

Alexandra Agostino, Emmanuel Sulzer

**Génération technicienne : féminiser et
rajeunir pour accompagner les
réorganisations d'entreprise**

La féminisation des métiers dans un « Groupe des Technologies en Réseau » (GTR) s'inscrit dans le cadre d'une politique d'égalité professionnelle qui repose sur la conviction affichée que la mixité est un gage de performance. Cette ambition concerne au premier chef les métiers de l'intervention technique, « cœur de métier » historique de l'entreprise. Très peu féminisés et vieillissants, ces métiers ont vu leur identité progressivement modifiée à la faveur des mutations technologiques et des évolutions stratégiques et organisationnelles du groupe. Dans ce contexte, l'ouverture affichée de ces métiers aux femmes trouve en particulier à s'appuyer sur la centralité désormais accordée aux « *soft skills* » au détriment des qualifications techniques, et sur une vision essentialisée des compétences genrées qui seraient spontanément adaptées aux nouvelles facettes de l'activité de travail. Cette rhétorique masque un processus de déprofessionnalisation symbolique des métiers, corollaire d'une déconstruction de leurs repères identitaires que le rajeunissement vient parachever via la naturalisation des compétences « générationnelles » comme les NTIC.

Introduction

Depuis le début des années 2000, la question de l'égalité professionnelle se voit fréquemment associée à celle d'une relation dialectique entre mixité et performance économique. Issue de travaux anglo-saxons de gestion, cette lecture ajoute à la dimension éthique de l'égalité la démonstration des avantages économiques dont elle serait porteuse¹. Si ce postulat peut-être mis en discussion en comportant l'écueil de conditionner les politiques d'égalité femmes-hommes à leur rentabilité économique², il reflète la volonté pour le législateur de rejoindre les préoccupations des entreprises et de les impliquer davantage dans la mise en œuvre de l'égalité professionnelle³. La montée en charge des textes normatifs du soft-law (Chartes et Labels égalité professionnelle) ou du droit négocié (à l'instar de l'Accord National Interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à

la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes) témoigne de cette dynamique consensuelle. Progressivement, la promotion de la mixité des emplois se perçoit comme une réponse « efficace » aux besoins en recrutement des entreprises d'un point de vue quantitatif mais aussi qualitatif. Selon cette perspective, augmenter le ratio de femmes serait un levier de diversification des compétences et d'enrichissement de l'offre de main-d'œuvre et, partant, d'efficacité économique. On peut y voir l'importation d'une certaine doxa managériale et d'un discours RH fondé sur une vision essentialisée des compétences⁴ et nourri par le renouveau des thèses de la psychologie évolutionniste⁵. La féminisation des métiers présente alors le risque d'introduire subrepticement une logique différentialiste et de reproduction des stéréotypes genrés « *En effet, la mixité n'est pas synonyme d'égalité ni de dépassement de la division sexuelle du travail et s'avère incapable de remettre en cause les stéréotypes de sexe* »⁶.

¹ Méda Dominique, Wierink Marie, « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? » Dares, *Travail et Emploi*, n° 102, Avril-juin 2005, pp.21-29.

² Sénac Réjane, *L'égalité sous conditions : Genre, parité, diversité*, Paris, Presses de Sciences Po (coll. Académique), 2015.

³ Laufer Jacqueline, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte, (coll. Repères Sociologiques), 2014.

⁴ Chaintreuil Lydie, Epiphane Dominique, « «Les hommes sont plus fonceurs mais les femmes mieux organisées»: quand les recruteur-e-s parlent du sexe des candidat-e-s », *Céreq-Bref*, n°315, octobre 2013.

⁵ Jonas Irène, « Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 23, 2010/1, pp. 205 – 211.

⁶ Meynaud Hélène, Yvonne, Fortino Sabine, Calderon José, « La mixité au service de la

Dans les « bastions masculins », l'arrivée des femmes peut prendre appui sur des processus de construction du genre particuliers selon des logiques de féminité ou de virilité qui ne viennent pas pour autant modifier l'éthos professionnel⁷.

Mais elle peut également s'inscrire dans un primat de mutation organisationnelle et/ou professionnelle dans une perspective de « dressage social des comportements » du groupe professionnel⁸ voire de déprofessionnalisation du métier⁹.

Suivant l'hypothèse que « la féminisation n'intervient jamais dans un contexte stable et s'articule toujours à d'autres phénomènes de changement »¹⁰, l'analyse des enjeux sous-jacents d'une politique de féminisation des métiers de l'intervention technique d'un groupe des technologies en réseau (GTR) révèle qu'ils sont intimement liés aux dispositions managériales de recomposition des métiers et de restructuration des collectifs de travail. Cette analyse s'attache en particulier à montrer que la féminisation et le rajeunissement d'un groupe professionnel sont les deux versants d'un même processus de déconstruction d'une identité de métier appelée à se « moderniser » pour entrer en conformité avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

performance économique : réflexions pour penser la résistance », in Hélène Yvonne Meynaud, Sabine Fortino, José Calderon (coord.), *La mixité au service de la performance économique, Cahiers du genre*, n° 47, 2009/2, pp. 15 – 33.

⁷ Le Feuvre Nicky, Guillaume Cécile, « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et “dépassement du genre” », *Sociologies pratiques*, n°14, 2007/1, pp.11-15.

⁸ Gallioz Stéphanie, « La féminisation dans les entreprises du bâtiment : une normalisation sociale des comportements ouvriers masculins ? », in Meynaud Hélène Yvonne, Fortino Sabine, Calderon José (coord.), *La mixité au service de la performance économique, Cahiers du genre*, n° 47, 2009/2, p. 55-75.

⁹ Maruani Margaret, Nicole-Drancourt Chantal, *Au labeur des dames : métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives (coll. Mouvement), 1989.

¹⁰ Le Feuvre Nicky, Guillaume Cécile, art.cit.

La primauté nouvelle et clairement affirmée des compétences « servicielles » au détriment des qualifications techniques affecte en profondeur ces métiers et justifie dans le même temps l'arrivée de nouveaux profils d'intervenants techniques. Si la dynamique de féminisation intervient dans le cadre contraignant de reclassement des effectifs au niveau local, dans les structures d'intervention de proximité, elle trouve en particulier à s'appuyer sur des fondements essentialistes. L'ouverture affichée des métiers aux femmes repose sur l'image stéréotypée des compétences « naturellement » possédées par les femmes qui seraient spontanément adaptées aux nouvelles facettes du métier que l'entreprise cherche à mettre en œuvre. La recomposition de la technicité du « hard » au « soft », par le truchement du mythe du travail facile (au sens de moins exigeant physiquement), s'inscrit dans un processus de « dévirilisation » de ces métiers¹¹.

Les mutations technologiques, stratégiques et organisationnelles conduisent à mettre l'accent sur la dimension sexuée mais aussi générationnelle des relations de travail. Avec des jeunes « plus à l'aise sur tout ce qui est nouvelles technologies », prompts à l'adaptabilité, au dynamisme et à l'individualisme, le rajeunissement des effectifs faciliterait ici l'acceptation des transformations du travail et des identités collectives (ébranlées notamment par le changement de statut de l'entreprise), à l'instar des constats de Stéphane Beaud et Michel Pialoux¹².

