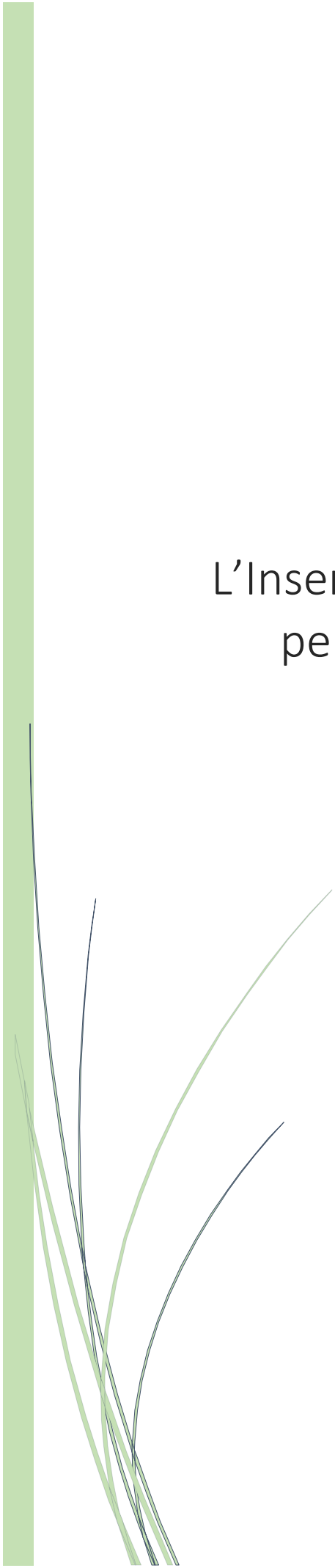




Mémoire de Master 2

Etudes sur le genre

L'Insertion par l'Activité Economique peut-elle échapper au genre ?

Université Lumière Lyon 2

UFR Anthropologie, Sociologie,
Science Politique

2018-2020

Sabine Martel

Sous la direction de Diane Rodet

Table des matières

Remerciements	3
Préambule	4
Introduction	5
1. Le déclic d'une vocation et un parcours engagé.....	5
2. Etre une femme, jeune et active, dans un conseil d'administration : une première approche des rapports de genre	6
3. Une timide levée de voile sur les inégalités entre les femmes et les hommes dans l'économie sociale et solidaire.....	7
4. L'approche institutionnelle de l'égalité femmes-hommes : des lois pour quels résultats ?	10
5. Problématique et axes de la recherche.....	11
Contexte d'enquête	14
1. Enquêter en terrain connu	14
1.1 Une légitimité acquise par la fonction professionnelle passée.....	14
1.2 Une nécessaire réduction du champ d'investigation	15
1.3 Le choix des enquêtées : définir le corpus de recherche	15
2. Impliquer le « je » pour expliquer.	16
3. Combiner différentes méthodes pour l'analyse des conditions d'exercice des dirigeant-es de SIAE 18	
4. Quelques données sur les structures et directrices enquêtées.....	21
5. L'emploi du protocole rédactionnel non discriminant	23
PARTIE 1 : Quand l'insertion par l'activité économique produit ses propres rapports de genre	24
1. Origine des projets : les fondateurs sont principalement des hommes	26
1.1 Une démarche politique réservée aux hommes	28
1.2 Une forte tension entre l'économie et le social.....	30
1.3 L'entrepreneuriat et le leadership : une affaire d'hommes.....	33
2. Conseils d'administration : de la difficulté des hommes à partager le pouvoir et de l'infériorisation des femmes	37
2.1 Cooptation de pairs et rééligibilité, une façon de conserver le pouvoir	39
2.2 L'assignation des femmes aux fonctions peu stratégiques.....	43
2.3 La parole, un instrument de domination	45
3. Une division sexuée du travail persistante à tous les échelons de l'organisation.	50
3.1. Les obligations familiales : barrières à l'entrée des femmes dans les conseils d'administration.....	50
3.2. La prévalence de la division sexuée du travail dans les activités des SIAE	52

Conclusion	56
PARTIE II : Etre femme directrice de SIAE : quel(s) rapport(s) avec le genre ?	57
1. Des trajectoires diverses pour un but commun	58
1.1 L’empreinte des origines familiales	59
1.2 L’orientation sociale renforcée par un choix d’études à caractère féminin	63
1.3 Trajectoires professionnelles : des histoires de « hasards » et de vocations	65
2. L’accès au poste de direction : l’épreuve du genre ?	68
2.1 Une entrée tardive, effet de genre ?	68
2.2 Binôme directrice/président : l’emprise du patriarcat ?	71
3. Un management aux prises avec le genre	75
3.1 Le défi de la visibilisation du féminin dans les textes officiels	76
3.2 La difficile négociation de la mixité dans l’entreprise	77
3.3 Une certaine pratique de l’ <i>empowerment</i>	82
Conclusion	84
Conclusion	85
Bibliographie	88
Annexe : guide d’entretien	96

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier la directrice de ce mémoire, pour ses éclairages et ses conseils tout au long du processus de réflexion et de rédaction. Le partage de ses propres recherches sur le secteur de l'économie sociale et solidaire m'a apporté des éléments essentiels à une bonne compréhension des rouages, des enjeux mais aussi de la complexité de ce secteur. Son appui a été une aide véritable pour me permettre d'objectiver mes pensées et mes propos, mais aussi pour lever mes doutes et m'encourager à poursuivre cette recherche jusqu'au bout.

Je remercie les membres du jury pour la lecture et l'appréciation de mon travail, et en particulier Marie-Clémence Le Pape et Clothilde Arnaud qui ont été d'un appui précieux et indispensable pour le travail de réflexion et d'écriture. Elles ont fait preuve d'une pédagogie remarquable pour accompagner les étapes de la construction méthodologique du mémoire. Je tiens également à remercier toutes les enseignantes du Master qui m'ont ouvert à une autre façon de voir le monde.

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes que j'ai interviewées, sans qui la réalisation de ce travail de recherche n'aurait pas pu être possible. Je les remercie pour leur disponibilité, la confiance qu'elles m'ont accordée, leur sincérité dans les réponses apportées, la richesse de nos échanges, les moments de complicité partagée, de sororité. Je loue leur courage et leur ténacité.

Je garde une pensée particulière pour les romancières féministes qui m'ont accompagnées tout au long de ces deux années de formation, dont les récits ont nourri ma réflexion sur la condition des femmes partout dans le monde.

Je remercie enfin mes ami-es, ma mère, ma sœur, pour l'intérêt qu'elles/ils ont porté à mon travail, le soutien inconditionnel qu'elles/ils m'ont apporté. Les échanges que nous avons eus, parfois bien animés, ont aussi alimenté ce mémoire.

*« Je me suis efforcé de décrire le monde,
non pas comme il est,
mais comme il est quand je m’y ajoute,
ce qui évidemment ne le simplifie pas ».*
Jean Giono, « voyage en Italie »

Préambule

C’est parce que Jean Giono était enfant du pays qu’il a su transposer l’âme provençale dans ses romans, peindre la Provence de l’intérieur en exposant le contraste entre la beauté de ses paysages et l’âpreté de la vie en ce temps-là, ce qui donnait à ses récits une dimension naturaliste. Il donnait à voir aussi, sans les nommer, les rapports de genre. J’ai choisi cette citation car elle renvoie précisément d’une part à la relation d’enquête et d’autre part, à la complexité de mener une recherche sur le genre quand on est soi-même une femme.

J’introduirai donc ce mémoire par le récit de ma propre expérience.

Adolescente, dans les années 80, je clamaï à qui voulait bien l’entendre que je voulais devenir « PDG » ... ou cheffe d’orchestre ! Ces propos engagés et sincères montraient déjà une certaine appétence pour une fonction qui était alors strictement réservée aux hommes, celle d’être cheffe !

Etre née à l’aube du grand bouleversement de 68, et avoir feuilleté quelques livres d’écrivaines féministes dans la bibliothèque de ma mère, sont deux faits qui ont sans doute influencé mon chemin de rébellion. En tant que fille, sœur d’une fratrie de deux filles et trois garçons, puis en tant que femme, j’ai toujours œuvré pour défendre une place égalitaire des femmes dans la famille, dans la société, dans l’entreprise.

Personnellement investie dans l’économie sociale et solidaire (ESS) depuis plus de quinze ans, à titre professionnel comme bénévole, puis directrice d’une association d’insertion, je suis de fait particulièrement sensible et concernée par la thématique du genre dans ce secteur.

J’avais déjà réalisé un mémoire sur l’insertion par l’activité économique comme vecteur de développement local, pour clôturer une formation de master en ingénierie de projet d’économie sociale et solidaire. Dix-huit ans plus tard, c’est en qualité de praticienne du secteur que j’aborderai cette nouvelle démarche de recherche, en chaussant cette fois les lunettes du genre.

Consciente de la part de subjectivité et de transfert que je risque d’introduire dans les choix des thèmes et la façon de les aborder, ainsi que dans ma posture d’enquêtrice, il me faudra redoubler d’efforts pour objectiver mes propos et analyses. Mais ce défi en vaut la peine, compte tenu de l’invisibilisation des questions de genre dans ce secteur, encore aujourd’hui.

Introduction

1. Le déclic d'une vocation et un parcours engagé

En 1998, je pars en mission de développement aux Philippines pour une ONG. La mission consiste à monter un atelier de couture dans une communauté villageoise défavorisée, et mettre en place les conditions de sa pérennisation. L'activité est principalement destinée à des femmes. Ce projet est l'équivalent d'une entreprise d'insertion en France. J'y trouve ma vocation.

Je n'ai pas choisi cette mission par hasard. Je l'ai choisie précisément parce qu'elle concerne des femmes, et que l'activité économique est un moyen pour elles de gagner leur autonomie financière. Mon ambition est de les mener vers la constitution d'une coopérative afin qu'elles deviennent autonomes, et indépendantes dans leurs prises de décisions. En seulement quelques mois, une véritable transformation s'opère chez ces femmes. L'autonomie, la confiance et le respect qu'elles gagnent en travaillant modifient à vue d'œil leur rôle au sein même de leur famille, et plus largement, de leur communauté villageoise. Au-delà du simple aspect économique, mon rôle a finalement été de les accompagner dans leur processus d'*empowerment*¹. Je me souviens de Fely, une femme très réservée et battue par son mari. Quelques mois après le démarrage de l'atelier, elle me dit : « *Maintenant, mes enfants sont fiers de moi !* ». Après avoir économisé une petite cagnotte grâce à l'atelier, elle réussit même à ouvrir une petite cantine dans le village, pour les femmes qui travaillent à l'atelier et n'ont plus le temps de faire la cuisine. Un bel exemple d'*empowerment*.

De retour en France, forte² de l'expérience des Philippines, je me rapproche professionnellement du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE)³, qui me permet de concilier ma formation économique avec la solidarité humaine. Au début des années 2000, je reprends une formation universitaire en ingénierie de projet d'économie sociale et solidaire (ESS), durant laquelle je travaille sur le montage d'un projet d'hébergement pour femmes violentées couplé à un chantier d'insertion par le maraîchage biologique. Cette expérience confirme mon engagement pour ce secteur qui correspond à mes valeurs, à ma vision de l'économie, à ma vision du monde. C'est pour moi l'occasion de « faire de l'économie autrement », c'est-à-dire d'appréhender l'activité économique comme

¹ L'*empowerment* est un terme utilisé dans le domaine du développement, notamment dans les Pays du Sud, pour désigner un processus d'émancipation par le « pouvoir d'agir », en commençant par une reprise de pouvoir sur soi-même. Il concerne principalement les femmes. Ce thème sera repris dans la deuxième partie du mémoire.

