction ; Qualification ; Numéro de l'entretien

⁷⁸ A l'époque Georges Dao, Président du Groupe CARI

Les éléments du choc culturel

Le choc culturel ensuite est notable, plus particulièrement dans le secteur du bâtiment qui reste le secteur de l'économie française le moins féminisé notamment au niveau des personnels de chantiers. Dans ce secteur, il semble que l'arrivée des femmes dans les équipes, dans la « *Maison des Hommes* » remet en cause leur système de cohésion et bouscule leur propre culture. Cette irruption des femmes est perçue immédiatement comme une agression visant à remettre en cause le monopole des hommes et du système. Chose difficilement envisageable dans leur imaginaire et dans leur présent (Scotto, Sappe, Boyer, 2007).

« Les hommes entre eux refusent officiellement devant tout le monde que les femmes soient intégrées »

(Extrait entretien HDIRDEV1, Etude Cari, 2008)

« Au début, ils n'ont pas bien réagi du tout. Il y a eu de nombreuses difficultés et sur les chantiers, il y avait également le problème de la diversité culturelle et certaines cultures peuvent être plus réticentes que d'autres à la féminisation. Il y avait beaucoup de peur chez les hommes de chantier... »

Extrait entretien FRH3, Etude Cari, 2008)

Dans l'entreprise, Eau de Paris, le choc culturel semble avoir été amorti par l'existence d'une culture d'entreprise favorable, aux dires des salarié(e)s interrogés.

« Remarquez, avant il y avait de la hiérarchie, mais il y avait une politesse.. Il n'y a jamais eu de langage vulgaire dans cette entreprise sauf les petites blagues sur les femmes. Moi je dirais que même si Eau de Paris était une société très masculine, je trouvais déjà beaucoup de politesse et de retenue, une atmosphère familiale »

(Extrait entretien FSAB213, Etude Eau de Paris, 2008).

Cependant, *« c'était une revanche parce que les vieux de la vieille avec des idées bien anciennes, ancestrales, j'en ai connu. C'était une bonne leçon »*

(Extrait entretien FSAB213, Etude Eau de Paris, 2008).

Prise de conscience des conditionnements

La prise de conscience des conditionnements se fait via la mise en place d'actions de sensibilisation. Les collaborateurs de Eau de Paris (surtout les salariés hommes) évoquent les différentes actions de sensibilisation : formation diversité et discrimination, informations sur le label Egalité⁷⁹, le Harcèlement, l'éthique et d'autres dimensions de la diversité tel que le handicap. Eau de Paris a intégré, et est à cet égard exemplaire, dans ses examens d'évolution professionnelle, une épreuve de management éthique « permettant aux salarié(e)s de démontrer leur capacité à manager selon des valeurs de non – discrimination et de diversité (phase de décentration si l'on se réfère au modèle de Cohen-Emerique)

« En ce qui me concerne, j'ai été informé et formé parce que j'ai passé un examen professionnel, et dans notre cursus, on avait obligation d'information et de résultats. Pour le passage de B2 à C1⁸⁰, j'ai du faire mon mémoire technique et soutenir mon mémoire. Et j'ai eu des questions sur la discrimination et la diversité. »

(Extrait entretien HTPC119, Etude Eau de Paris, 2008).

⁷⁹ Eau de Paris est une des premières entreprises à avoir obtenu le label Egalité.

⁸⁰ Catégories de qualification professionnelle : B2 (ouvriers/employés) et C1(techniciens et agents de maîtrise)

« Sur la démarche, il y a eu des convocations à des réunions. On pouvait participer. Oui, on a eu des réunions. »

Extrait entretien HRSC124, Etude Eau de Paris, 2008)

« Il y a eu des stages, des débats, je dirai responsables. C'est bien suivi dans l'ensemble. Tout le monde est invité. Les groupes de travail sont accessibles à tous les membres dans l'entreprise »

Extrait entretien HDEB214, Etude Eau de Paris, 2008)

« A un moment donné, il faut faire la preuve par l'exemple. Il faut faire. Alors, on essaie de trouver des supporters, On essaie de trouver des gens que ça intéresse et qui deviennent les fers de lance de l'opération »

(Extrait entretien HPRES2, Etude Cari, 2008).

Le rôle de la culture métier comme facteur de décentration

Autre parallèle avec les situations interculturelles, les processus de féminisation montrent que les équipes se fédèrent par la culture métier, qui génère un discours sur ce que nous avons qualifié de « dépassement du genre ». Meier (2004) rappelle l'importance de la culture métier pour gérer des situations interculturelles. Le métier intervient en tant que rôle fédérateur, notamment dans la culture française dans laquelle ainsi que le précise Désiré Loth (2006, p. 131) la référence au métier fait sens au point que *« les us et coutumes attachées à chaque métier sont l'un des volets de la régulation du travail collectif »*. C'est une des observations que nous avons pu faire lors de l'étude des verbatim recueillis chez Eau de Paris. 36% de l'échantillon, principalement les salariés masculins ont souligné l'importance de la culture métier, comme référentiel commun.