Ici, tout se passe comme si la modernisation des métiers ne pouvait qu'en passer par une dé-professionnalisation symbolique de ceux-ci, corollaire d'une déconstruction de leurs repères identitaires. La féminisation et le rajeunissement sont pensés comme des leviers complémentaires de cette double perspective dans le registre

¹¹ Eckert Henri, Sulzer Emmanuel, « Le défi de la féminisation des chaînes », in Eckert Henri, Faure Sylvia, *Les jeunes et l'agencement des sexes*, Paris, La Dispute (coll. Le genre du monde), 2007.

¹² Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999.

de l'évidence car fondés sur une vision binaire et essentialisée des compétences et aptitudes spécifiques à un genre et une génération.

Ce moment de « bascule » du métier s'appuie sur un système d'opposition entre catégories de salariés où l'homme ancien est évalué négativement car porteur d'une identité métier désormais perçue comme archaïque au sein de l'entreprise. Rien d'étonnant alors que sur le terrain, les opinions particulières exprimées par les uns-unes et les autres au sujet de l'irruption plus ou moins massive, plus ou moins récente, des femmes dans ce paysage professionnel, comme les affects évoqués dans des situations vécues, illustrent des configurations qui restent conflictuelles, violentes et sources de tensions. La recomposition des collectifs de travail suscite des formes de résistance, qu'elles soient conflictuelles ou subreptices.

Méthodologie :

Cette communication s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée en 2012 au sein d'une grande entreprise de technologie. Il s'agissait d'analyser la situation des femmes dans cinq métiers techniques de l'entreprise. Dans le cadre de cet article, nous avons focalisé l'analyse sur le seul métier de l'intervention technique et mobilisé des matériaux empiriques qualitatifs. Trente-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de femmes et d'hommes exerçant un métier de l'intervention technique (quinze entretiens), de leur encadrement direct (quatorze entretiens), et de cadres des services RH en charge notamment de la politique d'égalité (quatre entretiens) et des représentants syndicaux (deux entretiens). Trois régions étaient concernées : Île-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Aquitaine. En parallèle, des données quantitatives internes à l'entreprise ont été collectées et traitées pour établir un « bilan » des inégalités de genre sur les dernières années (2011-2012). Ces matériaux ont été complétés par une exploitation de ressources documentaires internes au groupe relatives à l'évolution des métiers et des recrutements

I - La féminisation comme vecteur de performance dans le discours managérial

Présentée comme une priorité au plus haut niveau de son organisation, la politique d'égalité professionnelle femmes-hommes d'un groupe des technologies en réseau (GTR) s'attache à promouvoir « une représentation équilibrée dans tous les métiers du groupe, notamment techniques ». Les discours des responsables de ressources humaines justifient la féminisation des métiers par identification aux objectifs stratégiques de l'entreprise laquelle, in-fine, s'apparente à un levier de croissance économique.

Une première acception, davantage relayée par les managers de terrain chargés d'appliquer et non d'élaborer la politique d'égalité professionnelle, renvoie à une dynamique en quelque sorte exogène, une injonction sociétale et culturelle à laquelle l'entreprise doit s'adapter :

« C'est sociétal. GTR est une grosse boîte qui suit la société, et la parité c'est pas le groupe qui l'a inventée. Ça vient de plus haut, et... on s'adapte. ».

Les acteurs des plus hauts niveaux hiérarchiques, notamment de la direction exécutive, empruntent quant à eux une rhétorique qui articule justifications d'ordre éthique et d'ordre économique. La féminisation est perçue comme vecteur d'amélioration de l'image de l'entreprise, une incarnation de valeurs distinctives en matière de responsabilité sociale, une manière d'encourager la QVT (qualité de vie au travail) et de véhiculer une image de modernité. Féminiser permettrait alors de se singulariser comme un « *employer of choice* » (Femme, DRH) afin de favoriser l'attractivité des emplois et des métiers du groupe mais également de sélectionner les « bons » profils par le truchement d'une communication réputationnelle. Car fondamentalement, attirer les profils à haut potentiel (« *the right person at the right place* » selon une DRH du groupe), les diversifier sont autant de facteurs de richesse, d'efficacité ou de création de valeur pour l'entreprise. En effet:

« Le véritable enjeu, celui qui anime tout dirigeant(e) (...) La féminisation des fonctions, des équipes doit donc être perçue comme un levier de performance » (Femme, DRH).

Féminiser un métier constitue ainsi un atout en termes de performance organisationnelle et RH. Dans un contexte de restructurations répétées des unités, sans recrutement externe, cela permet en particulier à l'entreprise d'élargir le vivier des recrutements internes et d'opérer des réallocations d'effectifs à court-terme. Les femmes en poste sur des métiers non techniques pourraient ainsi constituer une sorte d'armée de réserve pour renouveler des effectifs vieillissants et sur le départ. De surcroît, augmenter le ratio de personnel féminin dans des métiers où elles sont peu nombreuses trouve à s'appuyer sur l'évolution des besoins en recrutement d'un point de vue quantitatif mais aussi qualitatif. C'est alors que « cette perspective d'une convergence entre des aspirations à l'égalité et des contraintes d'efficacité se trouve aujourd'hui renforcée par un ensemble de discours qui mettent au centre des processus d'adaptation et de changement stratégique les aptitudes et compétences détenues par les salarié·e·s. »¹³.

C'est ainsi que pour attirer les femmes sur ces métiers et faire en sorte qu'elles s'y intègrent dans de bonnes conditions, il conviendrait selon les DRH de changer les mentalités et la vision des « collaborateurs » sur l'aptitude des femmes à exercer de tels métiers. « Faire bouger les représentations » se trouverait être facilité par la rhétorique de la « preuve par l'exemple » mais aussi par l'arrivée des jeunes générations censées apporter un nouveau regard. Le discours sur l'ouverture aux femmes des métiers de l'intervention technique relève en substance du mythe du travail facile, moins exigeant physiquement et où l'expertise technique n'est pas toujours centrale. Il s'agit de « démystifier le poids des compétences techniques » et de faire valoir que

l'exercice de tels métiers n'est pas l'apanage des hommes ou de salariés dotés d'une expérience préalable. Conjointement, les DRH promeuvent l'idée d'un cercle vertueux entre féminisation et amélioration des conditions de travail (baisse de la pénibilité physique du travail...). Les ressorts de la féminisation se trouvent dans l'abandon progressif du *dirty work* :

« C'est plutôt le fait de dire qu'on n'est pas dans un métier purement technique. Je prends là l'exemple des techniciens d'intervention comme on a chez nous, c'est-à-dire qui ont besoin, peut-être un peu moins maintenant, mais qui avaient besoin de manipuler des échelles voyez-vous ? Qui avaient besoin de manipuler des plaques de chanvre, des choses lourdes. Donc là effectivement c'était plus masculin par orientation, mais rien n'empêche une dame de le faire puisqu'on améliore quand même les conditions de travail, on fait en sorte que les postes puissent être adaptés, néanmoins, c'est ce qui explique que certains métiers jusqu'à maintenant étaient plus tournés masculins que d'autres. » (Homme, DRH)

II. La mutation du métier

Très peu féminisés, voire non-féminisés, et pour la plupart vieillissants¹⁴, les métiers de l'intervention technique constituent un des archétypes du métier « traditionnel » de l'entreprise et forment le gros bataillon des effectifs. Ils présentaient traditionnellement deux particularités : une gestion territorialisée des activités et des emplois d'une part ; un « cœur de métier » centré sur l'infrastructure valorisant compétences techniques et expérience physique du terrain d'autre part.