² L'emploi du féminin ici est volontaire.

³ L'insertion par l'activité économique est un secteur de l'Économie sociale et solidaire qui vise à accompagner vers l'emploi des personnes qui en sont éloignées, au moyen d'un support d'activité marchand, d'un contrat de travail et d'un accompagnement socio-professionnel, limités dans le temps. <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/inserer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique>;

moyen d'épanouissement et non comme une fin en soi. C'est la possibilité de remettre la personne humaine au cœur du projet. Car la promesse de l'économie sociale et solidaire est le développement d'une économie alternative, avec comme objectif de réaliser une plus-value sociale. L'ESS est « acapitaliste ». L'ESS, ce sont aussi des projets collectifs, à visée principalement sociale et environnementale. J'apprendrai plus tard que l'ESS est beaucoup plus complexe que cela. La réalité n'est pas toujours conforme aux principes posés (Cottin-Marx & Hély, 2015; Rodet, 2019).

Suite à ce projet, je suis embauchée dans une structure de finances solidaires, affiliée au réseau France Active⁴. Là, je m'occupe plus particulièrement d'un dispositif d'accompagnement d'associations, le DLA⁵. Grâce à ce dispositif, je constitue mon propre réseau de connaissances des acteurs de l'ESS, et notamment de l'insertion par l'activité économique. Dans l'association, l'équipe est mixte, mais avec un président, un directeur et un directeur adjoint... hommes. Cela, je ne l'avais pas repéré, il y a quinze ans.

En janvier 2011, douze ans après l'expérience des Philippines, je repars à l'international à la rencontre de coopératives de femmes dans les pays du Sud⁶. Pendant près de trois ans, je partage le quotidien de ces femmes qui font de l'économie solidaire leur support privilégié d'émancipation, non seulement économique mais également politique (Guérin et al., 2011). Cette expérience est un point d'orgue. C'est à partir de là que j'entame une vraie démarche militante.

2. Etre une femme, jeune et active, dans un conseil d'administration : une première approche des rapports de genre

2 juillet 2020. Dans les locaux de l'association Le Nid Douillet⁷, dont je suis trésorière depuis cinq ans, se déroule une réunion avec la commissaire aux comptes, en présence de la directrice, du président, du directeur adjoint et de moi-même. Après avoir parlé de la situation financière, nous évoquons la gouvernance et le renouvellement des mandats. Le président indique qu'il aimerait bien s'arrêter, car cela fait dix ans qu'il officie. Il dit sur le ton de la désolation : « *J'aimerais bien passer la main, mais je ne trouve personne pour me remplacer !* ». Cette remarque, il l'avait déjà faite plusieurs fois en conseil d'administration, et s'est même fait une fois chahuté par le vice-président qui lui a rétorqué sous forme de boutade : « *Tu dis ça, mais au fond, tu n'as pas aucune envie de partir !* ». Alors ce jour-là, je le prends au mot, et réponds du tac-au-tac : « *Si, moi ! Ça m'intéresse !* ». La commissaire aux comptes sourit, le président ne me regarde pas, silence. Alors je rétorque : « *Mais bon,*

⁴ www.franceactive.org

⁵ Dispositif Local d'Accompagnement, piloté par la Direccte.

⁶ Terme utilisé par les instances internationales pour désigner les pays en développement, en opposition aux pays du Nord. Ces pays sont caractérisés par un IDH et un PIB par habitant faibles, majoritairement situés dans la partie sud des continents émergés. <https://www.undp.org/content/undp/fr/home.html>

⁷ Les noms de l'association et des personnes ont été changés pour préserver leur anonymat.

pas tout de suite, parce que là, je n'ai pas vraiment le temps, avec mon travail et mes études en plus ! ». Et nous passons à un autre sujet. Par mon attitude consensuelle, j'ai cautionné le principe de l'« arrangement entre les sexes » (Laufer, 2003). D'autre part, je me sens délégitimée en tant que femme par ce président qui ne voit pour lui succéder qu'une personne à son image, tout comme il ne coopte que des personnes de son entourage proche (Tchernonog, 2013). En effet, les deux dernières personnes entrées au conseil d'administration appartiennent au réseau personnel du président, et ce sont des hommes retraités comme lui. Moi, je suis arrivée par l'intermédiaire de la directrice. La posture du président vis-à-vis de sa succession me questionne et me choque. Ne sommes-nous pas dans une association qui est censée avoir des instances de gouvernance démocratiques, où les dirigeant-es doivent être renouvelé-es régulièrement par vote ? De quel droit cet homme estime-t-il que je ne suis pas en capacité de prendre sa suite ? Quel pouvoir a-t-il sur la décision de sa succession ? Aurait-il eu la même réaction avec un administrateur homme ? Je viens de vivre l'expérience du genre.

C'est à partir de cette expérience personnelle, et de mon sentiment d'avoir à lutter à chaque conseil d'administration pour revendiquer ma légitimité en tant que femme, que j'ai bâti mon travail de recherche pour le mémoire. Je peux donc dire que ce travail est né d'une « indignation » (Clair, 2016 p.71).

3. Une timide levée de voile sur les inégalités entre les femmes et les hommes dans l'économie sociale et solidaire

En mars 2019, l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire, tout nouvellement créé⁸, publie un état des lieux dans lequel il pose un constat implacable, qui confortera mon ressenti : le genre est un angle mort de l'ESS, de nombreuses inégalités sont constatées entre les femmes et les hommes. Avec un taux de 68% de présence dans les effectifs salariés, les femmes ont une « place prépondérante dans les forces de travail » des organisations de l'ESS. De plus, une grande partie travaille dans les secteurs du social et de la santé, ce qui amène à dire que l'ESS est une économie « féminisée ». Pourtant, les femmes sont « concentrées sur des faibles qualifications et des métiers peu valorisés ». Elles sont souvent sur des emplois précaires, notamment dans les associations (Bailly et al., 2012; CNCRESS, 2019a). Elles ont aussi des difficultés pour accéder aux postes à responsabilités, autrement dit, elles se heurtent au « plafond de verre » (Laufer, 2013). Une étude complémentaire publiée en novembre 2019 sur les instances de gouvernance confirme qu'elles sont sous-représentées dans les instances dirigeantes, de manière inversement proportionnelle à leur taux de présence dans les effectifs salariés. Et plus la taille de l'entreprise augmente, moins les femmes sont présentes dans ces instances décisionnelles (CNCRESS, 2019b; Désert, 2014; Pleintel et al., 2020). Les femmes subissent

⁸ L'observatoire de l'égalité femmes-hommes de l'ESS a été créé en 2018 par le CNCRESS: <https://www.cncres.fr/fr/dossiers-thematiques/observatoire-de-legalite-femmes-hommes-dans-less>

par conséquent de graves inégalités liées à leur sexe dans un secteur qui prône pourtant des valeurs éthiques comme « l'utilité sociale, la coopération, le partage ou la solidarité »⁹. C'est là tout le paradoxe. Ces inégalités sont invisibilisées voire niées, le secteur de l'ESS est d'une certaine manière resté aveugle à la question du genre.

Du côté de la recherche, Magali Saussey, socio-anthropologue au Cirtes (Belgique), fait remarquer lors d'un colloque organisé par des militantes et chercheuses de l'ESS en 2014¹⁰, qu'il y a très peu de recherches académiques qui s'intéressent à « l'articulation entre genre et ESS » (Désert, 2014 p.12). En effet, d'importantes enquêtes ont été menées dans les années 2000 sur l'ESS, où il n'est fait aucune mention du genre.

En 2011, Erika Flahault a co-dirigé avec Henry Noguès et Nathalie Schieb-Bienfait un ouvrage spécifique sur l'ESS, *L'économie sociale et solidaire, nouvelles pratiques et dynamiques territoriales* (Darbus, 2012; Flahault et al., 2011). Or, bien qu'Erika Flahault soit une sociologue sensible au genre car elle a participé à des travaux sur les rapports sociaux de sexe dans le milieu associatif (Flahault et al., 2014), l'ouvrage ne fait pas référence aux rapports de genre.

Si elles et ils introduisent des statistiques différenciées par sexe dans leurs travaux, très peu de chercheuses et encore moins de chercheurs se sont intéressé-es à la question du genre comme « catégorie utile d'analyse » (Scott, 1988) dans l'ESS. En France, la sociologue Muriel Tabariès et l'économiste Viviane Tchernonog se sont emparées du thème des inégalités entre les femmes et les hommes dans le secteur associatif au tout début des années 2000. A cette époque, elles semblent les seules. Partant de données statistiques différenciées entre les femmes et les hommes, elles rendent visibles les inégalités et mettent en cause les rapports de genre. En 2005, elles publient un article dans la *Recma*¹¹ sur la non-mixité des bureaux, qui marque la difficulté des femmes à accéder à des fonctions dirigeantes autrement que par la constitution de groupes non-mixtes (Tabariès & Tchernonog, 2005). Depuis lors, Viviane Tchernonog introduit le thème de l'accessibilité des femmes à la tête des associations dans ses études périodiques sur le paysage associatif français, dont le premier rapport est édité en 2007 (Tchernonog, 2013). Elle associe à cet ouvrage des docteurs/doctoresse en droit, des économistes, des sociologues, des spécialistes de l'économie sociale.

Un peu plus récemment, *L'Atlas commenté de l'ESS*, un ouvrage de référence dirigé par des économistes, a été édité dans sa 4^{ème} version en 2017 (Demoustier et al., 2017). Cette année-là, paraît le premier rapport sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, qui fait une analyse précise des inégalités et propose un plan d'action (CNCRESS, 2017). L'Atlas a consacré un chapitre sur les femmes et l'ESS, mais sans aucune analyse de genre. Il présente des statistiques différenciées par sexe et commente les chiffres en faisant des comparaisons,

⁹ <http://www.llelabo-ess.org/-l-economie-sociale-et-solidaire-ess-.html>

¹⁰ Colloque sur le thème de « Entreprendre au pluri'elles : femmes actrices de l'économie sociale et solidaire », organisé en avant-première de la promulgation de la loi sur l'ESS, évoquée plus loin dans l'introduction.

¹¹ Recma : revue internationale de l'économie sociale

mais ne nous apprend rien sur les causes profondes de ces différences. Une seule allusion est faite au genre dans la conclusion de ce chapitre, pour indiquer que les initiatives prises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes par différents acteurs ne résoudront sans doute pas la question du genre. Une telle conclusion peut laisser perplexe.

