

# DELEDIOS

Dans l'Emploi : Lutter pour l'Égalité et contre les Discriminations liées à l'identité de genre et l'Orientation Sexuelle

## Sexisme et homophobie dans le monde du travail

Cristina LUNGI - ARBORUS

# SOMMAIRE

- AVANT-PROPOS.....3
- INTRODUCTION.....4
- Etre lesbienne ou homosexuel dans l'entreprise.....6
- Le recrutement.....6
- L'évolution professionnelle.....10
- Vous avez dit discrimination ?.....14
- Le management a-t-il un sexe ou une orientation sexuelle ?.....16
- Des homos machos ? .....20
- Dans les modes d'exercice du pouvoir.....21
- Dans la sphère privée.....23
- Perspectives.....23

## AVANT-PROPOS

Cette étude a été réalisée par Arborus, partenaire du projet Deledios, soutenu par le Fonds social européen, dans le cadre de la programmation Equal 2 000–2 006

L'étude et l'analyse proposées ci-après sont issues d'une série d'interviews réalisées au cours de l'année 2007.

Au-delà de la quantité d'entretiens effectués, c'est essentiellement la qualité des personnes interrogées qui a prévalu dans le choix du « panel ». Les propos et avis rapportés dans ces pages n'appartiennent qu'à leurs auteurs. Les questions posées ont pu varier d'un interviewé à l'autre dans leur formulation mais jamais dans leur contenu.

L'analyse qui en découle se veut avant tout factuelle elle ne reflète pas obligatoirement l'opinion de l'ensemble des partenaires quant à l'approche théorique sous-jacente à cet écrit, mais s'inscrit dans la dynamique d'un partenariat d'organismes différents par leur approche.

Si les résultats de cette enquête et leur extrapolation ne sont pas généralisables, sur le plan scientifique, à l'ensemble de la population, compte-tenu de l'échantillon, ce travail permet néanmoins de dégager un certain nombre de pistes de réflexions susceptibles d'être approfondies et donne une tendance comportementale que de nombreux sociologues ont pu observer.

Le travail mené à travers cette enquête se veut « déclencheur » de réactions pour aller plus loin et susciter une volonté d'étudier à plus grande échelle les mécanismes communs au sexisme et à l'homophobie pour mieux les combattre.

## INTRODUCTION

Lorsque l'on interroge des femmes et des hommes homosexuel-les, cadres et cadres supérieurs dans l'entreprise, il est intéressant de noter qu'ils et elles ont rarement fait le lien entre les mécanismes de construction du sexisme et de l'homophobie. Cette remarque est encore plus vraie chez les hommes.

En effet, les femmes sont sensibles au thème du sexisme car elles ont toutes subi un jour où l'autre une discrimination fondée sur le fait d'être une femme. Mais les lesbiennes se sentent souvent doublement discriminées. Au titre bien sûr, de l'appartenance au sexe dit « faible » et de plus en tant que lesbiennes.

Plus qu'une véritable réflexion sur le sujet, elles ont amorcé une prise de conscience de cette double discrimination en constatant au quotidien que le comportement sexiste n'expliquait pas à lui seul certaines attitudes, certains manquements à la plus élémentaire égalité de traitement.

Malgré cela, il est intéressant de noter qu'elles n'ont pas spontanément fait le lien entre ces deux discriminations.

Le panel d'hommes interrogés, bien que s'estimant aussi victimes de discriminations, en lien avec leur homosexualité, ne considère pas forcément qu'il y ait de lien entre sexisme et homophobie. Ils estiment être des hommes et « faire partie du système » dans lequel les instances politiques, entrepreneuriales, sociales fonctionnent.

La notion de sexisme, revêt une connotation systémique dans laquelle les hommes « ont le beau rôle », où ils « sont les dominants » et où les « femmes sont dominées » expliquent les hommes interrogés.

Alors que dans la notion d'homophobie, « ce sont nos relations sexuelles qui sont mises en avant », « ces sont tous les stéréotypes sur les gays que l'on imagine », c'est en bref, « comme si nous étions tous acteurs dans la cage aux folles ! » dit un des cadres dirigeants interrogé !

Les hommes se situent donc dans un système sexiste qui ne les dérange à priori pas.

En revanche, plusieurs femmes cadres, considèrent que « la lesbophobie est un facteur aggravant du sexisme. S'ajoute en effet, à la connotation sexuelle, celle du fantasme d'imaginer deux femmes en train de faire l'amour ».

Mais cet amour est stérile, puisque de cette union ne pourra pas naître d'enfant. Ce constat devient vite un jugement de valeur et de religion. Ici les lesbiennes se retrouvent dans la même forme de jugement que les femmes hétérosexuelles qui ne sont considérées comme

des femmes à part entière, que si elles ont procréé et pire, si elles s'occupent réellement de leurs enfants.

Ainsi pour les femmes, qu'elles soient lesbiennes ou non, le critère de la maternité est un argument fort d'intégration dans la vie sociale et d'acceptation dans le groupe. Il est aussi une représentation de leur rôle social et par voie de conséquence de leur exclusion des sphères de responsabilité ou de pouvoir.

Le fait d'être père, mais surtout d'être mère, pardonne bien des insuffisances professionnelles notamment et excuse noblement de ne pas avoir pu briser les plafonds de verre.

Afin de mieux comprendre les mécanismes plus ou moins visibles qui se jouent dans l'entreprise entre le sexisme et l'homophobie au travail, j'ai recueilli sur la base d'entretiens qualitatifs des témoignages de femmes et d'hommes, cadres en entreprise, homosexuels ou lesbiennes.

Sur les 20 personnes interrogées, il ressort une grande homogénéité de situations vécues. Cela est certainement lié au fait que ces cadres travaillent dans des entreprises de taille moyenne ou importante, toutes plus de 500 salariés et qu'ils/elles sont issues de milieux sociaux professionnels équivalents.

J'ai interrogé « à parité » 10 femmes et 10 hommes.

Il est intéressant de noter que bien qu'éprouvant globalement les mêmes sentiments, les femmes et les hommes ne partagent pas la même vision sur de nombreux sujets, qui ont davantage trait aux valeurs.

Enfin, il apparaît très clairement, que contrairement aux idées reçues, les femmes et les hommes homosexuels ne constituent pas une « communauté » unie.

Bien au contraire, non seulement, lesbiennes et homosexuels ne font pas « bon ménage » mais ils sont très critiques les uns envers les autres.

Les femmes lesbiennes estiment souvent que les homosexuels sont très intolérants notamment à leur égard.

Afin de découvrir le vécu et le ressenti des personnes interrogées dans leur univers professionnel respectif, je vous propose de reprendre ensemble le déroulé des conversations que j'ai eu avec ce panel de 10 femmes et de 10 hommes et de vous livrer leurs analyses.

Leur moyenne d'âge est de 40 ans. Leurs postes cadres, cadres dirigeants.

Le premier volet touche à celui de l'entrée et du déroulement de la carrière en entreprise.

Le second volet aborde la question de la différenciation entre le féminin et le masculin dans le monde de l'entreprise

Le troisième volet analyse les modes d'exercice du management et du pouvoir.

Enfin les personnes interrogées se sont exprimées sur des recommandations et des perspectives pour que le sexisme et l'homophobie ne soient plus les normes dans l'entreprise.

## **Etre lesbienne ou homosexuel dans l'entreprise**

L'entreprise, comme l'école est un lieu de sociabilisation important : lieu d'échange de points de vue, d'apprentissage, de dialogue.

Mais c'est aussi un lieu de mise à l'écart si on n'est pas « comme les autres »...

Femme dans un univers d'homme, homosexuel-le dans un monde hétérosexuel, handicapé alors que les autres sont valides...

La différence fait peur et pour la contrer, souvent elle oblige à se moquer pour exclure ou à rechercher des raisons objectives pour se justifier de ces choix discriminants.

Cela commence avant même l'entrée dans l'entreprise, lors de la procédure de recrutement. Qu'il soit externe ou interne, il représente une étape décisive pour tous les employé-e-s et tout particulièrement pour les femmes et les homosexuel-les.