Cette centralité du technique est progressivement remise en question au profit d'une logique de commercialisation de services dans un contexte de restructurations répétées des unités, avec pour cadre général la dérégulation des conditions de

¹³ Amintas Alain, Junter Annie, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », in Meynaud Hélène Yvonne, Fortino Sabine, Calderon José (coord.), *La mixité au service de la performance économique*, Cahiers du genre, n° 47, 2009/2, pp. 103-122.

¹⁴ Le taux de féminisation des métiers de technicien d'intervention est de 1,1 %. L'âge moyen est de 49,5 ans. Données internes au groupe.

recrutement (l'abandon progressif du statut public).

Désormais : « *le métier a changé, c'est-à-dire que c'est un métier moins physique* » (Homme, manager d'équipe de techniciens) et ce sous la poussée de multiples facteurs. Il s'agit d'évolutions à la fois technologiques (fibre optique, protocoles IP de communication de réseaux informatiques), organisationnelles (développement de la régulation de contrôle, déspecialisation technique des équipes, développement de la polyvalence individuelle ...), stratégiques (développement continu de nouveaux produits et services, importance croissante des contenus) et culturelles (de l'« abonné » au « client »), qui toutes vont concourir à transformer les métiers, notamment de technicien d'intervention.

La priorité accordée à la dimension servicielle intervient dans le cadre d'une disparition progressive de la filière « production » (sous-traitance de la construction, de la pose et maintenance des câbles réseaux ou fusion de cette dernière avec la filière « client »). Le cœur de métier se déplace vers l'intervention « *chez le client et non plus à l'extérieur* » et les activités sont de plus en plus consacrées à de l'installation ou du dépannage d'équipements techniques mais aussi du placement de produits, orientées autour d'une approche conseil et d'une montée de l'e-care informatique et réseaux :

« *Et on a aussi tout ce qui est au-delà de l'intervention technique en lui-même, tout ce qui est proposition de services ou d'accessoires supplémentaires qui pourraient simplifier l'utilisation de nos produits.* » (Technicien d'intervention, 26 ans)

Désormais prestataires d'offre de services d'accompagnement, la logique curative de l'intervention (interventions correctives) se double d'une logique commerciale (vendre une offre de services et des produits).

La satisfaction du client devient alors un enjeu stratégique pour l'entreprise et une mission essentielle pour les technicien-ne-s :

« *Alors des fois, sur certains clients, on va dire un problème technique, ça a pris 15 minutes, sur*

une intervention d'une heure et demie. Le côté explicatif, le côté j'explique, des fois, ça prend une heure. Parce que le client, s'il pose une question, on répond « oui, mais ci...oui mais ça... » Et voilà, pour qu'il soit satisfait le client, des fois il faut une bonne heure pour lui expliquer » (Technicien d'intervention, 26 ans)

L'identité traditionnelle du métier est doublement ébranlée : des frontières modifiées par l'abandon et la recomposition des spécialisations fonctionnelles et techniques, un « cœur de métier » en mutation vers les activités servicielles. Cette déstabilisation finit de s'achever sous l'effet de l'individualisation des rémunérations par le biais des « performances individuelles comparées » et de l'importation au sein de l'entreprise d'une « culture du chiffre » en affectant les solidarités au sein des collectifs de travail.

C'est ainsi que selon les conclusions d'un rapport interne au groupe : « *Les métiers techniques deviennent désormais des métiers du service. C'est une mutation déjà bien engagée, mais profonde, en particulier au plan culturel. Ce qui devient le référent central, ce n'est pas la "perfection" d'une solution technique, mais son aptitude à offrir aux clients un service de qualité, de "bout en bout". (...) La valeur de la relation a pris définitivement une dimension commerciale, d'ailleurs diversement appréciée par les techniciens. Certains considèrent encore cette relation comme plus fortement connotée par la dimension « service public » que par la dimension business.*»

1. De nouvelles compétences attendues

Sur le terrain, les récits des professionnels confirment la mutation du métier. Le métier change, le discours sur le métier aussi et notamment avec l'arrivée de professionnel-le-s plus jeunes. L'orientation technique des activités d'intervention s'estompe pour des configurations de services relationnels et immatériels.

C'est alors qu'interrogé-e-s sur les compétences requises dans la pratique du métier, elles/ils mettent alors toutes et tous en avant les aptitudes psycho-cognitives, organisationnelles et comportementales, renvoyant systématiquement à des qualités individuelles plus qu'à des qualifications.

La principale qualité c'est « *la relation humaine* », soit l'aptitude à interagir correctement avec le client mais aussi avec son collectif de travail. La qualité de la relation individuelle –avec le client et avec son équipe de travail – devient l'alpha et l'oméga de la performance et de l'optimisation du service client.

Le « *savoir-être* » est l'aspect du métier qui est aujourd'hui valorisé :

« *si on me demande mon avis, je me baserais quand même sur les prérequis qu'il faut pour être technicien, à savoir quelqu'un qui va s'imposer dans l'équipe, qui va s'imposer naturellement. Et par rapport au métier qu'on fait, ça passe pas par mesurer un mètre quatre-vingt, ça passe pas par être jolie, ça passe avant tout par avoir des compétences et pouvoir faire un échange avec les autres. Pas forcément des compétences poussées, un très bon savoir-être aussi.* » (Manager d'équipe de techniciens)

Cet aspect du métier est valorisé mais aussi intériorisé par les professionnel-le-s se conformant ainsi avec les objectifs de l'entreprise et le discours RH. Un-e technicien-ne se doit d'être psychologue, « *sociable* », assertif tout en étant à l'écoute et « *compréhensif* » pour répondre de manière adaptée aux besoins spécifiques du client :

« *Et puis après, on dépanne, c'est la première des choses, mais avant ça, il faudrait qu'on soit au moins sociable, compréhensif, qu'on soit à l'écoute, parce que parfois on n'arrive pas à bien expliquer le problème. Parfois, dans l'écoute, on arrive à cerner puis à orienter la personne qui est dans le besoin. Mais je pense que c'est quand même un métier.* » (Technicienne, 44 ans)

Dans cette lignée, la relation clientèle nécessite une intelligence situationnelle et un contrôle de l'émotivité. « *Il faut être diplomate* », les technicien-e-s étant en effet régulièrement amené-e-s à gérer des situations conflictuelles avec des clients mécontents, notamment lors de délais d'intervention trop longs. Car le métier c'est :

« *réparer ce qui ne va pas dans l'entreprise, les défauts, les problèmes, les clients pas contents, les dérangements.* » (Technicienne, 38 ans)