Dans la toute nouvelle version de *L'Atlas commenté de l'ESS*, sortie en octobre 2020¹², le terme de « genre » est cette fois inscrit dans l'une des infographies dénommée « engagement, travail, emploi dans l'ESS ». Cette plaquette évoque la place des femmes dans la gouvernance et leur sous-représentation dans les postes clés des conseils d'administration, notamment la présidence. Cette même page pointe également des écarts de salaires persistants entre les femmes et les hommes, en indiquant toutefois que la situation est meilleure que dans l'économie traditionnelle. En écho à cet ouvrage, la revue *Juris Association* consacre 3 pages aux femmes dans l'ESS, où elles sont qualifiées d'« actrices engagées mais insuffisamment reconnues » (Pleintel et al., 2020 p.27-29). Les autrices, dont deux chercheuses en sciences économiques, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella, reviennent sur la précarité des conditions de travail des salariées dans l'ESS et leur sous-représentation dans les instances de gouvernance, alors qu'elles jouent un rôle majeur dans le secteur. Elles rappellent que ce sont les femmes qui ont été à l'avant-scène et inventives pendant la crise du Covid-19, sur des actions de solidarité. Reprenant le constat de l'état des lieux réalisé en 2019, elles observent toutefois que les organisations de l'ESS prennent en compte et s'approprient « progressivement » la question de l'égalité femmes-hommes, depuis que celle-ci a été reconnue par l'Union des employeurs de l'ESS et qu'un accord a été signé avec les représentants des syndicats (*ibid*).

Ainsi, les aspects de genre n'ont été mis en lumière que très récemment dans le secteur de l'ESS en France. On ne peut pas dire que ce soit l'impulsion volontaire des acteurs opérationnels ou la diffusion des quelques travaux de recherche qui y ont contribué, mais plutôt les politiques institutionnelles d'égalité femmes-hommes, c'est-à-dire une injonction de l'Etat, venant elle-même de la pression internationale. L'« égalité des sexes » est en effet l'objectif n°5 des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU, soit l'un des objectifs prioritaires après la réduction de la pauvreté, la question de la faim et de l'alimentation, celle de la santé et enfin l'éducation¹³.

L'approche « genre et développement » (GAD) est traitée au niveau international depuis les années 1990. Elle est « centrée sur les rapports de pouvoirs, l'*empowerment*¹⁴ des femmes et leurs pratiques restauratrices » (Sauvain-Dugerdil, 2016 p.183). Elle a donné lieu à de nombreux travaux de recherche sur le genre dans l'économie solidaire, en particulier dans

¹² <https://ess-france.org/fr/ressources>

¹³ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

¹⁴ La notion d'*empowerment* renvoie à l'idée générale de « *pouvoir d'agir* ». Elle sous-tend un processus d'apprentissage qui a pour objectif de favoriser l'émancipation des individu-e-s et leur autonomisation, dans une optique de transformation sociale (Lapeyre, 2017a)

les pays du Sud, car les femmes y sont très présentes, mais invisibilisées. Elles sont maintenues dans des situations de grande pauvreté car elles agissent principalement dans l'économie informelle. La socio-économiste Isabelle Guérin et l'anthropologue Christine Verschuur effectuent des recherches depuis le début des années 2000 sur le rapport entre les femmes, l'économie et le développement. Elles questionnent « les enjeux des initiatives économiques solidaires du point de vue des rapports sociaux de sexe dans l'économie », dans une perspective internationale. Leurs recherches portent sur l'*empowerment* à travers les initiatives d'économie solidaire portées par les femmes du Sud, ou comment les savoir-faire traditionnels des femmes dans la sphère reproductive peuvent être mis au service de leur émancipation (Guérin et al., 2011, 2017). De plus, elles entendent apporter un autre regard sur l'*homo oeconomicus* en le confrontant aux théories féministes et aux rapports de genre (Verschuur et al., 2015). Il faut croire que ces travaux de première importance ont longtemps été ignorés en France dans le secteur de l'ESS, ou tout au moins la relation n'a pas été faite avec l'économie solidaire au Sud, car ils n'ont pas été mentionnés dans les diverses études, à l'exception du rapport de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, en 2019.

4. L'approche institutionnelle de l'égalité femmes-hommes : des lois pour quels résultats ?

L'ESS s'affranchirait-elle des lois de la République ? Entre 1972 et 2011, pas moins de sept lois concernant l'égalité femmes-hommes dans la sphère professionnelle ont été promulguées par les gouvernements successifs en France. Mais ces lois ont eu peu de retentissements dans l'ensemble des entreprises en raison du défaut de sanctions si elles n'étaient pas appliquées (Angeloff, 2012 p.298). On peut alors légitimement penser qu'il en a été de même pour l'ESS.

L'injonction de l'Etat envers les entreprises de l'ESS françaises s'est faite au travers d'une loi spécifiquement dédiée à l'économie sociale et solidaire, promulguée le 31 juillet 2014¹⁵, arrivée quasiment en même temps que celle du 23 juillet sur l'égalité « réelle » et la simplification des négociations d'entreprise (Laufer, 2014 p.24). Il est clairement inscrit dans l'article 3 de la loi « *l'égalité réelle entre les femmes-hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues* » (op.cit.) comme l'un des objectifs à atteindre, avec la création d'un certain nombre d'outils pour y parvenir.

Depuis 2014, les bases sont posées en termes législatif et d'engagement au niveau des instances nationales représentatives. En plus de l'Observatoire, un prix « Egalité femmes-hommes » a été créé dans le cadre du mois de l'ESS pour inciter les actrices et les acteurs à développer des projets favorisant l'égalité femmes-hommes. Des initiatives ont été prises en faveur de l'égalité femmes-hommes par un certain nombre de réseaux de l'ESS. Il s'agit par

¹⁵ Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : <http://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX1315311L/jo/texte>

exemple de l'établissement de quotas, de la création de collectifs de femmes, ou bien de l'aide à la création d'entreprises par les femmes, ou encore de la diffusion d'outils de sensibilisation et d'action (Demoustier et al., 2017). La loi sur l'ESS a permis des avancées, mais l'évolution est lente. Les rapports, études et états des lieux publiés depuis sa promulgation ont toutefois le mérite de pointer du doigt les inégalités constatées dans ce secteur, et de montrer que, malgré les valeurs d'égalité et de solidarité défendues, la question du genre reste un angle mort pour nombre d'acteurs.

L'égalité entre les femmes et des hommes dans l'ESS fait aujourd'hui partie des priorités du Conseil Supérieur de l'ESS (CSESS). L'objectif est ainsi posé : *« ce chantier s'inscrit au croisement des valeurs et des pratiques, il doit faire bouger «dans les têtes et dans les faits». L'égalité entre les femmes et les hommes, c'est : interroger les gouvernances et les rapports de pouvoir ; questionner les conditions de travail et les rapports de domination ; chercher à favoriser l'autonomisation des femmes, l'initiative et la responsabilité citoyenne de toutes et tous ; c'est reconsidérer les métiers et les emplois pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux »* (CNCRESS, 2017 p.6).

Certes une dynamique est engagée, ce qui fait dire au collectif *Pour la Solidarité – PLS*¹⁶ qu'« un vent de changement commence à souffler sur la planète de l'économie sociale et solidaire » (Désert, 2014 p.4). Mais qu'en est-il réellement des représentations et des pratiques à l'œuvre dans les organisations, en matière de rapports sociaux de sexe ? L'évolution très lente de la prise de conscience et le faible retentissement des actions de correction sur le terrain posent question quant à la capacité des acteurs historiques de ce secteur de remettre en cause leurs modèles établis d'organisation, en ce début de XXIème siècle déjà bien entamé (Demoustier et al., 2017).

5. Problématique et axes de la recherche

Il y a un véritable paradoxe entre les valeurs affichées dans l'ESS et les rapports sociaux de sexe qui y sont produits et perpétués. Bien que l'égalité entre les femmes et les hommes soit constituante des valeurs et des activités de l'ESS, elle reste « un angle mort des modes d'organisation ». Le déni des inégalités serait de plus renforcé par ces valeurs et le prétexte serait des enjeux économiques qui passeraient en priorité (CNCRESS, 2019a).

Ces inégalités se retrouvent au niveau de l'emploi (polarisation, plafond de verre, temps partiels, salaires), de la valorisation des métiers et de la création d'entreprise. La gouvernance n'est pas épargnée, on y constate peu de mixité sociale et une infériorisation numéraire des femmes dès lors que l'on touche aux postes les plus stratégiques (*op.cit*).

¹⁶ Fondé à Bruxelles en 2002, *Pour La Solidarité - PLS* est un laboratoire d'idées indépendant qui œuvre en faveur d'une Europe solidaire et durable. Il se consacre à la formulation de propositions et recommandations de politiques publiques, à l'accompagnement personnalisé d'acteurs publics et privés sous forme de conseil et de formation et à la gestion d'espaces pluriels d'information et de dialogue.

Il serait pourtant logique de penser que la féminisation du secteur serait plus favorable pour les femmes dans cette économie que dans l'économie traditionnelle, d'autant que les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans les instances de direction, tout au moins d'un point de vue global du secteur. Or, il n'en est rien. Cela nous amène à nous demander sur quels fondements se sont construites ces inégalités, comment et par qui sont-elles entretenues ? Et quelle est la place véritable des femmes, en particulier dans les instances de décisions ?

En réponse à cette problématique, je propose d'orienter la recherche en premier lieu sur les causes de ces inégalités invisibilisées entre les femmes et les hommes dans les Structures de l'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)¹⁷. Pour cela, je poserai l'hypothèse qu'il ne s'agit pas seulement d'une reproduction des stéréotypes et des rapports de domination qui traversent la société toute entière, mais que ce sont les organisations elles-mêmes et le système dans lequel elles évoluent qui engendrent ces inégalités. Il y aurait des modes de production d'inégalités et donc de rapports de genre spécifiques au secteur, qui se retrouvent dans les fondements historiques des projets, mais également dans les systèmes statutaires, les modalités de gouvernance ou les formes de pouvoir. En outre, l'IAE génère une division sexuée du travail, présente à tous les échelons des organisations, qui touche particulièrement les femmes. A travers la pratique des Structures d'Insertion par l'Activité Economique, nous verrons comment cette division du travail est parfois renforcée, par des modalités qui se veulent pourtant émancipatrices.

Dans un deuxième temps, pour aller plus loin dans la réflexion sur le rôle des femmes dans ces schémas de représentations et de pratiques, je privilégierai une approche compréhensive pour aborder le vécu et le point de vue des femmes.

Des directrices de Structures d'Insertion par l'Activité Economique, domaine circonscrit de l'ESS, constitueront le centre d'intérêt et le corpus de l'enquête. Elles ont été sélectionnées dans une zone géographique limitée, un département¹⁸. Elles ne pourront donc répondre que selon leur propre expérience, et ne pourront pas prétendre représenter l'ensemble des directrices de ce vaste secteur qu'est l'ESS.

Interviewer des directrices de SIAE présente un intérêt à plusieurs niveaux : tout d'abord, l'objet premier des structures qu'elles dirigent est la lutte contre les exclusions. L'égalité femmes-hommes devrait par conséquent être l'une des traductions opérationnelles de l'objet. D'autre part, le rapport s'est inversé concernant les sexes des directions de ces structures, dans le département de référence. Les directrices des SIAE sont devenues plus

¹⁷ Inscrites dans le code du travail depuis la loi contre les exclusions de 1998, les SIAE se présentent sous plusieurs formes, notamment des associations intermédiaires (AI), des ateliers et chantiers d'insertion (ACI), des entreprises d'insertion (EI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) auxquelles sont souvent associés des groupements d'entreprises pour l'insertion et la qualification (GEIQ).