Cette première étape dépassée, c'est ensuite parfois un parcours de combattant-e-s qui se déroule : combat sur soi, pour se cacher, cacher ses difficultés d'articulation des temps de vie pour beaucoup de femmes, cacher qui est son ou sa conjointe lorsqu'il-elle est du même sexe que soi...

Pour les femmes, il suffit juste qu'elles se contentent d'avoir un travail et de s'en féliciter, la compensation se fera à la maison ! Ceci est une opinion très répandue dans le monde de l'entreprise.

Pour les homosexuel-le-s, l'inconfort de la situation persiste aussi en dehors de l'entreprise.

## **Le recrutement**

Au moment du recrutement, l'ensemble des personnes interrogées ont affirmé que ce n'était certainement pas le moment le plus difficile pour intégrer le monde de l'entreprise.

En effet l'homosexualité étant, en général, invisible ou non apparente, ce n'est pas au moment du recrutement qu'elle constitue en général, un frein.

« Comme ça ne se voit pas et que ça ne sait pas », cela ne doit pas poser de problème dit une femme cadre.

« Si ça se voit, le recruteur va insister lourdement sur nos compétences ... et là, ça peut devenir problématique, parce que lorsque l'on ne veut pas recruter quelqu'un, c'est facile de jouer sur ce terrain là ! » remarque un homme cadre qui a vécu cette situation.

« Si le recruteur a un doute sur notre orientation sexuelle, il est clair qu'il sera, même inconsciemment, influencé »... « Il peut y avoir des réticences » remarque une femme cadre.

Cela dépend aussi du secteur d'activité.

Sans tomber dans les stéréotypes, certaines personnes interrogées s'accordent à dire que dans les secteurs dits « branchés » de l'art et de la mode notamment, cela devient même un atout.

En revanche, dans les secteurs très conventionnels et traditionnels, comme l'armée par exemple, cela pose réellement problème.

Les femmes estiment que c'est rarement une difficulté pour elles. Aucune d'entre elles n'a eu le sentiment d'être discriminée en raison de son orientation sexuelle. « Mais en tant que femme, oui ! ».

En revanche elles estiment que pour « un homme efféminé », cela posera toujours une difficulté. Le code comportemental des entreprises n'est pas sur ce modèle là.

Si l'on sait bien « masquer » son homosexualité, le recrutement n'est pas l'étape la plus difficile à franchir.

A priori, selon les témoignages, les candidat-e-s homosexuel-les seraient accueillis dans les mêmes conditions que les hétérosexuels, à condition que leur orientation ne soit pas visible et qu'ils soient donc dans le « moule » attendu.

Il convient cependant de nuancer le propos et de différencier le recrutement externe et interne.

Le recrutement externe, par un cabinet spécialisé, est plus simple qu'au moment du recrutement interne réalisé par le manager décisionnaire final.

En effet, dans cet entretien, les codes comportementaux de l'entreprise sont passés au crible par le manager qui va déceler plus rapidement si la personne est bien dans le modèle de l'entreprise ou non.

« C'est cette étape qui est celle que j'ai le plus appréhendée » se souvient un manager, qui a d'ailleurs par la suite dû quitter cette entreprise, une fois son homosexualité dévoilée.

Le code de l'entreprise reste encore celui du clonage de ses collaborateurs-trices. Les schémas se reproduisent inlassablement : recrutement dans certaines écoles, avec certains profils, dress code, situation familiale « classique ». Ainsi un homme marié a davantage de chances d'évoluer qu'une femme mariée, la présomption de maternité étant toujours présente. De la même façon, un homme marié avec enfants a davantage de chances de progresser qu'une femme mariée avec enfants. Pour lui, c'est un gage de prise de risque et de nécessité de progresser, pour elle, ce sont des contraintes qui l'empêcheront d'avoir ambition et promotion !

La culture de l'entreprise est visible extérieurement. A la sortie des grandes sociétés, on note aisément « l'uniforme » porté par les collaborateurs/trices et il est facile de savoir s'ils/elles travaillent dans l'audit, la banque ou la grande distribution.

L'apparence est donc un facteur clé aussi du succès... et malgré l'adage qui dit que « l'habit ne fait pas le moine », les recruteurs se fondent beaucoup sur ce premier critère. Lorsque l'on sait que 80% de la communication entre les êtres humains est non verbale, il ne faut pas s'étonner que le moindre détail comportemental puisse devenir atout ou raison d'exclusion.

Ainsi, très vite, « les homos efféminés passent pour des folles potentielles » remarque un des hommes cadres interrogés. « Il suffit qu'on ait une bague un peu trop voyante, ou un détail de ce type, pour qu'on devienne suspect ! » remarque un autre homme.

Du côté des cabinets de recrutement, d'ailleurs, le positionnement n'est pas aussi simple et éthique que cela : « si l'homosexualité est visible, ils écartent la plupart du temps encore les candidat-e-s, avec l'argument incontournable et classique de la volonté du client ! » remarque une des personnes interrogées.

Mais la volonté du client ne serait-elle pas un paravent derrière lequel se réfugient des gens frileux quant à la question essentielle de la diversité ! Un paravent qui cache, d'ailleurs, une forêt à défricher.

Si les clichés restent solidement ancrés dans les mentalités, attribuant ainsi des proportions d'homosexuel-le-s dans certains domaines d'activité spécifiques, il n'en reste pas moins que l'entretien d'embauche – qu'il soit externe ou interne - demeure une épreuve douloureuse pour les gays et les lesbiennes non visibles.

La veille ou le matin de l'entretien, de nombreuses questions vont venir perturber la concentration dont on est censé faire preuve dans de telles circonstances : « Et si le recruteur avait un doute ? Est-ce que telle couleur de chemise n'est pas trop ciblée ? Ma cravate ne serait-elle pas un peu trop tendance ?... Et si ?... »

Ce type de questionnement est bien entendu l'apanage de tout candidat à un entretien, qu'il - qu'elle soit gay, hétéro, lesbienne.... L'apparence vestimentaire reste en effet la première impression que l'on va donner au recruteur et il est légitime de se demander quelle image nos vêtements, nos gestes, notre comportement vont pouvoir renvoyer. Mais cette question est « naturellement » exacerbée pour la communauté LGBT tant l'appréhension d'un refus lié à son orientation sexuelle est grande.

Et si l'homosexualité n'était plus une source de discrimination... les candidats au recrutement aborderaient beaucoup plus sereinement leur entretien et pourraient choisir sans « pression » leur tenue vestimentaire.

Un candidat homosexuel, au recrutement, a rapporté les propos que lui avait tenus un « coach » l'entraînant pour des entretiens d'embauche. Ce jour là, il portait un costume sombre, avec sur le revers de sa veste le petit ruban rouge symbolisant la solidarité avec les victimes du sida. Le coach lui expliqua que ce « genre de signe distinctif » n'était pas de mise et connotait beaucoup trop une appartenance à une certaine communauté... contre laquelle lui-même n'avait rien de particulier, mais...

De même, une femme s'appêtant à sélectionner sa tenue va être prise de doute sur le choix qu'elle doit opérer. Doit-elle paraître « sexy », féminine, active, sportive... pour ne pas tomber dans un cliché ou dans un autre. Tel tailleur pourrait il passer pour trop aguicheur ?

On peut constater que dans certains grands groupes, de nombreuses codifications comportementales existent, en particulier sur la tenue vestimentaire. Entre « Friday look » et « casual », il est parfois difficile de s'y retrouver. Que faire alors de ses propres aspirations ? Un cadre hétérosexuel s'est vu reprocher ses chemises « rose pastel » parce qu'elles faisaient trop « tarlouze » pour l'image de son entreprise.

Il faut cependant nuancer ces exemples. Car, a contrario, nous pouvons rencontrer des personnes dont la volonté, consciente ou inconsciente, est d'imposer son mode de vie en choquant par des tenues inadaptées à son environnement. Il ne s'agit pas en effet d'arriver dans son agence bancaire en sandales, bermuda et chemise à palmiers.