C'est alors que pour réaliser les activités de diagnostic et de dépannage, avoir un « *esprit technique* » devient un des critères fondamentaux pour exercer le métier. Cette habileté est associée à certains traits de caractère cognitifs indispensables : l'aptitude au raisonnement analytique, au discernement et à la rigueur, l'application ou « *le goût du travail bien fait* ». Elle se comprend également au prisme de la « *compétence d'entreprendre* ». Il s'agit d'être doté-e d'un esprit d'initiative, de faire montre de curiosité intellectuelle et de « *confiance en soi* », d'être en quelque sorte des « *Sherlock Holmes* ». En particulier, pour ce qui relève de la dimension servicielle et commerciale du métier, la connaissance des produits et les outils du digital en évolution constante et rapide requiert d'être technophile et « *curieux sur tout ce qui est nouvelles technologies* ». Car « *Il faut connaître ses produits, ce qu'il fait. Il faut être à l'aise là-dedans. (...) C'est plug and play* ». Or l'acquisition de connaissances (des matériaux, des produits, des services) ne faisant pas systématiquement l'objet de formation spécifique ou organisée par l'entreprise, outre la disponibilité, l'adaptabilité et le « *gout du changement* », le maintien ou le développement de cyber-compétences dépend du salarié lui-même et exige alors :

« *un investissement personnel à faire en dehors du travail parfois aussi, faire des recherches, s'intéresser sur Internet sur les technologies tout ça, c'est obligé on n'a pas trop le choix. Ça c'est au niveau des compétences* » (Technicien, 47 ans)

Il nous faut cependant relever qu'en regard de cette suprématie « *servicielle* », certain-e-s continuent de mettre en avant la technicité et les aspects techniques et physiques du métier traditionnel. Il s'agit dans ces cas-là des plus anciennes recrue-e-s et générations car elles/ils restent les derniers affecté-e-s sur la filière « *production* » pour continuer d'intervenir sur le réseau :

« *Oui, je suis technicienne. Je travaille vraiment dans le technique. Je fais pas d'étude, ce n'est pas mental c'est vraiment physique. Je construis des lignes pour pouvoir faire fonctionner du matériel qui*

va être positionné chez un client » (Technicienne, 57 ans)

Néanmoins, les compétences requises restent une affaire de personnalité et/ou de qualités individuelles intrinsèques. L'expérience physique du terrain nécessite avant tout d'être « bricoleuse », un peu « garçon manqué » :

« Déjà il ne faut pas avoir peur de marcher dans la boue, de mettre un peu les mains, de savoir bricoler. Moi je sais que j'ai toujours aimé ça parce que j'ai toujours voulu me sortir de tout. Donc un peu dans tous les domaines. Et puis avoir envie de bricoler, savoir tenir une perceuse, un tournevis. C'est vrai que ce n'est pas très féminin mais bon on peut aussi... il y en a bien qui jouent au foot aussi et elles sont féminines aussi quand même. » (Technicienne, 58 ans)

III- Des compétences féminines : le sens du service

Les discours recueillis sur les compétences requises renvoient ainsi systématiquement au « soi », au caractère de la personne et non à la possibilité offerte par l'organisation de faire l'expérience de sa capacité. Rien d'étonnant alors que cette approche cognitiviste¹⁵, la focalisation sur des aptitudes personnelles « être » ou « ne pas être » et qui seraient déconnectées de l'organisation, conduise à une modélisation binaire des compétences genrées et, comme on le verra par la suite, générationnelles.

1. Le primat des « soft skills »

La mention appuyée à ce que la novlangue managériale désigne sous le vocable de « soft-skills » (soit les compétences relevant des registres socio-émotionnels, des aptitudes comportementales et organisationnelles)

¹⁵ Rappelons que ces approches cognitivistes ont été initialement développées dans le cadre du développement informatique et de l'intelligence artificielle selon une modélisation binaire de la pensée humaine.

valorise des savoir-être tout en minorant les savoir-faire et la technicité. C'est alors que ces « savoir-être » deviennent ici une affaire de « nature », renvoyant leur objectivation ou évaluation à une modélisation psychologisante. La mise en œuvre des qualités désormais valorisées est perçue comme allant de soi. Le pas est vite franchi pour considérer que ces compétences requises dans le métier sont « naturellement » détenues par les femmes (et par opposition non détenues par les hommes). Cette croyance essentialiste et différencialiste permet de justifier et de légitimer la place des femmes dans ce groupe professionnel, à l'instar de ce que H. Stevens observait pour les informaticiennes¹⁶. Pour les managers comme pour les professionnels, « la femme » incarne le sens du service.

En premier lieu, « au niveau relations, ça apporte », les femmes possèdent les aptitudes relationnelles nécessaires au service client et au travail d'équipe. « A l'écoute » du besoin du client, « psychologues » pour aborder correctement la relation à autrui et « empathiques », les femmes déstabilisent les hommes - ou les clients qui deviennent plus « diplomates » - et réduisent la propension au conflit et à l'agressivité : « Les femmes sont exhortées à devenir des agents de pacification, voire de régulation des conflits sociaux. Cette politique annoncée de féminisation peut se présenter comme un acte d'encadrement, dans le sens d'un 'dressage' social des comportements des ouvriers. »¹⁷. Tel fût d'ailleurs le cas de cette technicienne de 55 ans témoignant de son affectation dans un collectif pour casser les grèves de l'époque.

Elles font montre de « docilité » et n'hésitent pas à « s'effacer » quand cela est nécessaire dans les binômes de travail pour se faire accepter.

Leur « tempérance » et leur « recul » contrastent de fait avec le caractère « bourrin », impulsif voire « moins malin » des hommes :

« Je pense qu'elles ont largement leur place. Il n'y a pas de souci. Et même qu'elles pourraient

¹⁶ Stevens Hélène, « Mais où sont les informaticiennes ? », Travail, genre et sociétés, n° 36, 2016/2, p.167-173.

¹⁷ Gallioz Stéphanie, art.cit.

apporter, parce qu'aujourd'hui on a des équipes essentiellement masculines, mais ça pourrait apporter un plus. Parfois prendre du recul dans des décisions ou ce genre de choses. Je pense que c'est plus des qualités féminines que masculines. (...) Je pense que le côté masculin on part tout de suite bille en tête » (Technicien, 47 ans)

En second lieu, les femmes personnifient une des dimensions de l'« esprit technique » car elles « *n'abordent pas le travail de la même façon* » et optimisent les pratiques professionnelles. Leur singularité ou leur « nature » c'est d'avoir « *une façon d'analyser les choses différemment* ». Elles sont respectueuses des exigences de délais et de qualité car elles sont « *plus exigeantes, je pense, plus perfectionnistes* ». Les femmes sont donc « *plus rigoureuses* », minutieuses et en particulier mieux organisées dans leur travail eu égard à leur épreuve de conciliation et leur rôle dans la sphère familiale :

« L'organisation chez la femme, c'est quelque chose d'inné. Quand une femme veut, elle arrive à s'organiser. C'était 3- 4 enfants, après le problème, c'est qui pourra rester avec les enfants. Et par rapport à ça... » (Technicienne, 62 ans)