<http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/inserer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique>;
http://www.esspace.fr/politiques_ess.html

¹⁸ Le département en question sera nommé « département de référence » pour respecter l'anonymat.

nombreuses que les directeurs ces dernières années, grâce notamment à l'opportunité du départ à la retraite des directeurs fondateurs ou historiques. De ce fait, la venue de ces femmes à la direction change-t-il quelque chose dans la manière d'appréhender le genre dans les SIAE ?

Cette seconde partie de recherche s'attachera donc à analyser les propos des directrices de SIAE, afin de comprendre ce qui les anime et ce qui les freine. L'étude de leurs trajectoires familiales, scolaires et professionnelles donnera un éclairage sur les socialisations successives qui ont influencé leurs choix d'orientation, leurs représentations et leurs pratiques. Les rapports de genre, liés au fait qu'elles soient femmes et directrices, pourront s'étudier à travers deux aspects, la temporalité dans l'accès au poste de direction et les relations qui se jouent à l'intérieur du binôme directrice/président. Enfin, s'il est difficile d'apprécier un niveau de conscientisation sur un simple entretien, nous pourrions au moins découvrir quelle est leur propre interprétation des rapports de genre à travers les actions qu'elles mènent au sein des structures qu'elles dirigent. Elles donneront ainsi à voir les barrières auxquelles elles se heurtent dans leurs tentatives de déconstruction du genre, et les stratégies qu'elles mettent en place pour surmonter les obstacles.

Toute cette réflexion sera mise en perspective avec des résultats d'enquêtes, ainsi que des concepts et théories de chercheur-es de différentes disciplines. Ces croisements auront pour objectif d'apporter des éclairages et des éléments de réponse à la question suivante : comment des femmes dirigeantes peuvent-elles jouer un rôle spécifique et significatif dans la prise en compte du genre, et conduire les changements, au sein d'un secteur qui, en dépit de sa forte féminisation et des valeurs qu'il affiche, produit des inégalités entre les femmes et les hommes ?

Contexte d'enquête

1. Enquêter en terrain connu

Au moment de définir mon thème de recherche, j'ai été tentée de travailler sur le lien entre l'*empowerment* des femmes et l'économie solidaire, car j'avais vécu deux expériences fortes en lien avec ces thématiques. Je me basais pour cette réflexion sur l'ouvrage *Femmes, économie et développement*, qui donne à voir un grand nombre de pratiques, de critiques et de perspectives (Guérin et al., 2011). J'ai élaboré des pistes de terrain qui se sont très vite révélées irréalistes, car il aurait fallu aller enquêter à l'étranger, ce qui m'était impossible.

J'ai finalement porté mon choix sur un terrain plus facile d'accès, compte tenu de ma situation et de mes contraintes personnelles : de faibles moyens matériels et un temps limité à consacrer à ma recherche en raison d'une nécessité de travailler en parallèle. Il me fallait donc trouver un terrain connu, près de chez moi, dans lequel mon entrée serait facilitée grâce à ma connaissance des personnes et des structures à enquêter, qui me permettrait de gagner du temps.

1.1 Une légitimité acquise par la fonction professionnelle passée.

Pour des raisons pratiques mais aussi pour l'intérêt de confronter les questions de genre au secteur de l'économie sociale et solidaire, il m'est apparu rapidement évident d'effectuer ma recherche dans ce secteur où je travaille et m'investis bénévolement depuis des années. Une partie du secteur m'est familière. Par ma profession j'y ai rencontré bon nombre de dirigeant-es de structures pour lesquelles j'ai réalisé des diagnostics. De plus, je suis moi-même au Conseil d'Administration de trois associations. Il me paraissait alors relativement aisé d'y négocier ma présence.

Je voyais à ce choix plusieurs avantages : un accès facilité grâce à mes connaissances et la possibilité de m'appuyer sur mes ancien-nes collègues pour avoir des contacts de structures. Pour les structures que je ne connaissais pas, me présenter par ma position professionnelle passée me légitimait. Aussi, j'ai introduit ma démarche de recherche auprès des enquêtées par ma reprise d'études, et enchaîné sur ma connaissance du terrain et des acteurs/trices, qui m'a fait choisir ce secteur comme terrain de recherche.

Néanmoins, je savais qu'en choisissant ce « milieu d'interconnaissance » (Beaud & Weber, 2003 p.40) auquel j'appartenais, je devrais faire un travail au préalable d'identification puis de déconstruction de mes prénotions. Je devrais m'efforcer de prendre suffisamment de distance pour « rendre étrange ce qui est familier » (op.cit. p.51-52).

1.2 Une nécessaire réduction du champ d'investigation

L'ESS est un secteur particulièrement diversifié. Les structures regroupées au sein de ce secteur n'ont pas la même histoire, pas les mêmes logiques, pas les mêmes statuts, et présentent une très grande diversité d'activités (Rodet, 2019). L'ESS offre par conséquent un champ très vaste de terrains d'études possibles. Il m'a donc fallu procéder par élimination pour réduire mon terrain de recherche à une dimension abordable. N'ayant pas d'entrées dans les SCOP ni les mutuelles, j'ai opté pour les associations.

Puis s'est posé le choix du secteur d'activité, car les associations embrassent tous les secteurs. Vu ma proximité et ma connaissance plus fine du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique, j'ai choisi d'orienter ma recherche vers des structures de ce secteur. Celles-ci sont assez représentatives de l'ESS par leur appartenance au secteur de l'action sociale qui représente 41% des emplois de l'ESS (Pleintel et al., 2020), et par la complexité de leur modèle social et économique. De plus, les structures d'Insertion par l'Activité Economique présentent des organisations similaires donc comparables, et sont suffisamment nombreuses dans le département de référence pour constituer un terrain d'enquête. En outre, je connais les responsables élu-es d'un collectif composé de la moitié d'entre elles¹⁹, qui constitue un bon tremplin pour y avoir accès.

1.3 Le choix des enquêtées : définir le corpus de recherche

Prendre l'option des instances dirigeantes m'a paru approprié au questionnement sur la (re)production des inégalités de genre dans ces organisations. A partir de là, je me suis intéressée à la composition des instances dirigeantes, notamment du binôme présidence/direction. Cela répond à l'idée de Laura Nader qu'il est « préférable d'enquêter sur les lieux de pouvoir au lieu de surinvestir ceux des sans-pouvoir » (Clair, 2016 p.80). D'autre part, en 2019, il n'y avait encore aucune étude qualitative sur la gouvernance des entreprises de l'ESS, ni sur les directions. Une étude est sortie en mars 2020 sur les inégalités femmes-hommes dans les conseils d'administration, mais il n'y a encore rien sur les cadres dirigeants. La direction est intégrée dans la masse salariale. De ce fait, les directrices et les directeurs sont invisibilisé-es dans les études statistiques, alors qu'à mon avis, à la place qu'elles et ils occupent, elles et ils sont les pivots du management et du changement dans les organisations.

Il m'a paru pertinent de sélectionner les structures dont la direction est assurée par une femme, et pour donner matière à comparaison, de prendre des présidences tenues par des femmes et par des hommes. Cette sélection devait me permettre de confronter mes observations de terrain avec les conclusions de l'enquête relevant la persistance des inégalités femmes-hommes dans les entreprises de l'ESS. Je souhaitais notamment vérifier les effets produits dans les organisations dont la direction est assurée par une femme : de

¹⁹ Le nom du collectif n'est pas évoqué par soucis d'anonymat.

quelle manière et dans quelles conditions ces femmes participent-elles à reproduire les inégalités au sein de l'organisation, ou au contraire, sont-elles porteuses de changement ?

Ainsi, sur les 35 SIAE du département de référence, 18 structures répondaient à mes critères, et pouvaient constituer le corpus de la recherche. 4 ont un binôme direction/présidence féminin, 14 ont un binôme mixte avec une femme directrice et un homme président.

L'évènement imprévu des 2 mois de confinement dû au Covid-19 ne m'a pas permis d'enquêter auprès de l'ensemble de ces structures, car les prises de rendez-vous ont dû être différées dans le temps, mais j'ai tout de même pu interviewer 12 directrices et 2 co-directrices pour un ensemble de 13 structures. Ce nombre m'a semblé convenir pour avoir une palette suffisamment large de témoignages.

Le choix des 13 structures pour l'interview des directions s'est fait sur des critères peu rationnels. J'ai commencé par sélectionner les structures dont j'avais côtoyé les directrices dans mon passé professionnel. Cela me rassurait et facilitait grandement mon accès au terrain car j'avais peu de temps pour l'enquête. Puis j'ai privilégié les 4 binômes direction/présidence 100% féminins, sur lesquels j'ai obtenu 3 rendez-vous. Pour celles que je ne connaissais pas, le choix s'est porté sur les Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ETTI), dont j'avais une perception de métiers sexués au masculin. Cela permettait de voir comment une directrice pouvait se situer dans un monde d'hommes. A ces structures est venue s'ajouter une association qui porte un relai travail saisonnier (RTS). Son objectif est de placer des demandeurs d'emplois dans des entreprises agricoles. Son action se situe en milieu rural. C'était pertinent de l'ajouter car elle a un peu le même profil que les SIAE.

2. Impliquer le « je » pour expliquer.

Je suis partie de ma propre expérience pour déterminer les axes de la recherche. De ce fait, il m'était difficile de m'extraire totalement de l'objet de la recherche. En effet, je suis concernée à titre personnel par les rapports de genre dans l'ESS, et plus particulièrement dans les SIAE, parce que je suis active dans le secteur et que je suis membre de la gouvernance de deux des structures interviewées. De plus, Isabelle Clair rappelle que faire du terrain en féministe, c'est aussi exposer un peu ou beaucoup de soi (Clair, 2016 p.69). Par conséquent, l'intégration de ma personne comme sujet de recherche, au même titre que les directrices interviewées, s'est présentée comme une nécessité. En termes méthodologiques, il s'agissait, à partir de là, de trouver la « juste mesure » entre mon engagement en tant que sujet dans la recherche et l'explicitation nécessaire à l'objectivation (de Sardan, 2000 p.419).

La question qui se pose est de savoir dans quelle mesure le récit de mon expérience peut être validé comme objet scientifique (*ibid*). C'est pourquoi, pour éviter que le récit soit

empreint de trop de prénotions, j'ai pris le soin de toujours le replacer dans son contexte, de manière à ce qu'il vienne éclairer le propos. L'utilisation d'outils matériels de justification, comme le comptage des prises et des temps de parole, a été aussi un bon moyen de prendre du recul, à partir des résultats tangibles trouvés.

A partir de là, la difficulté était effectivement de ne pas me laisser piéger par mes émotions. J'ai par exemple été tentée dans le compte rendu sur le comptage de prises de parole dans une réunion de bureau, d'indiquer à un moment donné que j'ai pris la parole « de force ». Cette expression n'est peut-être pas appropriée à la situation décrite ce jour-là, car cela ne s'entend pas dans l'enregistrement. Le souhait d'écrire « de force » est lié à une réaction émotionnelle qui repose sur le souvenir d'autres moments où j'ai été contrainte de lever le ton pour me faire entendre, mais sans doute exagéré ici. Par contre, objectivement, ma prise de parole s'apparente à un chevauchement ou à une coupure de la parole d'une autre personne. L'outil méthodologique du comptage à partir d'un enregistrement a permis cette distanciation. Cela m'a préservée d'une interprétation personnelle, qui aurait pu modifier le sens du propos.