« C'est la culture métier qui est importante »

(Extrait entretien HRDD210, Etude Eau de Paris, 2008)

« Mais, quand on discute avec les filles, notamment du service ingénierie, on parle du métier, des métiers de l'eau. C'est un beau métier et on est content que des jeunes et des filles s'y intéressent. »

(Extrait entretien HTPC119, Etude Eau de Paris, 2008)

« Le métier est important et moi, je venais du métier. Et c'est plutôt bien passé, on a appris à se connaître petit à petit »

(Extrait entretien FIED221, Etude Eau de Paris, 2008).

Chevrier (2003) a convenu par ailleurs que l'appel à la culture métier constituait un élément important pour faciliter la performance et surmonter les différences culturelles, même si elle en a aussi souligné la limite dans un contexte de différence culturelle.

Conclusion

Notre recherche nous a permis de penser que le management de la diversité de genre pouvait s'analyser grâce à des concepts différents, ceux de l'analyse multiculturelle et s'inscrire ainsi dans le cadre du management de la diversité culturelle. En effet, on peut considérer que le genre, l'âge, les origines ethniques ou religieuses, les préférences sexuelles constituent des *sub-cultures*.

Ce travail demande à être approfondi et poursuivi par des recherches ultérieures, enrichi également par la mobilisation d'autres concepts de l'analyse multiculturelle. Néanmoins le champ d'application nous semble prometteur et pourra être complété par des approches terrains plus larges. L'angle de la multi-culturalité fait finalement ressortir l'unité sous les

différences de sens du concept de diversité (Boyer, Scotto et Tiffon, 2009). La distinction des différences incluses dans le concept de diversité n'occulte pas en effet les liens et la filiation entre ces éléments différenciés. Il paraît intéressant de passer des diversités visibles à la diversité et la complexité des personnes, et d'aborder les nombreuses différences entre les personnes non pas par paquets désignants [et finalement stigmatisants] mais comme un continuum de construction de l'individu, d'empilement/télescopage de ses appartenances (Tiffon, 2010). L'éclairage choisi est ainsi celui du continuum entre les individus, quelle que soient leurs différences. Cela représente une piste en termes de management qui nous permet de passer du management des diversités au management de la diversité culturelle. Ce glissement s'inscrit dans une logique de transversalité des différentes dimensions de la diversité, que nous pouvons considérer comme relevant toutes des diversités d'ordre culturel.

BIBLIOGRAPHIE

BASTARD Benoît, GONIK Viviane, CARDIA VONECHE Laura, VON ALMEN Malik, (2007) : *Approche ergonomique de l'organisation sexuée du travail*, Bulletin n°3, article 4, Institut Universitaire Romand de Santé au Travail, (www.iurst.ch).

BENDER Anne Françoise et Frédérique PIGEYRE, (2003) : *Egalité professionnelle hommes –femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ?* 14^{ème} congrès annuel de l'AGRH, Tome 1, pp 283-304.

BENDER, Anne Françoise et PIGEYRE Frédéric, (2009) : *Mieux conceptualiser la diversité, un enjeu de gestion*, Actes du Colloque international La diversité : questions pour les sciences sociales Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la diversité, EM Strasbourg, Université Robert Schuman 2-4 décembre.

BIT, (1999) : *Rapport l'emploi dans le monde 1998-1999*, ILO.

BOURDIEU Pierre, (1998) : *La domination masculine*. Paris : Seuil. (rééd. 2002)

BOYER A, SCOTTO M-J et TIFFON H, (2011) : *En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?* Actes du colloque 11^{èmes} Rencontres sur la Prospective des métiers : Quel management des Ressources Humaines demain ?, ESSEC, Paris.

CHEVRIER S, (2003) : *Le management interculturel*, PUF.

COHEN-EMERIQUE Margalit, (2000) : *Approche interculturelle auprès des migrants*, in L'intervention interculturelle, Gisèle LEGAULT (dir), Gaétan Morin Editeur, Montréal.

GALLIOZ Stéphanie, (2007) : *La féminisation des entreprises du Bâtiment : le jeu paradoxal des stéréotypes de sexe*, Sociologies pratiques 2007/1, n°14,31-44.

GERARD Véronique et SCARPA Robert, 2009. *L'enseignement de la communication interculturelle : une nécessité pour les futurs travailleurs sociaux*, 3^{ème} Congrès AIFRIS, Intervention sociale et Développement, Hammamet, avril.

GHIULAMILA Juliette et LEVET Pascale, (2006) : *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises*. Lab'Ho, Éditions Adecco.