Pour autant, malgré toutes leurs « qualités » intrinsèques, leur socialisation ne va pas de soi. L'arrivée des femmes dans ce bastion masculin est perçue comme un vol du métier car vécue comme une concurrence déloyale, associée à une rhétorique modifiant l'éthos professionnel et venant « casser le métier », c'est-à-dire le dé-techniciser :

« Et plus on avance dans la technologie, plus on rentre chez le client, plus cette parité est facile, je pense, à respecter, parce que l'image du métier sera cassée par rapport à un métier de lignard... (rires). Ben oui, par rapport à cette fausse image qu'ont les gens du métier de technicien débile » (Manager d'équipe de techniciens)

« Et moi je me souviens d'une réflexion, je rentrais dans le réfectoire et j'entendais des gens qui étaient assis qui disaient : Ah voilà les femmes qui viennent nous prendre notre boulot ! » (Technicienne, 58 ans)

Dans l'entreprise nouvelle, les « soft skills » naturalisées sont un prétexte de dévalorisation du métier traditionnel, une manière de « désauthentifier », pour

reprendre la terminologie d'Anselm Strauss,¹⁸ certains salariés ou groupes professionnels dans des filières en perte de vitesse. Les femmes viennent alors en creux « ringardiser » l'ancienne génération masculine, symboliser le signe avant-coureur d'une disparition progressive du métier traditionnel (le réseau structurant, l'infrastructure) dans un processus de déprofessionnalisation entendu ici au niveau collectif¹⁹ et affectant l'identité du groupe professionnel.

Ce processus prend ici la forme d'une délégitimation des métiers historiques, des savoirs et savoir-faire constitutifs d'un « genre professionnel » au sens de Y. Clot et D. Faïta²⁰.

2. Résistances masculines, résistances techniciennes

Sous tendues par des visions stéréotypées des compétences, la place des femmes dans les collectifs ne se construit pas sans provoquer des formes de résistance - violentes ou subreptices - à la « dévirilisation » du métier, c'est-à-dire sa dé-technicisation et sa négation physique. Car, malgré leur centralité affirmée, les « soft-skills » ne peuvent être légitimes par elles-mêmes.

La technicité reste centrale dans l'interaction avec autrui (clients et collègues) et donc dans l'exercice de son métier :

« Un métier de technicien, on se respecte avant tout par la technique. (...) Donc c'est vrai qu'on est souvent jugé, en interne : entre eux, ils se jugent souvent par leurs compétences techniques. Donc, pour qu'il y ait vraiment une osmose et un respect de la féminisation, de la mixité dans le recrutement et tout, il faut qu'il y ait quand même cet échange de

¹⁸ Huyez-Levrat Guillaume, « Jeunes vendeurs contre vieux techniciens, des compétences spécifiques ou des trajectoires divergentes ? », *Formation-Emploi*, n° 99, juillet-septembre 2007, pp.47-60.

¹⁹ Roquet Pascal, Wittorski Richard, « La déprofessionnalisation : une idée neuve ? », *Recherche et formation*, n°72, 2013

²⁰ Clot Yves, Faïta Daniel, « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, 4 : 7-42, 2000.

compétence. » (Manager d'équipe de techniciens)

C'est ainsi que se voyant cantonnées dans leur « nature servicielle », les femmes subissent une défiance de la part de leurs pairs masculins quant à leur savoirs et savoir-faire techniques, mais aussi des comportements méprisants, voire des atteintes dégradantes :

« A chaque fois qu'il y avait une erreur de faite c'était moi de toute façon, on ne cherchait pas à comprendre, c'était de ma faute. Et comme c'est des binômes, personne ne voulait travailler avec moi. » (Technicienne, 58 ans)

Eprouvant parfois l'humiliation et les accusations de faibles capacités intellectuelles :

« Mon collègue il me fait comme ça : « Mais qu'est-ce que t'as appris là-haut à Paris, tu ne sais rien... Tu vois ce câble... Un âne on lui coupe les oreilles, c'est toujours un âne » » (Technicienne, 55 ans)

Ou encore, les reproches quant à leur « sensiblerie » :

« Et il m'a dit : mais ma pauvre fille tu es trop sensible. J'aurais dû t'engueuler plus souvent comme ça t'aurais pas pleuré pour rien. » (Technicienne, 51 ans)

Il faut alors se battre pour faire ses preuves et faire reconnaître sa légitimité professionnelle. Elles n'ont pas droit à l'erreur et doivent faire montre d'une grande rigueur, en faire deux fois plus. Mais le sexisme est toujours présent y compris dans sa forme bienveillante, il faut alors faire profil bas voire faire montre de soumission :

« Après à Villefranche j'ai travaillé avec un collègue qui avait mon âge, et lui si vous voulez ce n'est pas qu'il ne me faisait pas confiance mais il ne voulait pas que je me salisse les mains, au contraire il était protecteur et du coup en étant trop protecteur il ne me faisait pas travailler. Il trouvait que ce n'était pas ma place et du coup... Mais bon c'était plus gentil, c'était... » (Technicienne, 50 ans)

Par ailleurs, et même si la pénibilité du travail s'est atténuée sous l'effet d'un durcissement des normes et règles de sécurité, de leur mise en œuvre avec l'octroi de matériels destinés à alléger les ports de charge et l'obligation d'intervenir en binôme sur les activités de production, l'expérience

physique dans l'exercice du métier n'a pas disparu :

« C'est quand même un travail qui se fait dehors, avec des nacelles, des échelles, des gros outils, des choses à porter, mais ça peut être complémentaire, parce qu'il faut être deux pour tous ces travaux, donc on peut flatter l'égo de chacun : l'homme qui montre sa force, la femme qui montre d'autres compétences... » (Manager d'équipe de techniciens)

La ressemblance au « genre viril » reste la norme du collectif. Ainsi, les « veilles routières », les « forgerons », et les « garçons manqués » trouvent à s'intégrer, en se conformant à la norme de masculinité voire en s'en revendiquant :

« Je pense qu'il y a déjà au début une prédisposition, enfin j'étais un garçon manqué quand j'étais petite, vous voyez. J'ai pas de, ce n'est pas que je ne suis pas féminine, mais j'aime bien le côté très partagé en moi. [...] Bon il s'avère que je suis un garçon manqué mais je connais des filles qui ne sont pas du tout garçon manqué et qui ne sont pas forcément chez nous, mais chez d'autres opérateurs et qui s'amuse autant que moi. (...) Mais je ne ressens aucun dénigrement, aucune mise à l'écart, même pas de préférence parce que ça aurait pu être l'inverse ce qui n'est pas forcément mieux. Mais on ne me dit même pas, non toi tu ne vas pas faire ça parce que c'est trop compliqué pour toi ou trop dur. Non, je suis au même titre que les autres, il n'y aucune différence. Moi je ne ressens aucune différence. » (Technicienne, 38 ans)

Ces réticences vis-à-vis des femmes arrivées dans le métier, comment pourraient-elles ne pas se manifester car, comme le notait Pierre Bourdieu « En défendant leur poste contre la féminisation, c'est leur idée la plus profonde d'eux-mêmes en tant qu'hommes que les hommes entendent protéger, surtout dans le cas de catégories sociales comme les travailleurs manuels ou de professions comme celles de l'armée qui doivent une grande partie, sinon la totalité de leur valeur, même à leurs propres yeux, à leur image de virilité ». ²¹ Très spontanément les opérateurs historiques vont rejeter ces femmes « oiseaux de mauvais augure, artisans de la modernité » selon

²¹ Bourdieu Pierre, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, p. 103.

le mot de Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt²².