Cette implication personnelle dans le terrain de l'enquête induit des effets auxquels j'ai dû rester attentive tout au long de la recherche. Par exemple, ma proximité avec certaines directrices ou des relations de sympathie cultivées dans la sphère professionnelle, pouvaient devenir facteurs d'influence. Il y avait le risque d'un biais dans les réponses, les enquêtées voulant me faire plaisir. Dans quelle mesure ai-je eu une influence sur elles ? En contre point, interroger des directrices que je connaissais moins devait me permettre de garder une certaine distance.

Au final, un phénomène intéressant s'est produit. A mesure que ma recherche avançait, j'ai posé des actes dans la structure où je suis très investie. Je me suis ainsi retrouvée à défendre ardemment l'écriture non discriminante dans un document interne en construction, car autant de femmes que d'hommes étaient concernées. Je n'ai pas eu gain de cause, la voix prépondérante du président ayant fait foi. Mais un administrateur m'a timidement défendue dans un échange de mails, et mine de rien, il a intégré le mode inclusif...

*« Pourquoi pas une écriture non discriminante chère à Sabine. Pour ma part, je n'en ferai pas une obsession...ce qui compte pour moi c'est bien ce qui se passe sur le terrain où **chacun et chacune** me semble respecté et où les différences sont des forces et non des sujets de luttes diverses » (G.S., administrateur du Nid Douillet).*

Depuis juillet 2020, je suis également nommée référente « droit des femmes » dans la charte du bureau. Cette association est devenue à la fois mon terrain de recherche et mon terrain d'action. Je me trouve ici et maintenant dans la position de « l'agent double » (A. Marchive, 2005).

3. Combiner différentes méthodes pour l'analyse des conditions d'exercice des dirigeant-es de SIAE

Il m'a semblé utile pour l'enquête de combiner plusieurs méthodes, quantitatives et qualitatives. Cela m'a apporté un matériau très riche, avec des possibilités multiples de comparer les données et d'objectiver les points de vues (Combessie, 2007; Dietrich et al., 2012 p.208). Grâce à cette pluralité de données, je suis allée bien au-delà de ce que j'entrevois au départ.

J'ai procédé à un **recueil et une analyse de données quantitatives** sur la répartition sexuée des directions et des conseils d'administration des SIAE du département où est effectuée l'enquête. Ces données, provenant d'une source fiable (Direccte), ont apporté des éléments pour la compréhension de la situation locale des SIAE. Elles ont été utiles pour faire une première analyse des présidences, et pour identifier les binômes présidence/direction.

Je tenais à faire une **observation** dans des conseils d'administration, afin d'analyser les types d'interactions entre les femmes et les hommes et identifier les rapports de genre produits dans ces instances, à partir de la distribution de la parole. J'avais envisagé d'aller dans des réunions de bureaux ou de conseils d'administration de deux ou trois associations. L'idée était d'aller à deux ou trois réunions d'une même structure pour recouper les informations. Le confinement m'a obligée à repenser différemment mon intervention. J'ai opté pour mener tout de même une observation, sur le seul terrain qui restait accessible dans le temps imparti : le bureau dont je suis membre, qui a poursuivi son activité au moyen de la visio-conférence. Je me retrouvais donc en position **d'observatrice-participante**, avec la nécessité de trouver la bonne distance entre participation et observation (Makaremi, 2008 p.166-168). Je devenais le sujet de mon enquête, relatant de ma propre expérience des rapports de genre au sein de cette instance dont je suis la seule femme. Pour me prémunir contre les prénotions et garder une certaine distanciation, j'ai enregistré 4 réunions de bureau qui se sont déroulées entre mai et juillet 2020. Et j'ai surtout travaillé sur des preuves quantitatives, à travers les comptages de paroles. Je n'ai pas étudié les interactions discursives dans le détail, car j'estimais ne pas pouvoir prendre assez de recul pour les analyser. J'ai également interviewé par visio-conférence la co-présidente de l'une des SIAE du département, hors corpus, afin de recueillir des éléments comparatifs à ma propre expérience. Tout comme Malika Gouirir, je suis partie d'un point de vue du dedans pour aller vers un point de vue extérieur, dans un mouvement de « distanciation progressive », propre à l'enquête dans un univers familier (Gouirir, 1998 p.110).

J'ai réalisé des **entretiens semi-directifs** auprès des directrices, sur les mois de juin et juillet 2020, après la levée du confinement, et après un entretien test en visio-conférence les 12 et 14 avril auprès d'une directrice. Par soucis d'honnêteté, et en tant qu'« indigène » (Gouirir, 1998), j'ai pensé qu'il était préférable de mener l'enquête « à découvert ». J'ai donc indiqué sans détour, dès le départ, le sujet de ma formation et de ma recherche. J'ai souvent démarré l'entretien par l'annonce de l'état des lieux de l'observatoire de l'ESS, pour poser le

cadre. En présentant l'enquête sous la forme des inégalités de sexes, cela rendait mes attentes plus intelligibles que si je l'avais abordée directement sous l'angle du genre. Mais en faisant ce choix d'entrée, j'ai conscience que j'ai orienté l'entretien.

Compte tenu du thème de la recherche, il m'a semblé important de laisser une grande part de leur subjectivité s'exprimer. Je me suis donc placée en écoute active pour recueillir la parole des directrices, selon une **approche compréhensive** (Blanchet & Gotman, 2015 p.20). A travers ces entretiens, mon intention était de recueillir des discours mais aussi un maximum de données tangibles et comparables entre les différentes directrices afin de détecter d'éventuelles occurrences. Je cherchais à déceler des « invariants » (Héritier, 2012). Autant que possible, je demandais des exemples de situations vécues, des faits précis, datés, ou bien les noms des personnes mentionnées, afin de vérifier la véracité des faits et de croiser les discours avec des pratiques (Blanchet & Gotman, 2015 p.22). Sur ce point, la rigueur scientifique a été mise à l'épreuve, car la teneur de la conversation et les fréquentes digressions n'ont pas facilité le recueil de faits précis. Ces digressions m'ont au départ déstabilisée, mais, en fin de compte, elles ont été fertiles et ont nourri ma réflexion. Elles m'ont menée beaucoup plus loin que je ne l'imaginais.

Les entretiens avec les directrices ont été d'une grande richesse, avec certains échanges apparentés à des confessions. Ils ont été l'occasion pour les directrices d'un véritable « lâcher prise », un moment privilégié de libération de la parole. Ce temps pour elles leur a fait du bien et elles l'ont exprimé à plusieurs reprises en fin d'entretien, jusqu'à me dire que l'entretien avait servi de psychothérapie. Khadija me dira, au moment d'évoquer la trajectoire familiale, « *C'est un beau travail d'introspection que vous me faites faire là !* ». Les discussions se sont souvent prolongées hors micro, après les entretiens.

Un climat de confiance s'est très vite instauré. Les liens d'interconnaissances ont amené des questions comme « *Tu connais (un-e-tel-le) ? Tu te souviens (d'un-e-tel-le) ?* » Les directrices me donnaient des noms de personnes comme s'il était évident que je les connaissais, en guise de connivence. Avec une telle entrée en matière, les quelques craintes de certaines sur l'enregistrement des séances ont très vite été levées. A certains moments, des directrices m'ont tout de même interpellée sur la confidentialité des échanges. L'une d'elles m'a même demandé de couper l'enregistrement sur une séquence, ce que j'ai fait. Si je ne pouvais leur certifier de ne pas utiliser quelques récits confidentiels, je les ai au moins assurées de l'anonymat dans le mémoire. Afin de respecter leur demande, tous les noms des structures et des personnes ont donc été modifiés.

En définitive, ces entretiens m'ont véritablement emmenée sur le terrain de la recherche, que j'avais du mal à appréhender. Pour cette raison, je me suis accrochée aux statistiques, dont il m'a été difficile de m'extraire, d'où leur prédominance tout au long du mémoire. Les entretiens m'ont ramenée sur du qualitatif, et surtout, m'ont fait sortir du chemin que j'avais tracé. C'est pourquoi j'ai très vite ressenti le besoin d'interviewer beaucoup plus de directrices que ce que j'avais prévu au départ. Me contenter de cinq ou six témoignages me

semblait trop peu pour avoir matière à comparaison. Et je dois avouer que je me suis prise au jeu. Le sentiment de frustration que j'éprouvais à la fin de chaque entretien, comme quelque chose d'inachevé, m'incitait à aller vers une autre directrice, pour creuser davantage telle ou telle question qui était apparue lors de l'entretien précédent. La question d'interviewer si possible l'ensemble des directrices, qui ne s'était pas posée au départ, s'est progressivement transformée en évidence.

Pour parfaire l'analyse, je me suis appuyée sur des **statistiques**, issues de différents états des lieux déjà réalisés par des chercheur-es. Celles-ci apportent une représentativité nationale et les éléments de preuve chiffrés des inégalités. Elles ont servi de base de comparaison avec les résultats révélés par l'enquête. Elles ont servi à objectiver les hypothèses, et ont permis de trouver des occurrences dans le croisement des données avec les récits des entretiens. Je me suis notamment appuyée sur quelques études de la Darès ainsi que sur quatre ouvrages et rapports publics collectifs sur les associations et sur l'économie sociale et solidaire²⁰, dont deux rapports récents sur l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, réalisés en 2019 par l'observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS.

Enfin, des **supports documentaires**, comme des bilans d'activité, des listes de membres des conseils d'administration et de bureaux, les statuts des associations ou un journal interne, ont été utiles pour valider des hypothèses et étayer les arguments. Par exemple, la répartition entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration a pu être calculée à partir des listes des membres. Si les informations avaient été recueillies à partir du seul récit des directrices, elles auraient été partielles, donc non exploitables. En effet, plusieurs directrices ont occulté des membres quand nous avons passé en revue la composition du conseil d'administration... et il se trouve qu'à plusieurs reprises, il s'agissait de femmes. Si je n'avais pas comparé leurs dires avec le document, d'une part, l'analyse des données quantitatives aurait été faussée, et d'autre part, je n'aurais pas pu cerner le phénomène d'occultation de certains membres, alors que cela peut être significatif.

²⁰ 1. V. Tchernonog et al., 2013, *Le paysage associatif français*, mesures et évolutions. Juris Editions ; 2. D. Demoustier et al., 2017, *L'Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*, Juris Editions ; 3. CNCRESS, 2019, *Etat des lieux de l'égalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire* ; 4. CNCRESS, 2019, *Egalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire : quel constat et comment réagir ?*

4. Quelques données sur les structures et directrices enquêtées

Les SIAE se présentent sous plusieurs formes. Dans le département de référence, nous trouvons des associations porteuses de chantiers d'insertion (ACI), soit en activité unique, soit en complément d'autres activités sociales. Il y a aussi des associations intermédiaires (AI), des entreprises d'insertion (EI) et des entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). Ces quatre types de structures sont conventionnées dans le cadre du dispositif IAE²¹.