GHIULAMILA Juliette et LEVET Pascale, (2006 b.) : *La mixité, empêtrée dans les stéréotypes », dossier : des hommes, des femmes, des entreprises*, L'Expansion Management Review, juin.

HEILMAN Madeline, (2001) : *Description and prescription: How gender sterotype prevent women's ascent up the organizational ladder*, Journal of social issues, 57, 657-674.

HEINE Audrey et LICATA Laurent, (2010) : *Approches Psychosociales des contacts interculturels*, Centre Culturel Omar KHAYAM, Bruges,

<http://www.ccokhayam.magusine.net/spip.php?article25>.

IRIBARNE (D') Philippe, (1998) : *Culture et mondialisation : gérer au-delà des frontières*, Editions du Seuil.

KANDOLLA R. et FULLERTON J., (1994) : *Diversity, more than just an empty slogan*, Personal Management, 26, 4, 46-50.

LANDRIEUX KARTOCHIAN Sophie, (2007) : *Quel Business Case pour la féminisation des entreprises ?* in Le management de la diversité. BARTH Isabelle et Christian FALCOZ (sd), 25-50, Paris : L'Harmattan.

LOTH Désiré, (2006) : *Les enjeux de la diversité culturelle, le cas de l'équipe interculturelle*, Revue internationale sur le travail et la société, mai.

LOTH Désiré, 2ème congrès d'ATLAS-AFMI, 26-27 mai 2011, Paris.

MARRY Catherine, (2006) : *Variations sociologiques sur le sexe des métiers*, in Féminin Masculin : Mythes et idéologies. VIDAL Catherine (dir), 83-93, Paris : Belin.

MOSCONI Nicole, (1989) : *La mixité dans l'enseignement secondaire : un faux semblant ?* Paris : Presses Universitaires de France.

SCOTTO Marie José, HULT Margareta, BOYER André, (2009) : *Le management féminin, mythe ou réalité ?* Actes du colloque « Homme, femme et après ? Economie de la connaissance, sexe et genre dans les organisations », SKEMA Business School et I.P&M (Institut Psychanalyse et Management).

SCOTTO Marie José, SAPPE Robin, BOYER André, (2007) : *Réussir la diversité du genre : une expérience du développement de l'Egalité Professionnelle femme/homme dans le secteur de la Construction, souvent considéré comme masculin. L'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes*, Actes du Colloque « Les troisièmes rencontres internationales sur la diversité » Université de Corse, IAE de Corte.

SCOTTO Marie José, (2008) : *Les processus de féminisation et d'égalité professionnelle dans les métiers dits masculins : une analyse qualitative bi-sectorielle*, Thèse soutenue le 8 décembre 2008, Université de Clermont-Ferrand1, sd Professeur André Boyer.

SCOTTO Marie José, TIFFON Hervé et BOYER André, (2009) : *La mise en place des politiques de diversité et d'égalité professionnelle dans les entreprises constitue-t-elle une réelle source de motivation pour les salariés/ées des entreprises ?* Actes du Colloque : 5^{ème} rencontres internationales de la diversité, IAE de Corte, 2-4 octobre,

TAHON, Marie Blanche, (2003) : *Sociologie des rapports de genre*. Presses de l'Université d'Ottawa, Presses Universitaires de Rennes.

TAJFEL Henri, (1981) : *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge : Cambridge University Press.

TIFFON Hervé, (2010) : *L'homme et l'organisation, l'articulation singulier – pluriel dans les organisations*, Editions Universitaires Européennes, Sarrebruck.

WELLE Brian et HEILMAN Madeline E., (2007 : *Formal and Informal Discrimination against Women at Work : the Role of Gender Stereotypes*, Managing Social and Ethical Issues in Organizations, 229-252, Information Age Publishing.

WIEVORKA Annette, (2004) : *Quelle place pour les femmes dans l'histoire enseignée?* Notes d'IENA, Informations du Conseil Economique et Social, n° 164.

RESUME

La diversité conduit à de nouvelles pratiques managériales, qui peuvent s'inscrire dans le paradigme culturel. Dans le but de déterminer les pratiques efficaces, les outils du management de la diversité sont en effet analysés à travers ce qui lie les différentes branches de la diversité, à savoir des différences d'ordre culturel. Le propos est illustré ici par l'exemple concret de la gestion de la diversité de genre qui constitue un de nos champs de recherche principaux et notamment dans des collectifs de travail où elle n'existait pas ou partiellement. Cette évolution de la force de travail ne peut-elle pas s'assimiler en définitive à un véritable choc culturel ? L'irruption de la mixité pose la question de la dimension culturelle, nécessitant de la part des responsables une véritable mise en œuvre du management *inter-culturel*. Les concepts de l'analyse multiculturelle peuvent alors se révéler particulièrement pertinents pour comprendre et mieux accompagner cette évolution dans une perspective de performance accrue pour l'organisation.