IV-Des compétences de jeunes pour promouvoir les NTIC

Au sein du groupe, le métier « historique » a perdu sa centralité et sa légitimité, place au métier « moderne » et renouvelé tant en termes de contenu que de groupes professionnels.

*« L'arrivée massive de jeunes salariés peut alors représenter une opportunité pour moderniser l'entreprise, rénover le pacte social antérieur, et réformer les modalités d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre en s'appuyant sur leurs compétences et aptitudes supposées spécifiques, radicalement différentes de celles des anciens, et en adéquation avec les objectifs de l'entreprise ».*²³

Stéphane Beaud et Michel Pialoux²⁴ avaient bien décrit ce phénomène lors de la construction de l'atelier « Habillage caisses » à l'usine PSA de Sochaux, de même que Stéphanie Gallioz dans le secteur du BTP, pour qui « la modernisation est un processus de normalisation des comportements ».

À GTR, qui plus est, la féminisation des compétences est passée la première pour déviriliser les métiers historiques, alors désormais... place au rajeunissement et aux compétences nouvelles. Ici, la transformation des identités de métier n'attend pas la recomposition démographique du groupe professionnel, car le rajeunissement des salariés, tout comme leur féminisation, est encore limité²⁵ compte tenu du faible taux de renouvellement des effectifs et de l'atonie des recrutements

²² Maruani Margaret, Nicole-Drancourt Chantal, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris, Syros alternatives, 1989, p. 33.

²³ Delay Béatrice, Huyez-Levrat Guillaume, « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? », *Sociologie pratiques*, n° 12, 2006, pp.37-50 (souligné par nous).

²⁴ Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *op.cit.*

²⁵ 7 % des salariés ont moins de 30 ans et 12,5 % moins de 40 ans. Données internes au groupe.

externes²⁶. Dans la décennie à venir, celui-ci est pour autant appelé à se produire mécaniquement par effet de la pyramide des âges et de l'accélération des départs en retraite²⁷. Ce rajeunissement viendrait à son tour produire une nouvelle manière de faire le métier, de nouveaux modes opératoires au travail en conformité avec les attentes du groupe :

« Elles ont des cartes à jouer, parce qu'on a une population de techniciens qui est assez vieillissante, qui a un peu de mal à aller vers les nouvelles technologies, et je pense que c'est un très bon levier d'intégration dans une équipe de techniciens d'arriver avec des connaissances dans un domaine qui fait peur à la majorité des anciens techniciens. C'est-à-dire que là on peut se baser sur un échange de compétences. Et si on veut préciser et évoluer vers la technique, maintenant il faut quand même des jeunes, qui sont issus du monde de l'internet et la génération IT. Ça va être compliqué sinon de répondre... On n'apprend pas de la même façon. Si je dois recruter quatre techniciens de plus qui ont 50 ans et repartir sur l'internet, sur les nouvelles technologies, sur le cloud et tout ça, je crois que ça va être très compliqué. » (Manager de techniciens)

1.Les « digital natives »

Adaptabilité, dynamisme, individualisme, un don pour la dimension commerciale et les nouvelles technologies... telles sont ces « aptitudes » que les jeunes, garçons et filles, sont supposé(e)s détenir « naturellement » et qu'il faut donc faire rentrer dans l'entreprise.

« Le chef que j'avais avant, j'avais discuté avec lui il m'avait dit, ah de toute façon passé un certain âge il vaut mieux mettre les jeunes sur ces produits. Voilà, c'était sa façon de voir. (...) Maintenant je pense que ça a évolué avec les jeunes qui arrivent, quoique maintenant on va de plus en plus vers un domaine plus informatique, le réseau tout ça, les

²⁶ Les données internes au GTR montrent que dans les métiers de l'intervention technique, le recrutement externe privilégie des profils plus féminins et surtout plus jeunes: l'âge moyen des nouveaux entrants est d'à peine 27 ans et parmi eux on compte 5 % de femmes.

²⁷ 66 % des technicien.ne.s sont âgé.e.s d'au moins 50 ans et 35 % de 55 ans et plus. Données internes au groupe.

ordinateurs, comment fonctionne la com. sur les ordinateurs entre eux, l'Internet. Donc il y a autant de femmes que d'hommes, peut-être que... Depuis tous petits les enfants s'intéressent à ça. Donc garçons ou filles je pense qu'ils arrivent plus à ce domaine. »» (Technicienne, 57 ans).

Dans les groupes d'intervention, si les compétences « multitechniques » (commutation, Slan, transmissions) des anciens se construisaient par des effets de parcours, les jeunes ont dès leur arrivée des attributions multiples, y compris commerciales.

« Mais les jeunes qui rentrent, puisqu'il y en a quand même qui rentrent, quelques-uns, eux, d'emblée on leur dit : « C'est tous azimuts ». Il n'y en aura pas un qui sera plus spécialisé dans un domaine que dans un autre. Donc eux, ils sont obligés un petit peu de se faire à toutes ces techniques, et même encore peu plus large que ce qu'on fait ici dans le groupe. Encore au-delà. Je pense qu'à terme, on aura peut-être même des techniciens qui couvriront l'ensemble des activités techniques sur un site, du client lambda résidentiel, qui a une Live box, raccordement machin, jusqu'à intervenir sur un refuge d'altitude téléphone radio. (...) »

Il y avait deux grands domaines à l'époque, c'était le domaine commutation et le domaine transmission, là on était vraiment séparé quoi, c'étaient deux parcours différents. D'ailleurs, une fois qu'on a été retenus au concours, après il fallait choisir une des deux spécialités. C'était vraiment presque deux métiers différents, donc c'était... » (Technicien, 58 ans)

Cette polyvalence accrue rend les contours du métier plus flous et en déspecialise le cœur. La « Génération IT » va mettre au service de la modernisation du groupe tant les cyber-compétences « propres aux jeunes » que l'appétence « spontanée » des jeunes femmes pour les relations sociales. La place occupée par les technologies numériques et les réseaux sociaux dans leur vie personnelle est alors censée structurer leur forme d'apprentissage et induire des modes opératoires au travail spécifiques.