Les activités proposées par les cinq ACI du corpus sont du repassage, de la couture, de la réhabilitation de bâtiments, de l'entretien d'espaces verts ou du maraîchage biologique. Il y a aussi du multi-métiers, un garage solidaire et un centre d'appels et de services à distance.

Les activités des trois AI concernées par l'enquête sont beaucoup plus réduites, elles proposent principalement des mises à disposition de personnes sur du nettoyage dans les collectivités, les entreprises ou chez les particuliers. A la marge, elles proposent des services d'entretien de jardin, d'animation, de gardiennage, de garde d'enfants, de la main d'œuvre ponctuelle en agriculture ou dans la restauration.

Les trois ETTI interviewées mettent à disposition des salarié-es dans les entreprises locales, sur des postes de travail principalement dans le conditionnement agro-alimentaire, la logistique et le bâtiment. Ces structures se sont développées en complémentarité avec des Groupements d'Employeurs (GE), des groupements pour l'insertion et la qualification (GEIQ), et un centre de formation, ce qui leur permet de proposer une offre complète aux entreprises du territoire. Elles fonctionnent avec un réseau d'entreprises partenaires.

La seule EI incluse dans l'enquête est une régie de quartier qui est dirigée par une femme. Les autres EI n'ont pas été interviewées car elles sont dirigées par des hommes.

En termes d'activités, les SIAE du département de référence sont représentatives des SIAE au plan national (Madeira, 2020).

Le principe de travail est le même pour toutes : effectuer un accompagnement socio-professionnel de personnes qui ne peuvent accéder à l'emploi en entreprise classique, au moyen d'une mise au travail et d'un emploi salarié, soit sur un outil de production propre à l'association, soit en mise à disposition chez des clients (ou « donneurs d'ordres ») extérieurs. Les salarié-es en insertion bénéficient à la fois d'un accompagnement pour résoudre leurs problématiques sociales et professionnelles, et d'un encadrement technique (Semenowicz, 2018 p.177).

²¹ <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/inserer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique;>

Afin de repérer plus facilement les directrices et les structures dont il sera question tout au long du mémoire, voici un tableau de présentation récapitulatif (noms fictifs) :

Nom directrice	Age	Niveau et types d'études	Nom Structure	Type	Secteur d'activité IAE
Agathe	50	Bac+5 Psychologue du travail CAFDES	Le Nid Douillet	ACI	Bâtiment, espaces verts, mobilité
Barbara	47	Bac+5 maîtrise AES puis DESS gestion d'entreprises d'insertion	Les moissons heureuses	ACI	Maraîchage biologique
Christine	49	Bac+4 Maîtrise sociologie Diplôme en communication et marketing adapté au monde du travail protégé	1,2, 3 Partez !	ETTI	Agro-alimentaire fruits et légumes
Fatima	59	Etudes de stylisme	La Boîte à couture	ACI	Couture
Isabelle	48	Bac +4 Maîtrise de psychologie (diplôme licence)	Bat'up	ETTI	Bâtiment/travaux publics
Jeanine	59	Bac G secrétariat	Serv'aDom	AI	Services de nettoyage, aide à domicile, travaux agricoles et jardins
Julie	38	Bac +2 Deug de sociologie (non terminé) DU gestion associative	Inser'Aid	AI/ACI	Aide à domicile et ménages en collectivités / ressourcerie.
Khadija	41	Bac+4 Maîtrise LAE, commerce et droit des affaires	Com'tech	ACI	Plateforme d'appels téléphoniques et services multimédia
Maud	53	Bac+5 Maîtrise histoire du moyen âge / DESS analyse pluridisciplinaire des situations de travail	Le pass'agri	RTS	Agriculture
Michèle	53	Bac +4 Maîtrise psychologie DEFA (non terminé) Maîtrise gestion financière CAFDES en VAE	Le Tremplin	AI/ASP	Aide à domicile, petits travaux de jardinage + services à la personne
Muriel	57	BTS secrétaire polyvalente Bac+3 commerce	La clé de l'insertion	ETTI	Agro-alimentaire et logistique
Nathalie	57	Bac +2 BTS assistante de direction trilingue Deug de droit et LAE Bac +3 licence sciences de l'éducation-psychologie	Repass'net	ACI	Repassage
Roseline	59	Bac G3 sanitaire et social	Reg'IAE	EI	Régie de quartier : nettoyage et ramassage encombrants
Yseult	43	Bac +4 Maîtrise en GRH	Com'tech	ACI	Plateforme d'appels téléphoniques et services multimédia

5. L'emploi du protocole rédactionnel non discriminant

Le mémoire portant sur des questions de rapports de genre, il me paraît logique voire indispensable d'utiliser lors de sa rédaction l'écriture inclusive, ou non discriminante. C'est aussi un moyen de faire questionner les personnes extérieures à l'Université qui liront ce mémoire, et ainsi d'entamer un dialogue autour de l'importance de rendre visible les femmes dans les textes et la communication institutionnelle.

Bien que le Haut Conseil à l'Égalité ait adopté le point, et que par principe j'aurais bien aimé le suivre, je choisirai la séparation avec le tiret pour le féminin simple, c'est-à-dire le « e ». Le tiret représente symboliquement le lien et non la rupture entre le féminin et le masculin, ce que je trouve préférable. Pour le reste, j'adopterai le protocole de l'Université Lyon 2, à savoir la barre oblique pour les finaux en « teur/trice » par exemple, et le principe de rattachement du « s » au « e » pour le pluriel.

Dans la mesure du possible, afin de donner une place à part entière au féminin, j'emploierai les mots entiers en commençant pas le féminin, ce qui donnera « l'autrice et l'auteur ».

PARTIE 1 : Quand l'insertion par l'activité économique produit ses propres rapports de genre

L'objectif de cette première partie est de comprendre comment se construisent les rapports de genre dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique. Ce principe de réflexion s'appuiera sur la proposition des sociologues du travail Philippe Alonzo, Tania Angeloff et Margaret Maruani, de « déplacer le regard ». Il s'agira de comprendre les rapports sociaux de sexe dans les organisations non pas à partir du prisme de la sphère domestique mais à partir des inégalités que les organisations elles-mêmes produisent (Alonzo et al., 2005 p.372).

J'ai élaboré des constats et des hypothèses à partir des témoignages apportés lors de l'enquête par les directrices de SIAE. Pour les illustrer, je m'appuierai sur des écrits de chercheur-es, ainsi que sur trois documents principaux, sources de statistiques : *Le paysage associatif français*, *L'atlas commenté de l'ESS* et *L'état des lieux de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS*.

L'insertion par l'activité économique est inscrite dans les politiques de lutte contre les exclusions. Le principe des SIAE repose sur une activité économique (production de biens ou de services) couplée à l'accompagnement socio-professionnel de personnes très éloignées de l'emploi. Ce sont des structures marchandes, mais leur objet premier est d'accompagner les personnes pour lever les freins liés à l'accès à l'emploi et faciliter leur employabilité (Semenowicz, 2018a). Les SIAE ont évolué au fil du temps et de leur institutionnalisation. Si les pionniers s'étaient saisis de ce modèle comme outil d'insertion sociale, l'objectif des SIAE d'aujourd'hui est l'insertion professionnelle des personnes accompagnées. Elles sont donc davantage perçues aujourd'hui comme des « *sas vers l'emploi* » (*op.cit.* p.176). Initiatives privées mais régies par des dispositifs institutionnels, elles sont amenées à gérer en permanence une « *tension entre la dimension sociale et la dimension économique* » (Drapéri, 2019 p.4).

A l'instar des SIAE du département de référence, les SIAE se présentent sous divers modèles, divers statuts, proposent des activités différentes, mais toutes se retrouvent a minima sur des points communs de base, définis par la loi d'orientation du 29 juillet 1998 (Semenowicz, 2018a). C'est pourquoi, pour les besoins de la recherche, je proposerai d'aborder le secteur comme un « tout », comme le suggère Simon Cottin-Marx à propos des associations (Cottin-Marx, 2019 p.4).

Tout comme dans l'ESS en général, les SIAE du département de référence n'échappent pas à la féminisation des emplois, au niveau des salarié-es permanent-es²². En revanche, du côté

²² Source : organigrammes des structures.

des salarié-es en insertion, cela dépend de l'activité. Le bâtiment, les espaces verts, le maraîchage, la logistique emploient davantage d'hommes. Les femmes, elles, se retrouvent dans les emplois de service à domicile, comme le ménage ou le repassage, des emplois dans la couture ou encore dans le conditionnement agro-alimentaire. La plateforme d'appels téléphoniques est également très féminisée.

D'autre part, les femmes sont bien représentées dans les directions (56% des cadres dirigeant-es). Ces chiffres sont légèrement supérieurs à la tendance nationale de l'action sociale à laquelle appartient l'IAE, qui est de 53% de directrices (CNCRESS, 2019b p.12). Mais celles-ci restent tout de même sous-représentées par rapport à l'ensemble des effectifs féminins salariés. Les présidentes, elles, sont très peu représentées au niveau des bureaux des SIAE du département de référence, elles ne sont que 23%²³, alors que la moyenne de l'action sociale est de 35% (*ibid*). Si les directions sont partagées à peu près équitablement entre les femmes et les hommes, en revanche, les présidences sont encore très largement dominées par les hommes.

Comment se fait-il que les femmes ne soient pas plus prises en considération dans ce secteur et que les évolutions vers plus d'égalité et de parité soient si lentes ? Nous pourrions formuler la simple hypothèse que les organisations de l'IAE reflètent le schéma patriarcal de notre société. Un schéma qui se traduit par un fort ancrage des rapports de domination des hommes sur les femmes, d'où découlent des pratiques inégalitaires au dépend des femmes, quel que soit le type d'entreprises, leur objet, leurs activités et leurs valeurs. Mais cette raison est-elle suffisante ? Les inégalités constatées ne sont-elles que le reflet des relations sociales entre les hommes et les femmes dans la société ? N'y a-t-il pas une autre raison à trouver du côté des organisations internes qui produiraient elles-mêmes ces hiérarchies et ces inégalités, de manière systémique ?

Je suivrai en cela la thèse de Jacqueline Laufer, que l'on retrouve dans plusieurs de ses ouvrages. Dans l'ouvrage collectif *Le travail du genre* réalisé en 2003, les autrices expliquent que la division du travail et les rapports sociaux de sexe intrafamiliaux ne peuvent être les seules causes des inégalités professionnelles, mais que « *le marché du travail, l'entreprise et l'organisation sont eux-mêmes producteurs d'inégalités* » (Laufer et al., 2003 p.14). Onze ans après, la sociologue du travail réitère ce propos dans l'introduction de son ouvrage sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle indique les progrès réalisés en matière de droit mais elle pointe la lente évolution en la matière des entreprises et plus largement des organisations, qui « *se révèlent comme des lieux essentiels du progrès de l'égalité comme de la production des inégalités* » (Laufer, 2014 p.4).

²³ Source : base de données locale fournie par la Direccte du département de référence.

Pour tenter de comprendre ce phénomène, j'aborderai trois angles différents. Premièrement, j'interrogerai la place des femmes et des hommes dans l'origine des projets. Ensuite, j'analyserai les pratiques au sein des conseils d'administration pour comprendre comment se construisent les rapports de genre, quelle place est réservée aux femmes et quelles stratégies les femmes peuvent trouver pour être plus représentées. Enfin, j'étudierai les aspects de genre produits par la division sexuée du travail.