Dans un système de recrutement qui se veut objectif, quelle est la part de séduction ? Et dans quel sens ? Dès lors se pose très clairement pour le recruteur le décodage d'une sexualité différente de l'hétérosexualité car les règles du jeu ne sont plus les mêmes. Et cette déstabilisation dans la relation postulant-recruteur se fait souvent en défaveur du postulant. La bande dessinée « Pression-impression » créée et éditée par l'association L'AUTRE CERCLE illustre parfaitement ce propos dans l'une de ses planches.

La négation de sa personnalité pour pouvoir entrer dans « le moule » évoqué plus haut participe pour une part importante aux difficultés pour trouver un emploi. Et si l'étape de l'entretien est franchie avec succès, que dire de la suite une fois à l'intérieur de l'entreprise ou de l'institution ?

Les mentalités ne sont pas les seules à devoir évoluer. C'est parfois toute une culture d'entreprise qu'il conviendrait de revisiter de fond en comble.

## L'évolution professionnelle

C'est une fois installé à son poste de travail que la situation peut devenir plus complexe. En effet, la vie dans l'entreprise, ne se résume pas au seul travail et à l'apport en compétences, critère de sélection au recrutement.

Ce sont toutes les relations annexes et connexes qui vont déterminer si la personne recrutée peut devenir un potentiel intéressant.

Ce potentiel est déterminé par les résultats objectifs des évaluations annuelles et notamment des performances chiffrées pour les managers, mais aussi sur des critères moins objectifs et notamment sur le comportement avec leurs équipes.

C'est à priori au niveau du middle management que se situe le véritable problème pour les potentiels homosexuels.

« C'est pernicieux ! », remarque un des cadres interrogés, « j'aurais dû évoluer, en toute logique et j'ai été freiné car je suis homo...bien sûr, je ne m'en suis pas vanté... mais il y avait des bruits qui couraient... »

« Il y a beaucoup de non dits dans les entreprises »... »... « bien-sûr, rien ne sera dit en face, directement, mais on comprend vite que notre homosexualité n'est pas un atout ! »

Certains hommes ont dû quitter leurs entreprises pour pouvoir évoluer professionnellement.

« Tout dépend de la culture de l'entreprise » note un jeune cadre « et je pense que les choses évoluent... Mais c'est certain, que le middle management reste encore très rigide sur ces sujets et bloque la carrière des cadres homosexuels ».

Pour une femme cadre, elle partage bien les arguments selon lesquels « on sait pertinemment, ça fuse dans notre dos »... Mais pour elle, « cela a été favorable car je n'ai pas d'enfants et mon management savait que je n'en aurai pas ! » elle a donc pu avoir une très belle évolution professionnelle, « j'étais très mobile, je travaillais le week-end, bref, j'étais considérée comme mes homologues masculins ... » constate-t-elle.

« Si j'avais été une femme mariée avec des enfants » remarque-t-elle « je n'aurais jamais pu avoir de telles responsabilités ». « J'ai été, de fait, favorisée par mon homosexualité [dit elle en souriant...] mais ce n'est pas très valorisant pour la cause des femmes ! Si on doit se priver de gosses pour avoir des bons jobs... Il y a encore du travail pour promouvoir les femmes d'une façon générale ! ».

Malgré ces difficultés, l'ensemble des personnes interrogées ne pense pas que leur évolution professionnelle aurait été très différente s'ils-elles avaient été hétérosexuel-les (au contraire pour certaines femmes sans enfants), cependant, toutes et tous remarquent que leur relation aux « autres » salarié-e-s de l'entreprise a été différente.

En effet, impossible de mettre sur le fond de son écran la photo de son « ami-e-« ou compagnon-ne », difficile de parler des week-ends passés en amoureux, quand l'amoureux

est de même sexe, difficile de ne pas parler « enfants » dans un monde où les femmes, et maintenant les jeunes pères, les évoquent souvent...

Ce constat est parfois un regret pour certains de ne pas pouvoir partager des moments de convivialité avec leurs collègues ou leurs équipes.

Le sort semble moins rude pour les hommes qui trouvent chez les femmes une écoute et une empathie.

Chez les femmes, l'effet de solidarité ne semble pas fonctionner. Au contraire, les lesbiennes que j'ai rencontrées n'ayant pas d'enfants, ne sont pas considérées par leurs consœurs comme leurs paires et sont souvent exclues des conversations.

Pas d'arbre de Noël, pas de rentrée des classes... on parle alors de ses nièces, petits cousins... de ses filleuls, mais ce n'est pas pareil !

De la même façon, on ne peut pas évoquer son « amie » ou « ami » et encore moins le ou la montrer dans les séminaires « avec conjoint » ou sur les photos de vacances !

Une exclusion souvent difficile à vivre : « quand j'ai rompu avec mon amie » me raconte une femme cadre, je n'ai pu en parler à personne. J'ai dû faire mon deuil, toute seule. Si j'avais divorcé, j'aurais pu compter sur l'écoute des autres et bénéficier de leurs conseils et de leur amitié.

Ce vide affectif est très sensible chez les femmes, plus que chez les hommes. Bien sûr, ils ont chacun et chacune leur sphère privée, familiale, amicale, pour les soutenir en cas de coup dur, mais l'entreprise est aussi un lieu où se tissent des liens, des amitiés fortes, où les problèmes professionnels peuvent être mieux compris que par une personne extérieure à l'entreprise.

Cependant, tous les témoignages vont dans le même sens, à savoir que les personnes interrogées ont avoué leur homosexualité à leurs familles sans que cela ne pose de graves problèmes. C'est souvent par la mère ou par une sœur que l'information a été diffusée auprès des autres membres.

Se greffe à cela un autre constat, c'est que contrairement à ce que les hétérosexuels pensent, les homosexuels ne sont pas solidaires entre femmes et hommes. On retrouve en effet, les mêmes clivages que chez les hétérosexuels, en plus exacerbés encore.

En effet, chez les hétérosexuels, il existe entre les femmes et les hommes des relations conscientes et inconscientes de séduction. C'est le principe même de fonctionnement du système de la domination masculine instaurée depuis le début de l'histoire de l'humanité, dont c'est même le fondement!

Mais entre femmes et hommes homosexuels, cette relation de séduction n'existe évidemment pas.

Bien au contraire, des mécanismes de rejets très forts peuvent voir le jour. « On ne fréquente pas les mêmes boîtes qu'elles » dit, avec une sorte de mépris, un homme homosexuel. Et inversement les femmes lesbiennes n'aiment pas fréquenter les hommes homosexuels « ils font trop de manières, ils sont énervants » remarque une femme lesbienne.

La « rivalité » lesbiennes-homosexuels n'est pas nouvelle. Sans que les explications de cette rivalité soient véritablement objectives, cet antagonisme est lié essentiellement au comportement des uns et des autres face à la revendication. Les lesbiennes sont et ont toujours été plus « discrètes », à la fois dans leurs rencontres, leurs démonstrations d'affection, leurs lieux de rassemblement. Le fait d'être une femme dans une société sexiste est déjà compliqué ; y ajouter la dimension de l'orientation sexuelle ne pourrait qu'en rajouter.

Au contraire, les homosexuels sont d'une certaine manière, plus visibles. Jouant la carte de la provocation pour éveiller les consciences, ils n'hésitent pas à manifester au grand jour leur droit à l'indifférence, leur droit à la différence.

Cette ambiguïté apparente révèle une double approche de la volonté des homosexuels de s'intégrer dans la Société. Il y a en effet un véritable souhait d'être considérés, à juste titre, comme des citoyens à part entière, bénéficiant des mêmes droits que les hétérosexuels et dans le même temps, un vrai désir de conserver leur identité propre sans avoir à se fondre dans un moule hétéronormé qui leur ferait perdre une partie de leur Histoire. Les combats menés par la communauté LGBT vers l'Égalité sont loin d'être terminés et une « trop grande » indifférence les feraient tomber dans une banalité certaine.