« Si je compare une jeune fille, un jeune garçon, sur tout ce qui est Facebook, Twitter, elles sont plus

à l'aise que nous, parce qu'ils ont beaucoup plus... moi je compare par rapport à ma copine qui est plus sur Facebook que moi. Ça fait partie des produits maintenant qui commencent à rentrer dans les... Même nous, chez GTR, la télé, tout ça... sur tous les opérateurs maintenant, on peut accéder à Twitter, Facebook directement à la télé. Tout ce qui est services, elles sont limites plus à l'aise que nous. » (Technicien, 26 ans)

Dans ce contexte comme dans celui observé par Stéphane Beaud et Michel Pialoux à Sochaux, « *Ce que beaucoup [...] ne voient pas ou ne veulent pas voir dans ces opérations de modernisation, c'est qu'elles sont objectivement solidaires d'une entreprise de dévalorisation des ouvriers. Elles les atteignent dans leur identité parce qu'elles obéissent implicitement à une logique de dévalorisation sociale que ces vieux ouvriers ne veulent évidemment pas reconnaître mais dont ils perçoivent fort bien l'existence* ». ²⁸

Les évolutions du métier présentées plus haut semblent bel et bien légitimer une survalorisation des compétences présentées comme « spontanément » détenues par les jeunes salariés, dans le registre du discours générationnel sur le thème des « digital natives » :

« Les anciens, ils connaissent beaucoup plus le réseau, la ligne, tout ça, ils ont du vécu là-dedans. Ils ont un peu de mal sur tout ce qui est nouvelles technologies, et nous, on est plus à l'aise là-dessus » (Technicien, 26 ans)

L'ancien registre des compétences techniques n'est pas seulement rendu obsolète par le primat des NTIC, il est aussi perçu comme secondaire au regard du poids pris par la dimension commerciale dans l'activité du technicien. Là encore, les jeunes bénéficieraient « naturellement » d'atouts distinctifs les prédisposant à porter cette évolution, comme spontanément « à l'opposé » des anciens :

« Eux ils sont en fin de carrière ; je ne dirais pas qu'ils s'en fichent parce qu'en même temps ils font leur travail très bien, très consciencieusement, mais voilà, c'est pour le commercial, eux, ils sont

²⁸ Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, 1999, p.70

techniques. Voilà. » (Manager d'équipe de techniciens)

Mais ces implicites vont bien au-delà des seules compétences professionnelles, qu'elles soient de nature commerciale ou à substrat technologique ; ce qui est convoqué chez les jeunes salariés ce sont aussi, comme dans le cas des femmes, des manières de se comporter au travail, vis-à-vis de l'employeur et de la hiérarchie, moins conflictuelles que celles des « anciens », et de fait plus en phase avec les attendus du management « moderne ». Face à cela la figure historique du technicien d'intervention incarne aussi des modes de gestion et de management présentés comme dépassés.

Comme le notait là encore Guillaume Huyez-Levrat, on constate que *« Cette opposition apparaît dans le discours managérial, qui l'utilise dans l'accompagnement des reconfigurations productives de leur entreprise, ainsi que dans les propos de certains salariés, qui reprennent à leur compte ces stéréotypes dans les opérations de jugement de leurs collègues »*.

« J'ai l'impression ou aussi peut-être le résultat d'une trop grande facilité pendant trente ans. La sécurité de l'emploi ce n'est pas forcément bon à long terme. Parce que quand c'est trop facile, c'est comme tout. (...) C'est pour ça mais il va falloir que je m'attelle à ne pas devenir comme les anciens à penser que tout m'est dû et tout m'est acquis et ne pas oublier que dans la vie rien n'est acquis à personne, il ne faut pas l'oublier. C'est plus difficile. » (Technicienne, 38 ans)

Les fonctionnements qui semblent caractériser, aux yeux des jeunes, le rapport au travail de ces anciens ne sont pas pour eux naturels, car leur socialisation professionnelle est différente : ils n'ont pas expérimenté le collectif « historique » homogénéisé par l'ancien statut, le vécu de périodes difficiles, les protections collectives et le pouvoir syndical. Les notions de flexibilité, d'adaptabilité, leur posent d'autant moins problème qu'elles sont présentées par l'encadrement comme des qualités recherchées par l'entreprise et naturellement présentes chez les jeunes. Par opposition, les anciens incarnent l'immobilisme, et

apparaissent comme conservateurs, archaïques, râleurs, violents, en marge des autres collectifs.

« C'est une équipe difficile et qui n'accepte aucun changement, qui a toujours les chefs à dos, ils ne s'entendent jamais, jamais on ne peut rien faire. C'est tout le temps bloqué, bloqué, et dès qu'on essaie d'être entre deux avec les chefs et avec l'équipe ça ne passe pas, il faut choisir son camp, c'est... Déjà que nous on est jeune, on vient d'arriver, on n'a pas envie de le faire et puis qu'on a envie d'évoluer dans la boîte. Des gens qui ont été techniciens toute leur vie, donc pas de changement. » (Technicienne 25 ans)

2. Des relations au travail/intégrations plus faciles pour les jeunes hommes

Si comme on l'a vu, les techniciennes de terrain ont pu se faire accepter dans le groupe en se conformant à un genre professionnel masculin (« vieilles routières », « forgerons » et « garçons manqués » vu à la section précédente), ce n'est plus le cas pour les jeunes femmes récemment recrutées et valorisées en tant que tel.

C'est ainsi que les anciens, en passe de devenir des « étrangers à la profession », développent des comportements hostiles ciblés sur les jeunes femmes perçues comme coupable d'un « vol du métier ».

« Mais les autres équipes voient mon équipe très mal, on est très mal vus, comme les ours du réseau structurant qui ne parlent à personne, qui râlent tout le temps, qui sont jamais contents. Ça c'est ce que les gens pensent du réseau structurant et ils ont raison. [...] Après il m'appelle Pimprenelle, c'est mon surnom dans l'équipe. Ils ne me le disent pas en face. » (Technicienne, 25 ans)

Ainsi, le marquage genré prend le pas sur le marquage générationnel. L'intégration dans le collectif de travail semble plus facile pour les jeunes hommes que pour les jeunes femmes. Telle est l'expérience de cette jeune technicienne qui se voit accusée de trahison vis-à-vis de son collègue :

« Mon collègue m'appelle il me pourrait il me demande où je suis. Déjà il me vouvoie parce qu'il ne me tutoie pas parce que je suis une femme. Oui, il est

spécial. Il vouvoie toutes les femmes. Il me pourrit en me demandant qu'est-ce que je fais. Je lui explique que je suis en bas. Il me dit que je n'ai rien à faire en bas, que je remonte tout de suite dans mon bureau, ça ne va pas se passer comme ça. J'arrive il me fait, « eh pourquoi tu es allée voir le chef pour dire que je n'étais pas arrivée. Moi ça ne va pas se passer... » Je ne sais plus ce qu'il a utilisé comme mot. Que je l'avais vendu au chef, que j'étais allée raconter ça alors que non justement. Donc là je lui dis, je n'ai pas parlé au chef, je ne l'ai même pas vu, t'es pas à l'heure t'es pas à l'heure. Après j'ai dû appeler en demandant que je ne voulais plus travailler avec lui. »

En intégrant cette entreprise, les jeunes femmes prolongent ce sentiment d'étrangeté qu'elles ont connu dans leur cursus scolaire du fait de la ségrégation marquée des filières techniques (T. Couppié, D. Epiphane, 2006²⁹). Leur socialisation reproduit des biais de représentation entraînés par la non mixité :

« Il faut juste leur montrer qu'on arrive à comprendre le métier. C'est vrai au début ils ont un peu... mais je les voyais surtout dans les études les garçons de mon âge. On pense que non on ne peut pas comprendre pareil, ce n'est pas possible. En technique on était deux filles [...] On a toujours été deux filles sur quatre-vingt. En DUT ça se passait bien, ils ne s'occupaient pas... on était tellement peu nombreuses que les garçons ne s'occupaient pas de nous, on ne pouvait pas comprendre de toute façon ce n'était pas...Après la licence ça a été plus compliqué. Ils étaient plus réticents à ce qu'on comprenne, ça les énervait. Je ne sais pas, c'était bizarre.» (Technicienne, 25 ans, licence pro réseaux).