1. Origine des projets : les fondateurs sont principalement des hommes

Les projets d'IAE dans le département de référence ont vu le jour à partir des années 1990²⁴. Ce sont des associations intermédiaires (AI) qui ont été les premières. Trois d'entre elles ont été créées au tout début des années 1990, au nord et au sud du département, puis dans la commune cheffe-lieu du département. Les autres leur ont emboité le pas assez rapidement. En 1996, les six AI du département étaient créées. Notons que les deux premières ont été créées par des femmes. Aujourd'hui, Inser'Aid est toujours présidée par une femme, qui n'est plus la fondatrice, mais cette dernière fait encore partie du conseil d'administration. De son côté, Serv'aDom est présidée par des hommes depuis 2004. Une troisième AI, le Tremplin, a également été créée par une femme en 1996, qui en a été la directrice. Elle y est restée jusqu'à sa retraite. Parmi les trois autres, l'une a été créée par la MSA, c'est un homme qui est administrateur délégué. Une autre a été impulsée par un collectif de deux associations, un CHRS et une régie de quartier. Son président actuel a fait partie du collectif initial. La première direction a été tenue par un homme. Pour la dernière, l'information manque.

Le département de référence compte 16 chantiers d'insertion. C'est un directeur et un président de centre social qui ont monté le premier en 1991, sur l'entretien et l'aménagement d'espaces extérieurs. Deux autres ont suivi en 1994 : un atelier de repassage a été créé par un centre social, qui était présidé à l'époque par le directeur actuel du chantier d'insertion. Celui-ci a fait partie des fondateurs, en tant que bénévole. Il a d'abord été trésorier de l'association pendant 6 ou 7 ans avant de passer directeur. La première direction a été assurée par l'ancienne directrice du centre social. Le chantier a pu voir le jour grâce à l'intervention d'un chef d'une entreprise locale qui est devenu président puis président d'honneur. L'autre chantier a été initié la même année par le directeur de l'association le Nid Douillet, un centre d'hébergement pour personnes sans abri. L'activité du chantier était de l'encadrement, à titre « occupationnel ». En 1995, deux autres ateliers de repassage ont été créés sur d'autres territoires, dont l'un par une femme qui est restée 20 ans présidente. L'autre a été impulsé par le directeur d'un bailleur social, qui ne fait plus

²⁴ Informations recueillies lors de l'enquête, issues des entretiens avec les dirigeant-es des structures, de sources documentaires aimablement mises à disposition par l'association France Active qui porte le dispositif local d'accompagnement des associations du département de référence, dont j'ai été salariée de 2004 à 2010, ainsi que de ma propre connaissance des structures et de leurs dirigeant-es.

partie du conseil d'administration. Est venu ensuite un chantier d'insertion en maraîchage biologique, les Moissons Heureuses, initié par un homme, qui en a été le directeur pendant 17 ans jusqu'à sa retraite. Il n'est pas resté dans la structure une fois parti en retraite. 10 autres chantiers d'insertion ont vu le jour entre 2000 et 2017. Cinq ont été créés par des hommes. Les chantiers ont été portés soit par une association *ad hoc*, soit au sein d'associations existantes et d'une mairie. Les activités sont multiples.

Sur les chantiers montés avec une structure *ad hoc*, sans portage par une autre structure, trois ont été montés par des hommes, deux par des femmes, dont la Boîte à couture, un atelier de couture créé par la directrice actuelle, qui fait partie du corpus de l'enquête.

Du côté des 8 entreprises d'insertion, deux ont été créées dans les années 1990. Les autres dans les années 2000. Elles ont toutes été créées par des hommes ou des collectifs. La plupart sont en statut de société. L'EI du corpus, une régie de quartier, a été montée par un collectif, appuyé par le réseau national. C'est un homme qui en a été le premier directeur, pendant 11 ans.

Enfin, sur les 5 ETTI, deux ont été créées à la fin des années 1990, les autres dans les années 2000. Une est en SNC, créée par un homme. Les autres sont des associations, dont une a été initiée par la MSA. Sur les trois autres, une a été créée par des entreprises du bâtiment, avec un directeur. Une autre a été impulsée par son ancien directeur parti à la retraite. Pour la troisième, une femme a participé à son lancement, elle en a été la première directrice.

Au total, 10 femmes ont participé à la création des SIAE du département de référence, contre 24 hommes. L'information fait défaut sur une structure. Nous sommes donc sur une **proportion de 30% de femmes et 70% d'hommes**, sachant que les femmes ont été plus présentes dans la création des associations intermédiaires. Elles n'ont du tout pas participé à la création d'entreprises d'insertion et une seule à une ETTI, qui sont les structures les plus marchandes des SIAE (Semenowicz, 2018a).

Sur les 13 structures rencontrées dirigées par des femmes aujourd'hui, les femmes ont impulsé ou participé au montage de 5 structures quand les hommes ont activé le démarrage de 8 structures. Cela fait une représentation plus forte de femmes que sur l'ensemble des SIAE, soit 38,4%. Cela s'explique par le fait qu'il n'y a qu'une entreprise d'insertion dans le corpus de l'enquête, car toutes les autres ont été initiées par des hommes.

Le déséquilibre entre les femmes et les hommes dans la création des projets se retrouve dans l'ensemble du secteur associatif. Une étude sur les associations reprise en 1999 par l'économiste Viviane Tchernonog confirme que la création de structures par des hommes est une tendance lourde. Elle indique que 80% des fondateurs/trices sont des hommes, qui en deviendront les présidents. Ces données étaient les mêmes 10 ans plus tôt (Tchernonog & Tabariés, 2005 p.63).

Pourtant, l'action sociale représente l'un des premiers secteurs de l'ESS avec la santé humaine, où l'on retrouve principalement des femmes, salariées et bénévoles. En effet,

parmi les métiers rattachés à ces domaines d'activité, les métiers du « Care » sont « *historiquement et culturellement considérés comme des métiers de femmes* » (CNCRESS, 2019a; Pleintel, 2020 p.25). D'autre part, des études sur l'entrepreneuriat ont montré que les femmes entreprennent davantage que les hommes dans ces secteurs. « *La part des femmes créatrices s'établirait à 59 % dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'action sociale, 51 % dans les services aux particuliers* » (Chasserio et al., 2016 p.68). On pourrait alors logiquement penser que les projets d'IAE soient initiés majoritairement par des femmes. Or, il apparaît que ce sont principalement des hommes qui sont à l'origine.

Quelles peuvent être les raisons de cette inégalité ? D'où provient la minorisation, voire l'invisibilisation des femmes dans la création des projets, alors qu'elles y sont très investies en tant que bénévoles ou salariées ? Parmi les causes à rechercher, trois pistes relevant d'une forme de déterminisme seront explorées, à travers la dimension politique et militante des premières SIAE, la dimension marchande des activités et la construction du stéréotype de l'entrepreneur.

1.1 Une démarche politique réservée aux hommes

Une raison du faible nombre de femmes initiatrices de projets de SIAE pourrait être la démarche militante et politique nécessaire au montage de tels projets, car ceux-ci se situent à la fois dans le secteur privé et le secteur public de l'action sociale. Or, les hommes seraient plus actifs et présents que les femmes dans les démarches politiques et de réseautage professionnel.

L'association Le Nid Douillet²⁵ est un ensemblier d'insertion. Sur son volet IAE, elle porte des chantiers d'insertion dans les domaines du bâtiment et des espaces verts, ainsi qu'un garage solidaire. Le projet originel a été créé par trois prêtres qui ont fait appel à des bénévoles pour former le premier conseil d'administration. Un couple, déjà très engagé bénévolement dans des actions caritatives, les a vite rejoints. Monsieur a été désigné pour être le premier président, quand madame est restée dans l'ombre de son mari, alors que cette dernière était très active²⁶. Le journal de l'association a sorti un numéro spécial pour marquer les 40 ans de l'association, où il retrace son histoire. Des interviews ont été menées pour l'occasion par des personnes en parcours d'insertion dans l'association, encadré-es par une animatrice salariée. Un article est consacré à ce couple. Leur présentation par d'autres bénévoles qui les ont connus est symptomatique des rôles différents accordés à l'homme et la femme du couple dans l'association. L'homme est mis en avant pour son engagement, sa rigueur, son esprit d'entreprise et son rayonnement à l'extérieur de l'association, et la femme vient en soutien du mari sans faire de bruit :

²⁵ Rappel : tous les noms des personnes interviewées ou citées provenant de l'enquête, ainsi que ceux des structures auxquelles elles sont rattachées, ont été modifiés afin de respecter l'anonymat des personnes.

²⁶ Propos recueillis lors de l'entretien avec la directrice de l'association.

« René était très rigoureux, il aimait que les choses soient cadrées. Il était très actif et entreprenant, il avait réussi à créer un réseau impressionnant, il était totalement dévoué à [l'association]. Brigitte le soutenait à fond. Femme discrète, elle était aussi très impliquée. »

La directrice raconte que dans les récits de l'histoire de l'association, elle a toujours entendu parler, notamment par le président actuel, de « René C. et sa femme ». La directrice s'en défend et souhaite redonner à la femme de René C. la place qu'elle mérite : dans la lumière.

« André (le président actuel) dit : « René C. et sa femme ». Moi je dis : René et Brigitte C. (elle appuie le « Brigitte »). Le nombre de fois où j'ai repris André ! Elle était dans son ombre mais faisait au moins autant que lui ! » (Agathe, directrice du Nid Douillet)

Ces situations questionnent sur la place donnée aux femmes parmi les membres fondateurs.

Certains fondateurs ont aussi plusieurs casquettes, directeurs de structure et/ou élus de leur village, ce qui leur donne des possibilités de faire des connexions :

« Il y a JPA, qui a été directeur du Grillon, qui est à la retraite, maintenant, qui est élu au Castelas, qui a été président du Pass'Agri, et au CA jusqu'à l'année dernière » (Maud, directrice du Pass'Agri).

Pour les chantiers de repassage, c'est le directeur du bailleur social de l'époque qui en a impulsé la création, grâce à ses connexions professionnelles au niveau national :

- *« Repass'net a été monté... tous les Repass'net ont été montés par [le bailleur social]. A.M. a un jour rencontré... si j'ai bien compris, A.M. est monté dans le 98.*
- *C'était qui A. M. ?*
- *Le directeur général du [bailleur social]. Il fait partie de mon CA (sourire).*
- *D'accord.*
- *Il voulait aider toutes ces associations, les pieds d'immeubles, où il se passait des tournantes, des trucs de drogues et tout, et il voulait qu'on défasse tout ça. Donc il est allé un jour dans un autre Repass'net, qui existe dans le Nord, et là il s'est rendu compte que ça serait bien pour les structures. Donc il a chargé ... alors son nom, je me rappelle plus... Il a chargé quelqu'un de faire cette étude et c'est là qu'elle a ouvert des Repass'net ici, dans les pieds de tours, afin de faire travailler les femmes » (Nathalie, directrice de Repass'net).*

L'ESS trouve ses racines dans diverses démarches politiques et militantes de recherche d'alternatives au système économique, social et politique dominant (Rodet, 2014 p.210).