Les premières « gay-pride » ou « marche des fiertés » voyaient finalement peu d'associations lesbiennes dans le cortège. Ce phénomène est beaucoup moins vrai avec la montée en puissance depuis quelques années de l'homoparentalité.

Cette homoparentalité est également une source de « conflits » entre lesbiennes et homosexuels. Par nature, il est plus « facile » pour une lesbienne de connaître les joies de la parentalité que pour un homosexuel.

Si ces deux « communautés » ne se mélangent pas, elles savent dépasser leurs « querelles » pour se retrouver sur l'égalité des droits pour toutes et tous. Là encore, l'association L'AUTRE CERCLE peut être citée en exemple pour sa mixité affichée même si la parité, et on peut le regretter, est loin d'être atteinte.

Si les hommes homosexuels éprouvent quelques difficultés avec le « côté masculin » de certaines lesbiennes, ils apprécient de pouvoir se tourner vers les femmes hétérosexuelles dont ils se sentent plus proches. « Bien sûr, on a quand même le sentiment parfois, qu'elles essaient de nous « convertir », de nous « sauver » de notre homosexualité »... mais elles sont proches de nous, on pense pareil, on partage les mêmes sentiments ».

« Quand j'étais ado » se souvient un homosexuel « je ne fréquentais que des filles. Avec elles, j'étais bien. Encore aujourd'hui, j'aime être en compagnie de femmes, même si je préfère être avec des mecs ! On a des sujets d'intérêt commun... »

Chez les femmes, la situation est moins claire, beaucoup de jeunes filles ont eu des amitiés sentimentales avec leur « meilleure amie », mais elles ont refoulé ces moments de volupté pour entrer dans la norme sociale et afficher les symboles de la féminité : dans l'apparence mais aussi dans la maternité. La littérature féminine relate bien ce type de situation, où les amitiés amoureuses ne peuvent qu'être exceptionnelles dans un monde hétéro normé. S'offrir le plaisir d'être deux femmes ne peut pas durer et il faut revenir à des schémas

traditionnels en formant un couple femmes et hommes. George Sand ou Colette l'on magnifiquement écrit.

Souvent les femmes lesbiennes, qui assument leur orientation sexuelle, ont laissé de côté les symboles féminins : pantalon, peu de décolletés, allures garçonnes, chaussures plates ou confortables... et elles sont d'ailleurs critiquées pour cela par les femmes hétérosexuelles, mais surtout, d'après les interviews réalisées, par les hommes !

Ces considérations ne sont pas éloignées du tout du monde de l'entreprise. Bien au contraire, elles conditionnent très largement la reproduction des schémas existants !

Les personnes interrogées, ont apporté des éléments d'analyse intéressants sur les mécanismes de différenciation entre femmes et hommes hétérosexuels et homosexuels dans les relations qui peuvent se jouer dans le monde du travail.

En effet, de leur point de vue, le fonctionnement de la société étant fondé, notamment, sur la séduction entre femmes et hommes, l'homosexualité, vient rompre cet état de fait.

Ici encore, la vision change selon le sexe auquel on appartient.

Un homme n'aura pas d'emprise (ou peu) de séduction sur une femme lesbienne, ce qui déséquilibre son schéma de fonctionnement. « Prédateur, il perd son terrain de chasse favori. » s'amuse une femme cadre...

Alors qu'une femme hétérosexuelle qui n'aura pas ou peu de pouvoir de séduction sur un homosexuel, peut, au contraire être rassurée sur sa compétence professionnelle. « Son affirmation sera plus égalitaire et elle se sentira respectée pour ce qu'elle est et non pour ce qu'elle représente et pourrait éventuellement évoquer d'un point de vue sentimental ou sexuel ». remarque une autre femme.

Entrent en ligne de compte aussi les relations de séduction entre une personne homosexuelle et une personne de son sexe mais hétérosexuelle. Ici encore, les comportements semblent diverger selon le sexe.

« Il m'est arrivé de tomber amoureux d'un hétéro, mais tout en sachant que c'était une histoire impossible car non partagée » se souvient un des hommes interrogés... alors qu'en revanche, une jeune femme confie qu'elle était tombée amoureuse d'une autre femme hétéro « j'en ai été malade et j'ai voulu me venger sur elle lorsque j'ai compris qu'elle ne m'offrirait rien de plus que son amitié ... nos relations de travail sont devenues impossibles et j'ai demandé à quitter son service » se souvient-elle avec une pointe, encore nette, d'amertume !

## Vous avez dit discrimination ?

A la question « vous êtes vous déjà senti discriminé-e- dans le cadre de votre travail », les personnes interrogées ont toutes répondu qu'elles n'avaient pas eu ce sentiment de façon directe. « On ne m'a jamais fait de remarque en face »... « Personne n'a jamais rien dit devant moi »...

En revanche, toutes disent qu'indirectement, elles ont su que des bruits couraient sur leur compte. Ces informations leur ont été rapportées par des collègues avec qui ils/elles entretenaient de bonnes relations. « On ne me l'a jamais dit en direct, mais ça m'a été rapporté » raconte un cadre. La position, le statut de cadre permet d'éviter l'attaque frontale, attaque qui n'en est pas moins insidieuse puisque plus difficile à démontrer, à prouver.

« Ce n'est pas aussi clair que cela de répondre à cette question » dit un cadre « car on sait que la promo que l'on attendait et que l'on n'a pas eue est liée à notre homosexualité mais on n'a pas de preuves, c'est de l'ordre de l'intuition, et on peut vite se faire taxer de parano ! » constate un autre homosexuel.

A cela s'ajoute une difficulté supplémentaire. Qu'est-ce que réellement la discrimination en cas d'homosexualité ? Est-ce ne pas être promu quand on le mérite juste pour ce motif ? Est-ce être exclu des voyages d'entreprise, de l'arbre de Noël, ou le regard, parfois narquois, de certains ?

En effet, tout ne se compte pas en manquement à la loi, mais à la vie au quotidien dans l'entreprise. Au regard des autres, aux conversations que l'on ne peut pas avoir, « aux comportements de nos collègues qui deviennent différents lorsqu'ils apprennent que l'on est homo ».

Pour les femmes, il semblerait qu'il y ait un traitement différencié. Dans les parcours professionnels, les lesbiennes seraient mieux acceptées que leurs consoeurs hétérosexuelles, du fait de leur disponibilité supposée, qui les met à égalité avec les hommes. En revanche, leurs collègues auraient un regard plus dur sur elles que sur les hommes homosexuels.

Le seul fantasme sexuel de deux femmes ensemble ne suffit pas à gommer le fait qu'elles ne sont pas pour les hétérosexuels « des femmes comme les autres » !

Ici encore, on peut noter une autre différenciation entre les femmes et les hommes homosexuel-le -s, dans la vie hors de l'entreprise.

De nombreux actes de la vie professionnelle peuvent conduire à une discrimination de fait : un homme m'a racontée une expérience douloureuse lors d'un don du sang, dont il a été écarté en tant que donneur car homosexuel.

On le voit bien, les sujets de discrimination ne s'arrêtent pas aux blagues, moqueries ou mises à l'écart. Une mutation peut être abandonnée à cause d'un statut sérologique positif : en effet, de nombreux pays interdisent la libre circulation des personnes atteintes du sida.

D'autres témoignages vont dans ce sens. En couples, les hommes interrogés ont presque tous été victimes d'agressions verbales ou physiques dans la rue, notamment par des jeunes hommes.

Alors que les femmes n'ont pas à subir ce type d'humiliation, ou très peu. De plus, dans la vie quotidienne, voir des femmes ensemble faire du shopping bras dessus, bras dessous, aller au cinéma, ou au restaurant, se faire la bise... sont choses courantes. Pour les hommes, cela attire davantage le regard et donne lieu parfois à des jugements négatifs, visibles dans le comportement des autres.