Les jeunes hommes interrogés mettent quant à eux l'accent sur les processus de transmission intergénérationnelle de compétences dans les équipes de travail : les anciens apportent leurs savoir-faire et leur expérience du réseau, les jeunes prompts à l'adaptabilité apportent leur savoir en matière de NTIC.

²⁹ Couppié Thomas, Epiphane Dominique, « La ségrégation des hommes et des femmes dans les métiers : entre héritage scolaire et construction sur le marché du travail », *Formation emploi* n° 93, janvier-mars 2006.

« c'est un très bon levier d'intégration dans une équipe de techniciens d'arriver avec des connaissances dans un domaine qui fait peur à la majorité des anciens techniciens. C'est-à-dire que là on peut se baser sur un échange de compétence (...) Quand on va chez le client, surtout maintenant les clients ont de plus en plus de problèmes informatiques, pour eux c'est transparent quand ça ne fonctionne pas très bien : ce qu'ils voient c'est que le micro ne marche pas, ou... Et c'est vrai que même mes anciens, maintenant être avec Antoine, pour eux c'est pffouu. Il y a double fierté : ils leurs donnent leur expérience de la vie, pure et dure, du premier métier, et en même temps Antoine les rassure pour le discours client. Et dans ce cas-là, l'intégration se passe vraiment super bien, ça prend de suite » (Manager de techniciens)

Là encore pourtant, comme dans le cas de la féminisation, les anciens techniciens perçoivent sans doute bien ce qui se joue, sans pouvoir réellement en changer le cours. La nostalgie des anciennes formes de relations sociales est sans doute bien présente au sein de leur groupe professionnel³⁰.

Conclusion : un « trend managérial » peut en cacher un autre

La féminisation et le rajeunissement sont dans chaque cas légitimés par une vision binaire et essentialisée des compétences et aptitudes spécifiques à un genre ou une génération.

Selon Béatrice Delay et Guillaume Huyez-Levrat³¹, « L'évaluation positive de l'expérience, correspond à une reconnaissance de la pertinence de ces savoirs pour mettre en œuvre des techniques de travail efficaces pour conduire des activités jugées plus essentielles par une entreprise. Au contraire, les expériences évaluées négativement sont d'abord celles qui correspondent à des méthodes

³⁰ Cf. Pialoux Michel, « Le vieil ouvrier et la nouvelle usine » in Pierre Bourdieu (dir.), *La misère du monde*, Paris, Seuil, (coll. Libre examen), 1993, pp.331-348.

³¹ *Art. cit.*, 2006.

de travail, des objectifs, ou des activités dont l'importance a décliné ». L'affirmation managériale du bien-fondé de la féminisation *sui generis* masque en fait des phénomènes de déstabilisation des collectifs de travail traditionnels, par le biais de leur détechnicisation permise par l'essentialisation des compétences féminines.

La naturalisation des compétences « jeunes » permettrait ensuite le dépassement du genre via un système de relations manichéen entre catégories de salariés : « On sous-estime la façon dont une direction perçoit les caractéristiques sociales de ses salariés et tente d'en jouer »³². Il y a ici d'abord remise en question de l'ancien ethos professionnel, puis la recomposition du groupe et des professionnalités (par effet mécanique) duquel pourrait surgir un dépassement du genre.

Ici, l'homme ancien est évalué négativement car il est porteur d'une identité métier désormais perçue comme archaïque au sein de l'entreprise, victime d'une forme d'obsolescence en référence aux technologies à mettre prioritairement en œuvre. « Le système de formation unilatérale passant des vieux vers les jeunes perd de sa pertinence, en particulier lorsque les nouveaux entrants sont recrutés sur de nouvelles activités, celles autour desquelles les entreprises réorganisent leur système productif, ou encore lorsque les activités sur lesquelles les salariés plus âgés possédant une forte expérience perdent de leur importance et rendent inutile le transfert de ces compétences »³³.

Cette rhétorique de marquage genré et générationnel dissimule des processus de dé-professionnalisation préalable à la reprofessionnalisation. Les femmes et les jeunes apparaissent dès lors comme des vecteurs pour réorganiser l'activité de travail et l'identité métier dans le registre de l'évidence, de la qualité intrinsèque mais pas encore celui de la qualification reconnue.

« On serait ici au cœur du déplacement du taylorisme vers un système hybride ou néotaylorien où la motivation des salarié·e·s serait exigée dans le sens d'une identification avec les objectifs de

l'entreprise. C'est ce que certains articles de ce dossier interrogent, tout en analysant la manière avec laquelle les systèmes de classe et de sexe co-construisent les normes de travail (et donc le système de domination au travail) dans l'entreprise contemporaine. Ils suggèrent que les différences 'entre les genres' seraient aujourd'hui naturalisées et ensuite réappropriées par le management pour construire les individu·e·s au travail selon des objectifs multiples (pacification des relations professionnelles, individualisation, rentabilité, performance...). »³⁴.

L'essentialisation de la jeunesse vient couronner ce processus et garantir, en quelque sorte, la réussite de la modernisation de l'entreprise.

Derrière ce processus de féminisation et de rajeunissement des collectifs, au motif de la diversification nécessaires des compétences (naturalisation, recentrage sur la satisfaction du client et passage du « hard » au « soft »), nous pouvons aussi nous demander si ne se cache pas un processus de précarisation de l'emploi. Ces groupes de population investissant le métier (jeunes et femmes), plus spécifiquement cantonnés aux segments précaires du marché du travail, sont ainsi supposés opposer moins de résistance au délitement de la relation d'emploi. On peut donc faire l'hypothèse d'un cynisme managériale avec une stratégie RH qui sélectionnerait et valoriserait les profils de main-d'œuvre ayant déjà intériorisés cette nouvelle norme d'emploi :

« Au titre d'éternelles victimes de la domination sociale, les femmes -comme les jeunes ou les étrangers- subiraient les retombées les plus dures de l'effritement de la société salariale. Autrement dit, les trajectoires d'emploi des femmes auraient aujourd'hui le goût de l'intermittence la couleur de l'intermittence, mais ce ne serait plus de l'intermittence mais de la précarité de l'emploi ».

³² Beaud Stéphane, Pialoux Michel, *op. cit.*, p.70, note 1.

³³ Huyez-Levrat Guillaume, *art. cit.*, 2007.

³⁴ Meynaud Hélène Yvonne, Fortino Sabine, Calderon José, *art. cit.*