Concernant les enfants, là aussi les femmes sont mieux acceptées comme mère lesbiennes que les hommes. Avoir deux mamans, semble pour le citoyen lambda chose acceptable. Mais dans l'esprit commun, homosexualité masculine rime encore souvent avec pédophilie...

Ces confusions sont graves car elles situent l'homosexualité sur le terrain de l'illicite, de la maladie, voire du crime.

« C'est atroce, remarque un cadre, la semaine je suis en costard cravate et je suis de ce fait une personne respectable et respectée dans mon entreprise. Puis le week-end, je m'habille autrement, t-shirt moulant, jeans colorés, et avec mon ami, on se fait regarder de travers... comme si on était des dégénérés ! pourtant je suis le même ! »

## Le management a-t-il un sexe ou une orientation sexuelle ?

L'association ARBORUS fondée en 1995 a mené d'importants travaux sur le sujet du management « au féminin », en lien avec de nombreuses grandes entreprises. Ces travaux ont amené l'Autre Cercle et ARBORUS à mutualiser compétences, connaissances et points de vue pour concevoir ensemble le projet DELEDIOS, auquel furent associés le CNIDFF et l'ANDRH.

Les études et enquêtes menées dans ces entreprises et les groupes de réflexion ou des réseaux de femmes animés depuis plus de 10 ans par ARBORUS mettent en exergue l'existence de facteurs de différenciation entre les femmes et les hommes notamment dans leur mode de management.

Lorsque l'on évoque ces différences, il est important de souligner qu'elles ne sont pas liées à des compétences différentes, mais à leurs modalités d'exercice.

Ainsi, contrairement aux critiques souvent émises en lien avec cette idée, cela ne revient en aucune façon à renforcer les stéréotypes liés au genre et à la segmentation des métiers dits masculins ou féminins, mais bien au contraire, de faire valoir les complémentarités de ces visions issues de la construction idéologique et sociale qui a conduit la société (occidentale en tout cas) à être constituée sur un modèle dominant hétéro normé et masculin. Ce constat indéniable est l'héritage de facteurs socioculturels résultant en particulier du poids de la religion judéo-chrétienne, fondatrice d'une norme sociale toujours actuelle.

Ce n'est pas avancer un propos subversif que de constater que les femmes, ayant été cantonnées pendant des millénaires à la sphère dite privée et familiale, ont acquis un regard sur la société autre que celui des hommes, habitués à la sphère dite publique notamment à celle du pouvoir.

Les hommes, qui ont investi ces sphères, ont ainsi bâti un modèle de société à leur image, fondé sur la hiérarchie et le contrôle, alors que les femmes ont construit un modèle familial où la transmission des valeurs, notamment éducatives et l'organisation sont les deux moteurs principaux.<sup>1</sup>

Arrivant dans le monde de l'entreprise, elles ont souvent des difficultés à s'acclimater à un système d'organisation qu'elles méconnaissent en grande partie.

Comme le mentionnait une femme dirigeante dans un grand groupe français « les femmes entrent dans l'entreprise comme si elles entraient sur un terrain de foot, sans en connaître les règles du jeu .... Bien sûr, à la longue, on comprendra ces règles, mais on aura perdu du temps, et ce temps nous aura freiné dans notre avancée professionnelle, nous laissant derrière les hommes qui eux auront avancé... »

---

<sup>1</sup> « Et si les femmes réinventaient le travail » Cristina Lunghi, éditions Eyrolles 2001

« Bleu, Blanc Rose » Cristina Lunghi, éditions FIRST, 2006

Ainsi, ces modèles sont répétés sans cesse, inconsciemment par les managers et les dirigeants des entreprises, qui sont encore très majoritairement des hommes.

Bien sûr, la prise de conscience de cet état de fait pousse les dirigeants à mettre en place des dispositifs de « dé-clonage » et de promotion des femmes qui a compétences égales vont être freinées dans leurs avancement professionnel du fait de la méconnaissance du fonctionnement des systèmes d'organisation des entreprises : cooptation, réseaux informels, ou formels, culture du diplôme, etc., sont autant de freins qu'il faut savoir lever si les entreprises veulent pouvoir exploiter l'ensemble des talents disponibles, dont ceux des femmes qui correspondent à la moitié des jeunes diplômé-e-s sorti-e-s des écoles.

C'est dans cette perspective que le gouvernement français, a créé un label pour favoriser la mise en œuvre de l'égalité professionnelle dans les entreprises et toutes les organisations privées ou publiques, quelle que soit leur taille.

Le label égalité a été conçu dans la perspective de faire évoluer durablement l'organisation des entreprises, associations ou administrations dans le respect des différences et de la complémentarité entre les femmes et les hommes.

Il a été pensé et est utilisé par les entreprises qui l'ont obtenu ou qui sont en cours de labellisation comme un outil de recherche de performance économique dans le respect de la différence de chacun-e et de la valorisation de la vision que chaque collaborateur-trice est susceptible d'apporter au développement de l'entreprise.

Ainsi le dossier de candidature au label est construit autour de trois grandes orientations, qui offrent une méthode d'accompagnement au changement.

Le premier vecteur de changement concerne l'ancrage de l'égalité dans la culture de l'entreprise.

Puis, une fois cette valeur fondamentale admise et intégrée, il devient possible de l'intégrer dans les processus de gestion des ressources humaines et de management. Enfin, la valorisation de la parentalité et de la conciliation des temps de vie professionnel, personnel et familial doit permettre de prendre en compte de façon égalitaire, entre les femmes et les hommes, la nécessité de consacrer du temps au travail pour pouvoir progresser dans l'entreprise, tout en ne sacrifiant pas sa vie personnelle et familiale.

Ce label s'inscrit donc dans une dynamique de changement des comportements, des stéréotypes, et des modes d'organisation qui transmettent des systèmes d'organisation « traditionnels ».

Ce faisant, ce n'est pas seulement dans la sphère de l'entreprise que le label intervient, mais aussi en lien avec son territoire.

De plus, l'égalité entre les femmes et les hommes ouvre sur toutes les autres formes de discriminations possibles, dont, bien sûr, celles en raison de l'orientation sexuelle, très proches, comme nous l'avons vu, des mécanismes de construction du sexisme.

Il est intéressant de noter que ce label a permis aussi la création d'un autre label, concernant la diversité entendue comme la prévention et la lutte contre toutes autres formes de discriminations. Dans ce contexte, l'homophobie dans le monde du travail y aura toute sa

place au même titre que toutes les discriminations sanctionnées par la loi française et les textes européens ou internationaux.

Pour en revenir au label égalité, il est important de souligner que les plans d'actions, qui sont mis en place par la direction, mentionnent toujours l'exemplarité des dirigeants et prévoient des sessions de sensibilisation ou de formation qui comportent un volet sur la construction des stéréotypes.

En abordant la question du genre, celle de l'homosexualité revient de manière récurrente. Par exemple, aujourd'hui, être un père divorcé, avec la garde alternée de son enfant, ou être un père homosexuel, devient une situation possible et envisageable.

Ainsi par exemple, la société Eau de Paris, qui a été dans les toutes premières entreprises à obtenir dès 2005 le label égalité, a dans son dernier accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, ajouté un article prévoyant que les congés parentaux étaient ouverts à tous les parents, mentionnant expressément « hétérosexuels ou homosexuels »

Le label égalité invite les entreprises à s'engager dans des démarches fortes pour lutter contre les stéréotypes et le sexisme à travers la communication aussi bien interne qu'externe, afin de valoriser des « rôles modèles » propres à permettre de battre en brèche des idées reçues, sur les filières professionnelles et sur les métiers dits traditionnellement « masculins ou féminins ».

Sur ce point précis, cette enquête démontre que cette segmentation des métiers stéréotypée se retrouve aussi chez les homosexuels, ce qui prouve bien la force du système tel qu'il est organisé.

En effet, à la question posée sur les filières professionnelles et sur l'existence supposée de métiers par essence féminins ou masculins, les personnes interrogées ont répondu de manière encore plus caricaturale que leurs homologues hétérosexuels par l'affirmative !

« Les métiers pénibles où il y a des charges lourdes à porter sont pour les hommes, bien sûr », ainsi un florilège de métiers dits traditionnellement masculins ont été évoqués comme étant inadaptés pour les femmes.

En revanche, dans ces métiers, dont le bâtiment, l'énergie (EDF a été citée à de nombreuses reprises) ou les transports en communs, les hommes homosexuels ont estimés en majorité que les femmes lesbiennes étaient tout à fait à même d'occuper ces postes là. « Les nanas type camionneur, peuvent faire ces métiers là »... « Il y a à la RATP tout un réseau de lesbiennes conductrices ... » « dans le BTP, il y en a pas mal...une femme plombier, elle est automatiquement lesbienne » dit en riant un des cadres interrogé !

Les femmes lesbiennes n'ont pas eu ce type de considérations, ni les concernant elles-mêmes, ni concernant les hommes hétérosexuels ou non.

Il est clair qu'avec de pareilles représentations des métiers, les stéréotypes ont encore la vie dure et les modes de management ne sont pas épargnés !

En effet, à la question posée sur le fait d'être managé, pour des hommes homosexuels, par une femme, la réponse a été très majoritairement négative. L'indignation est encore plus forte lorsque l'hypothèse est envisagée dans le cas d'une lesbienne.

En revanche, pour les femmes, être dirigée par un homme, une femme hétérosexuelle ou une lesbienne, ne présente pas d'à priori.

Cependant, la grande majorité s'accorde pour dire qu'il existe de réelles différences de management entre les femmes et les hommes.

Souvent, le management par une femme est considéré comme plus « affectif », plus équilibré car les hommes auraient un mode de management « plus paternaliste, avec une relation fondée sur la séduction, même avec les homos ! ».

Les femmes sont globalement considérées comme plus douces et plus conviviales, même si paradoxalement, on estime qu'elles sont plus exigeantes, plus dures parfois car plus directes dans leurs manières d'appréhender les sujets ».

Une autre originalité de cette enquête a été de poser la question sur l'existence d'un management homosexuel ou lesbien.

Ici les avis sont plus partagés. Je pense que cela est dû aussi au caractère surprenant de la question. Il serait intéressant de réinterroger ce panel dans un an afin d'envisager si, après s'être posé cette question, les femmes et les hommes interrogé-e-s, auraient une autre vision du sujet.

En effet, la moitié des répondant-e-s ont estimé qu'il n'y avait pas de management homosexuel à proprement parlé.

D'autres pensent qu'il se rapprocherait du management « au féminin ».

Enfin pour une moitié, dont une majorité de femmes, il est considéré qu'il existe bel et bien un management lesbien ou homo.

L'argument majeur qui a été évoqué, reprend le thème de la difficulté d'assumer son homosexualité dans un univers très masculin (pour les femmes) et très hétéro normé (pour tous). Dans les faits, cela revient à développer une plus grande humanité, une plus grande tolérance face à l'Autre et à ses difficultés potentielles.

« Ma vie n'est pas facile, je pense que je prends plus en compte les difficultés des autres » dit une femme manager.

« Je me sens coupable vis-à-vis des salarié-e-s qui ont des enfants, alors je suis sûrement plus compréhensive qu'une femme qui en a » ajoute une autre !

Pour ceux qui émettent des réserves sur un management homosexuel, ils le qualifieraient au contraire de plus intolérant.

« Certains homos sont très intolérants, vis-à-vis de tous ceux et celles qui ne sont pas comme eux... alors leur mode de management pourrait être vraiment dur ! ».

## Des homos machos ?

### *Dans les propos...*

Il est intéressant de noter que les hommes homosexuels semblent être encore plus machos que les hommes hétérosexuels !

Non seulement ils ne souhaitent pas majoritairement être dirigés par des femmes, mais ils refusent presque toujours l'hypothèse d'une femme lesbienne !

Cela se retrouve dans leur vie privée, où ils ne les fréquentent pas, voir même les évitent !

Cela se retrouve aussi dans les propos sexistes qu'ils peuvent être amenés à préférer.

Ainsi à la question « Vous est-il arrivé de tenir des propos machistes ou sexistes voire homophobes », aucune femme ne dit en avoir eu, alors que quelques hommes disent en avoir prononcé « dans le cadre de mon entreprise » constate un homme, « parce qu'il y a un effet d'entraînement... alors on se laisse aller à avoir des propos un peu lourds sur les femmes... » et puis entre nous on traite les lesbiennes de « camionneuses » par exemple... « et celles là, c'est vrai que nous n'avons pas envie de les fréquenter, ni dans l'entreprise, ni en dehors... et encore moins de les voir comme chef ! ».

Mais si les femmes lesbiennes ne prononcent pas d'insultes spécifiquement à l'attention des « mecs », elles ont souvent des petites phrases « assassines » comme par exemple « ah ces mecs.... On ne peut vraiment pas compter sur eux... » ou encore « c'est du boulot fait par des mecs »... pour exprimer que le travail aurait été mieux fait par elles.

Il est à noter que je remarque ce type de phrases dans la bouche de beaucoup de femmes hétérosexuelles qui, lassées de voir leur travail si peu valorisé, disent maintenant tout haut ce qu'elles pensaient avant tout bas !

Homos machos-hétéros machos : même combat ?

Quelle est la peur sous-jacente pour un homo ou un hétéro de se voir « dirigé » par une femme ? Nous avons pu le voir plus-haut, un management féminin existerait bel et bien. Et s'il est défini comme étant basé davantage sur l'humain, sur l'écoute et la compréhension des problèmes, il peut aussi apparaître, pour l'homo ou l'hétéro comme « pesant », à la manière d'une mère qui voudrait tout savoir de la vie de sa progéniture, et naturellement y apporter des solutions. La relation hiérarchique est alors biaisée et perd de sa lisibilité.

Si la diversité des tâches auxquelles une femme doit faire face leur apporte une meilleure organisation, cette diversité les rend également et paradoxalement plus directives. C'est alors l'image du professeur qui va distribuer les devoirs, les bons et mauvais points.

L'homo face à une supérieure tentera une opération de séduction pour créer une relation de « copains de shopping », rendue beaucoup plus complexe si la supérieure est lesbienne. Son comportement sombrera vers l'homo-macho pour se rapprocher du sexisme affiché par de nombreux hommes dans le monde de l'entreprise.

Un hétéro face à une supérieure tentera non pas une séduction telle que décrite précédemment, mais pratiquera une véritable cour, qui tournera au machisme si les effets attendus ne sont pas au rendez-vous.

Si dans les relations de travail, comme dans la vie privée, homosexuels et lesbiennes se fréquentent peu, les points communs liés à la discrimination dont ils font l'objet sont largement plus nombreux que leurs différences.

### Dans les modes d'exercice du pouvoir...

Comme le management, l'exercice du pouvoir et ses modalités en lien avec son sexe ou son orientation sexuelle ont fait couler beaucoup d'encre et sont des sujets polémiques.

Ici encore, il ne s'agit pas d'ériger en dogme un simple constat fait dans le monde de l'entreprise mais aussi dans l'univers politique, qui à la suite de nombreuses enquêtes et témoignages tend à prouver qu'il y aurait bien un mode différencié d'exercer le pouvoir<sup>2</sup>, selon le genre.

Ce qui apparaît particulièrement intéressant, est de pouvoir constater dans les interviews réalisées que non seulement ces constats sont confirmés, mais accentués par une vision très macho du pouvoir par les hommes homosexuels.

En effet, il ressort que les hommes auraient une appréhension du pouvoir différente de celle des femmes, cela étant toujours entendu à compétences et niveaux de diplôme, de qualification, équivalents.

Ainsi, le pouvoir représente pour les hommes un aboutissement, une fin en soi. De ce fait, ils sont prêts à faire de nombreux sacrifices dont celui de déléguer totalement leur vie familiale à leur conjointe. Ne dit-on pas que derrière chaque homme se cache une femme !

Ce modèle de vie a façonné le système de fonctionnement des organisations sur un même modèle : celui de la hiérarchie. Comme tous ne peuvent pas être le chef suprême, l'organisation propose à chacun un poste de chef. Or chacun de ces chefs est aussi le sous chef d'un chef, ce qui génère des mécanismes d'allégeance mais aussi d'autorité sur les subalternes. On parle des mentalités de « petits chefs » ou des « chefaillons ».

Les femmes ont été épargnées en quelque sorte de cette hiérarchie. Elles ont régné, toutes puissantes sur la sphère familiale, où d'autres enjeux de pouvoir se sont tissés, notamment sur les liens affectifs.

Il est intéressant d'écouter les hommes homosexuels parler de leurs liens maternels, toujours complexes, où la mère toute puissante, joue à la fois les martyres et les sauveuses d'âmes, ce qui ne rend pas simple la vie au quotidien de ces hommes en quête de place dans la société en général.

Traditionnellement, l'exercice du pouvoir par les hommes vient compenser un désinvestissement familial latent, assumé ou involontaire. La spirale des rythmes de la vie professionnelle devient souvent un prétexte qui justifie l'absence dans la sphère privée. La

---

<sup>2</sup> Bleu Blanc Rose...

contrepartie de ce « sacrifice » réside dans l'acquisition d'attributs symboliques ou non, qui sont fonction de la place occupée dans la hiérarchie. Plus haute est la place, plus grands sont ses attributs : taille du bureau, cylindrée de la voiture, montant des notes de frais, décorations... !

Ces attributs fonctionnent un temps. La maturité arrivant, l'homme de pouvoir (plus que la femme de pouvoir) se trouve face à un vide affectif : les enfants ont grandi sans eux, ne manifestent plus un besoin particulier du père et le lien dans le couple s'est souvent délité. Ce temps est-il révolu ?

Les « nouveaux hommes » hétérosexuels ou homosexuels (voire métró-sexuels : un mélange des deux) sont-ils en train de réinventer une complémentarité et un échange dans les rôles dévolus à chacun au sein du couple ?

Pour les femmes, les enjeux de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise sont beaucoup plus récents. Ils remontent à un demi-siècle à peine.

Souvent les femmes dites « de pouvoir » se sont fondues dans le moule masculin qui leur était proposé pour y accéder. C'est à cette seule condition qu'elles ont pu diriger des grandes entreprises ou organisations.

Pour la cellule familiale, l'exercice du pouvoir par les femmes peut avoir les mêmes conséquences pour les hommes : une présence moins grande, un désinvestissement provoqué par la charge de travail et le manque de temps... Et le sentiment de culpabilité est souvent alors beaucoup plus marqué. Les « compensations » sont-elles identiques ? Rien n'est moins certain ! D'aucun diront « elle l'a cherché », d'autres prétexteront un manque d'organisation...

Les femmes interrogées se situent dans la droite ligne de leurs consœurs hétérosexuelles. Elles ont pleinement conscience que l'exercice du pouvoir au masculin est bien éloigné de celui qu'elles seraient prêtes à mettre en œuvre, à savoir, un mode d'organisation moins hiérarchisé et qui coordonne davantage le bien être interne des salarié-e-s avec la qualité externe des produits et la satisfaction des client-e-s.

Rien d'étonnant à voir que les services qualité dans les entreprises sont souvent dirigés par les femmes... ainsi d'ailleurs que ceux de la direction des ressources humaines !

Une femme interrogée dans le cadre de cette enquête m'a dit « nous sommes plus humaines dans notre mode d'appréhender le business et le pouvoir »... une autre a ajouté « je me fiche bien d'avoir ou non une voiture, moi je suis pour le développement durable et je viens en RER ! ».

Les hommes, même homosexuels, et même jeunes, puisque leur moyenne d'âge est de 40 ans, restent encore largement machos dans leur mode d'appréhension du pouvoir et ne considèrent pas les femmes particulièrement disponibles pour cet exercice.

Or l'enjeu est de permettre à chacun et chacune d'exprimer ses différences et d'apporter, de ce fait, toute sa richesse.

En écoutant les hommes homosexuels, pour certains dirigeants, il apparaît que le modèle masculin est intégré à tel point qu'ils ne réalisent pas qu'il est en tant que tel générateur

d'exclusions et donc de discriminations. La plus flagrante de ces discriminations est à l'encontre des femmes, mais celle envers les homosexuels existe bel et bien.

### Dans la sphère privée...

Ce modèle d'exercice du pouvoir se retrouve dans la sphère privée des hommes homosexuels interrogés.

Eux sont cadres, leurs « compagnons » ou « amis » ne le sont pas toujours.

« Chez moi, mon ami il fait tout ! Parfois pour le taquiner je lui dis qu'il est mon homme de ménage » commente, en plaisantant, un des hommes interrogés.

Un autre homme dit qu'ils se font aider par un « homme de ménage homosexuel », mais pour la partie cuisine et course, c'est son compagnon qui s'en occupe.

« Mon ami est maniaque... alors je le laisse ranger et s'occuper de la maison... en revanche j'adore faire la cuisine... mais je ne fais pas celle de tous les jours, je n'ai pas le temps de mijoter des petits plats ! » confie un autre.

Ainsi la répartition des rôles domestiques semble se reproduire sensiblement sur le modèle des familles hétérosexuelles traditionnelles : celui qui gagne le plus, travaille moins à la maison !

Au sein même du couple homosexuel, il existerait donc une relation de dominant (celui qui travaille et gagne mieux sa vie) sur celui qui travaille moins et gagne moins bien sa vie et qui compenserait donc par des tâches ménagères... Ces rôles domestiques peuvent être aussi partagés selon les compétences ou prédispositions de chacun.

Le partage du « pouvoir » à la maison ou son exercice peuvent être aussi parfois inversés. Le cadre qui prend des décisions toute la journée accepte souvent d'être pris en charge une fois rentré chez lui. Après 10 à 11 heures de réunions, rendez-vous et sollicitations diverses, son souhait principal est de trouver un havre de paix et de tranquillité dans lequel il peut se laisser cocooner par son compagnon qui prend alors l'ascendant, car il est celui qui gère et organise la vie quotidienne.

Chez les femmes cette répartition des rôles semble beaucoup plus équilibrée. Chacune organise la vie commune en fonction de ses affinités et pour faire plaisir à l'autre. « Moi je suis très ordonnée... alors je range plus la maison... et mon amie aime repasser, alors elle repasse ... mais je l'aide aussi et je repasse mes chemisiers... parfois elle aime repasser mes affaires, et moi les siennes... ».

« Nous avons une vie équilibrée, on fait beaucoup de choses ensemble parce qu'on a choisi de vivre ensemble pour justement partager notre quotidien... on fait la cuisine ensemble, les courses, c'est un vrai plaisir ! ».

### Perspectives

Les femmes et les hommes interrogés pensent que l'homosexualité représente un atout pour la société. Elle apporte en effet, une vision du monde, différente, enrichie par des comportements qui se situent en dehors des schémas traditionnels. « En tant qu'homo je ne peux pas être monolithique » dit une personne interrogée, « on a une autre sensibilité parce qu'on a un autre vécu », dit une autre « on a un regard différent sur le monde... sur la gestion plus pacifique des conflits par exemple » ajoute encore une autre personne ...

L'homosexualité remet en question le modèle unique sur lequel la Société est construite car il n'est pas question de déterminer au sein d'un couple homosexuel qui est l'homme et qui est la femme mais de considérer chaque élément du couple sur un plan d'égalité, dans le cadre des valeurs de respect et de partage. La reconnaissance de l'homosexualité et son acceptation élargissent ainsi le champ de nos libertés et constitue une richesse sociétale supplémentaire.

Cependant, un questionnement a été posé sur la volonté réelle de la part de la « communauté homosexuelle » de participer réellement au changement de la norme telle qu'elle existe aujourd'hui.

Les homosexuels ont-ils/elles réellement envie de faire bouger les choses ? le système actuel ne leur convient-il pas au fond ? Ils fréquentent des boîtes gays ou lesbiennes, ils/elles ont leurs lieux de divertissement, leurs lieux de loisirs, leurs lieux de villégiature. Souvent leur intolérance vis-à-vis du monde hétéro normé ne leur donne pas envie de s'y intégrer.

Mais cette intolérance n'est-elle pas le résultat du rejet dont ils et elles ont été et sont encore victimes de la part de la Société elle-même ? Malgré de beaux discours sur l'égalité des chances, la diversité, les esprits plus ouverts, le sexisme et l'homophobie continuent de faire de nombreux ravages dans le monde du travail. Et des clichés tels que : « Suis-je un sous-salarié parce que je vis avec un autre homme ? Ne suis-je bonne qu'à rester derrière les fourneaux parce que je suis une femme ? » perdurent malheureusement.

Les deux communautés gay et lesbienne ne se fréquentent pas ou peu... alors ?

Face à ces résistances, beaucoup d'homosexuel-le-s se battent au quotidien pour un véritable rattrapage juridique et pour le respect de leurs différences.

Malgré l'indéniable évolution de la société, et de nos mentalités, certains blocages, certains tabous sont encore très présents. N'hésitons pas d'ailleurs à faire chacun un peu d'introspection ! Sommes-nous toujours irréprochables ? Sommes-nous prêts à faire confiance à une femme pour un poste à responsabilité ? Et si elle nous lâchait du jour au lendemain pour un congé de maternité, puis pour un congé parental ? N'hésitons nous pas à prendre le même ascenseur qu'un collègue que l'on sait homosexuel... On ne sait jamais... S'il jetait soudainement son dévolu sur nous !

Ces exemples de sexisme et d'homophobie ordinaires, chaque jour répétés.... Sommes-nous capables d'en mesurer l'impact auprès de celles et ceux qui en sont victimes ? Ne facilitons nous pas, à notre insu, une mise à l'écart d'un collaborateur, d'une collègue pourtant tout aussi méritants que n'importe quelle autre personne.

Ce qu'il convient de faire, c'est de changer les modèles d'organisation et les comportements de chacune de nos organisations et de nous mêmes.

Pour cela c'est un vaste projet de société, qui va bien au delà de la sphère de l'entreprise, où la cause liée à la lutte contre le sexisme rejoint celle de la lutte contre l'homophobie.

Même s'ils se vivent différemment, épanouissements personnel et professionnel sont indissociables ! Alors, comment parvenir à cet équilibre qui nous rend volontaires et performants si nous sommes écartés des décisions, des promotions, des offres du Comité d'Entreprise, des responsabilités, sous prétexte que nous sommes une femme ou un homosexuel, ou une femme homosexuelle !

Pour reconnaître les talents et les compétences d'un individu, il faut d'abord le connaître et l'accepter tel qu'il est, avec ses espoirs, son ambition, ses différences. « C'est la peur de l'Autre et de ses différences qui conduit au chaos... L'Enfer, ce n'est certainement pas l'Autre, ce n'est certainement pas les Autres.... Nous sommes hélas parfois capables de construire nous-mêmes l'enfer... »

Si depuis plusieurs années, des associations ont vu le jour pour lutter contre l'homophobie et combattre le sexisme dans le monde du travail, les pouvoirs publics et la représentation nationale se sont aussi mobilisés plus ou moins volontairement pour doter notre pays d'un arsenal législatif permettant de dénoncer et combattre des comportements indignes, favoriser l'égalité Homme/femme, promouvoir la diversité au sein de l'entreprise. Cette prise de conscience, tardive pour certains, insuffisamment audacieuse pour d'autres, il nous faut l'accompagner.

Des associations comme celle de l'Autre Cercle, modérée dans ses propos mais efficace dans ses actions permettent de faire cette passerelle nécessaire entre les deux « mondes » : hétéros et homos.

Le travail d'enquête mené pour cette étude permet là encore de faire tomber bien des tabous et de dédramatiser par une approche humaine, humaniste et bienveillante tous ces sujets.

Pour vivre ensemble et s'enrichir de nos différences, encore faut-il les connaître et les apprécier, sans jugement de valeur, juste pour ne pas être dans l'ignorance et, par voie de conséquence, dans la peur.

Déjà des progrès ont été réalisés par l'action du milieu associatif, notamment, et le développement, comme pour les femmes dans l'entreprise, de réseaux internes.

Les personnes interrogées ont toutes dit « être fières d'être homosexuelles ». Voilà une première revanche sur l'Histoire, qui faisait d'elles des délinquantes et des folles il y a encore une trentaine d'années. En effet, il aura fallu attendre 1981 pour que l'homosexualité ne soit plus considérée, en France comme un délit et 1985 pour qu'elle ne soit plus admise comme maladie mentale.<sup>3</sup>

Pour combattre ce qui donne lieu à des discriminations, liées au genre, liées à l'homophobie, plusieurs pistes d'actions ont été explorées, en particulier la loi, bien sûr, comme garante des droits de chacun à sa différence et comme outil de sanction contre les personnes qui agissent dans l'irrespect des valeurs républicaines de liberté, d'égalité et de fraternité.

---

<sup>3</sup> Cf. [www.autrecercle.org](http://www.autrecercle.org)

D'autres initiatives ont pu également voir le jour grâce à la mobilisation des acteurs du monde du travail, plus spécifiquement ceux liés au recrutement. Citons notamment la « Charte de la Diversité », le label « A Compétence Egale », ou encore « Plan Egalité des Chances ». Ces dispositions doivent être des leviers exemplaires contre le sexisme et l'homophobie.

Toutes les personnes interrogées pensent que le premier pas est celui de l'éducation civique, dès le plus jeune âge, pour permettre à chaque enfant de respecter les différences de chacun et de chacune. C'est ainsi et seulement ainsi que les homosexuel-le-s pourront devenir de véritables acteurs du changement dans la lutte contre les discriminations les concernant.

Si notre étude porte sur les passerelles existant entre sexisme et homophobie dans le monde du travail, nous ne pouvons nier que ces discriminations ont une forte influence sur la sphère privée. Aussi, nous devons pouvoir identifier des « rôles modèles » qui contribueraient à cet effort d'éducation et d'identification.

Comme les femmes, les homosexuels ont besoin d'avoir des repères historiques et contemporains de personnes qui leur ressemblent et qui leur serviront de guides.

Mais avoir des « rôles modèles », ce n'est pas seulement de grandes figures, souvent inaccessibles. C'est aussi avoir des héros des temps modernes, dans des séries TV, dans des films grand public. C'est cesser de donner aux « homos » le rôle de « folles » ou de « pleurnichard-e-s », c'est aussi valoriser les femmes lesbiennes, totalement absentes des médias.

Il convient également de changer de discours et dire aux jeunes femmes et aux jeunes hommes qu'il est possible pour eux et pour elles de prendre leurs places dans la société. Tel est le rôle que les politiques, les chefs d'entreprise, les gouvernants associatifs et les médias doivent se donner comme ligne de conduite et d'horizon.

Les dispositifs législatifs réservés aux couples hétérosexuels sont encore trop différents de ceux prévus pour les homosexuels : mariage, adoption, filiation, sont autant de sujets qui, tant qu'ils ne seront pas votés, ne permettront pas à l'égalité, telle qu'elle est inscrite au milieu des frontons de nos bâtiments républicains, d'exister réellement !

Des individus, épanouis, heureux dans leur vie privée, ne pourront qu'apporter efficacité, bon esprit, volontarisme, écoute et productivité dans leur activité professionnelle quotidienne.

La Société évolue sur beaucoup de sujets dans le bon sens. Mais rien n'est jamais complètement acquis.

Nous devons tous faire preuve de vigilance. Les progrès que l'on constate montrent que le chemin est encore long avant d'atteindre un idéal acceptable. Chacun, chacune d'entre nous doit accepter qu'à un moment donné, son histoire personnelle s'intègre, s'imprègne et se mélange à l'Histoire collective afin qu'ensemble, nous construisions un monde meilleur.