Or, que ces démarches soient menées pour créer des mouvements mutualistes, des coopératives ouvrières, des associations ou des entreprises sociales, pour reprendre les différentes catégories statutaires de l'ESS, ce sont majoritairement des hommes qui se trouvent à la tête des collectifs fondateurs des projets. Car la démarche politique et militante est rattachée à l'espace public, lequel, selon la « théorie des sphères », est considérée comme le domaine des hommes, depuis l'instauration du principe de sexuation des espaces venu avec la rationalisation de la société au XIX^{ème} siècle. Les femmes, elles,

sont reléguées à la sphère privée (Guiné, 2005 p.192). Cette division des espaces entre les femmes et les hommes relève d'une construction sociale inégalitaire, ainsi que le formule Michèle Perrot : « *Exclues du politique, des instances du sacré, de la création, des guerres, de ce qui fait l'évènementiel d'une société, les femmes sont invisibles* » (Perrot, 2001 p.230).

1.2 Une forte tension entre l'économique et le social

L'objectif des SIAE est de proposer une activité économique à des femmes et des hommes en grande difficulté sociale pour favoriser leur accès à l'emploi. C'est pourquoi les SIAE développent des partenariats avec les entreprises du secteur lucratif. D'autre part, ces organisations reposent sur un modèle économique qui comprend en partie une activité de production de biens ou de services marchands - chantiers de rénovation de bâtiments, travaux de couture, entretien d'espaces verts, prestations de nettoyage et de repassage, paniers de légumes, etc. (Gianfaldoni, 2018 p.25). Ces entreprises sont en définitive peu subversives, car elles se plient à la loi du marché, et se rangent dans la catégorie des démarches de « réparation » des dysfonctionnements du système économique dominant, avec lequel elles doivent compter (Rodet, 2019 p.22; Semenowicz, 2018 P.76-77).

La dimension économique et marchande fait donc partie intégrante des SIAE, à côté de leur objet social. Cet aspect, ainsi que le lien avec le système économique dominant, peuvent être une autre raison de la dominante masculine des fondateurs.

Les ETTI présentent un modèle avec une forte participation des entreprises partenaires. La construction des outils d'insertion répond clairement à la demande des entreprises, notamment pour gérer les besoins de flexibilité des emplois. Les emplois en insertion deviennent leur variable d'ajustement. C'est une préoccupation purement économique. A ce niveau, on peut même se demander si le social n'est pas détourné au profit des préoccupations économiques. La construction successive de trois outils pour des entreprises du secteur du bâtiment est en ce sens assez éloquente :

« Le GEIQ du département de référence a été créé en 1996, donc ça date. Tout simplement parce qu'il y avait une pénurie de main d'œuvre, déjà à l'époque, et donc y'a eu ce groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification qui s'est créé. Et puis ça a commencé comme ça, gentiment. Sauf qu'au bout d'un certain nombre d'années, le groupement d'employeurs s'est rendu compte que c'était très bien, mais qu'il y avait un problème de flexibilité. Donc en 2008, il a été créé Bat'up pour la flexibilité, justement. Puisque c'est une ETT d'insertion. Et entre deux, entre le GEIQ et Bat'up, il y a eu le GE²⁷ qui s'est greffé » (Isabelle, directrice de Bat'up).

De son côté, l'ancien président du Pass'Agri était très réticent à monter un chantier d'insertion car il trouvait que ce n'était pas un outil assez économique.

²⁷ Groupement d'employeurs

« (Le président précédent) avait été encadrant technique dans un chantier d'insertion. Il a travaillé au Pass'Agri et au moment de la retraite, au bout de deux ans, il a pris la présidence de l'association, donc il connaissait très bien notre activité. Et il m'avait toujours dit « moi, le chantier d'insertion, je suis très réservé, il faut vraiment que ce soit une activité qui soit tournée vers l'entreprise, qui ait beaucoup de lien avec l'entreprise, et qu'on tombe pas dans de l'occupationnel ». Lui, il avait eu cette expérience hors du département, et il avait cette réserve-là. Donc en fait, l'approche du chantier d'insertion, c'était celle-là » (Maud, directrice du Pass'Agri).

Le chantier d'insertion Com'tech est codirigé depuis peu par deux femmes, qui ont succédé au directeur-fondateur. Selon Khadija, cet homme lui a tout appris. *« Je lui dois beaucoup, je lui dois énormément »*, dit-elle. Elle est responsable de la production, quand l'autre co-directrice s'occupe de l'accompagnement et de l'administratif. L'association ne porte que le chantier d'insertion, donc sa viabilité repose sur cette activité exclusive. L'inquiétude permanente de Khadija de « faire du chiffre » illustre bien cette tension entre le social et l'économique, qui se ressent également dans sa façon de raconter, sans pause.

« Donc pendant quelques années, j'ai été la responsable du plateau, du centre d'appel, jusqu'à devenir la directrice, en collaboration avec Yseult, qui couvre le pôle administratif, surtout, l'accompagnement, et moi la production, le chiffre, vraiment, dans le dur, avec cette angoisse mais que je qualifie de saine, de toujours se dire attention, chaque mois, l'argent doit rentrer, les missions sont pas forcément permanentes, hein, et répétitives, comme les missions de standard d'appel ; on fait des one-shot et prospection, donc on sait pas dans quelques mois comment le carnet de commandes sera, fourni ou pas, d'ailleurs. Donc voilà, j'ai ça qui me booste aussi quotidiennement, avec en priorité aussi une ambiance de travail au top » (Khadija, co-directrice de Com'tech).

Jean-François Draperi (2015) rappelle que l'ESS est une économie marchande, fondamentalement, mais que son projet est de fonder une économie « a-capitaliste ». Il est donc logique que les SIAE aient une activité commerciale. Ce n'est pas incompatible avec leurs valeurs, ni leur objet, dans la mesure où l'activité économique sert le projet social et lui permet de perdurer avec la réinjection des produits de l'activité dans l'action sociale. L'activité marchande n'est pas en soi le fruit du capitalisme, elle existait bien avant. Ce qui importe, pour Draperi, c'est le sens qu'on lui donne, et l'usage que l'on en fait (Cottin-Marx & Hély, 2015).

Mais le retrait de l'Etat des financements de projets peut amener un biais. Ce retrait induit la privatisation des questions sociales, et le risque de « banalisation par le marché » des activités qui entrent de fait en concurrence avec le secteur capitaliste. De plus, *« la nécessité d'équilibrer les comptes induit [...] des obligations ou des choix communs avec ceux des sociétés de capitaux »* en termes d'outils de gestion et financiers, de communication et de promotion (Cottin-Marx & Hély, 2015 p.42-49).

A ce propos, le rapport de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS affirme que *« les enjeux économiques des structures souvent prioritaires »* constituent l'une des causes du déni relatif aux inégalités constatées dans le secteur (CNCRESS, 2019a p.4).

De leur côté, Mathieu Hély et Pascale Moulévrier pensent que l'économie sociale est une « *forme dominée de l'économie dominante* », elle est englobée dans le système capitaliste, qu'elle ne remet pas en cause (Francou, 2014 p.2).

D'une part, la sphère économique revêt une certaine dimension de pouvoir, pouvoir imbriqué dans la sphère politique, qui est l'apanage des hommes (Goethals et al., 2013 p.13-15). D'autre part, l'économie, selon la vision orthodoxe, renvoie au « *paradigme de la rationalité* », qui elle-même est associée au masculin. L'*homo oeconomicus*, bien que présenté comme neutre, reste construit sur un modèle masculin (Talahite, 2014 p.18). La rationalisation évoquée plus haut trouve son écho dans la définition revisitée de l'économie qui passe d'un « *art de gérer sagement une maison, un ménage, d'administrer un bien* »²⁸ à des considérations de « rendement » comme objectif de cette gestion, qui prend place non plus dans le ménage mais dans l'entreprise.

Cette pensée procède d'un mouvement général d'occultation des femmes dans l'économie et dans la science économique. En effet, lorsqu'elles ont questionné la science économique sous le prisme du genre, les économistes féministes se sont « *heurtées au silence d'une discipline qui minimise, dévalorise, mais surtout occulte la présence des femmes dans l'économie* ». En conséquence, les pratiques en matière de politique économique ont un temps de retard sur les avancées des textes législatifs, voire sur les avancées de la société (Silvera, 2001). Isabelle Guérin et Christine Verschuur dénoncent l'absence de prise en compte des recherches féministes par les économistes (Le Corroller et al., 2015). A ce propos, Fatiha Talahite rappelle que la science économique a été l'une des dernières disciplines à introduire le genre dans ses analyses. Elle l'explique notamment par le fait que la science économique serait une science plus « masculine » que les autres sciences sociales du fait de son positionnement particulier, au croisement des sciences humaines et des sciences « dures », et qu'elle fut longtemps une science purement théorique, ne laissant pas de place aux catégories empiriques comme le genre. D'autre part, si les économistes féministes ont réussi à ouvrir certaines théories économiques aux questions de genre, il n'a pas été introduit dans tous les courants de pensée, comme le Keynésianisme, et il n'a certainement pas « *ébranlé ses fondements* ». De plus, les débats sont restés au niveau des idées et des théories, mais n'ont pas atteint les acteurs de terrain (Talahite, 2014 p.22-25).

Je formulerai ainsi l'hypothèse que les femmes sont présentes mais invisibilisées dans leur participation à la création d'entreprises d'IAE. Car l'IAE, comme l'ESS, relève d'un engagement politique et militant appartenant à la sphère publique dont sont exclues les femmes. Elle repose aussi sur un « *imaginaire économiciste* » à dominante masculine (Jany-Catrice, 2017 p.77). De ce fait l'IAE perpétue la représentation symbolique de la domination des hommes dans les sphère publique et économique (Bourdieu, 1990).

²⁸ <https://www.cnrtl.fr/definition/economie>

1.3 L'entrepreneuriat et le leadership : une affaire d'hommes

Le parcours de création d'une SIAE par une femme est jonché d'obstacles, liés à la question de la légitimité. Car créer une SIAE, c'est créer une entreprise. Créer une entreprise, c'est prendre des risques et disposer d'une forte résistance face à l'adversité. C'est aussi savoir s'exposer en public et être doté-e d'un certain charisme, pour mobiliser un grand nombre de personnes et de réseaux autour de soi. Or, dans l'imaginaire collectif, il semblerait que tous ces traits de caractères soient attribués aux hommes plutôt qu'aux femmes.

En effet, indépendamment de sa visée plus ou moins sociale, l'acte d'entreprendre est une action marquée par des référentiels masculins, donnant peu de chance aux femmes d'y accéder, selon des conceptions essentialistes ou « naturalisantes » de la division sexuée du travail. Les qualités qui y sont associées, la prise de risque, le fort engagement personnel, l'orientation sur les performances et les résultats, l'esprit aventurier ou pionnier sont des qualités attribuées aux hommes comme « naturelles ». Cette figure de l'entrepreneur est socialement construite, mais bien ancrée (Chasserio et al., 2016).

C'est un homme à fort charisme qui est à l'origine du chantier d'insertion les Moissons Heureuses. Ancien éducateur spécialisé, il était salarié d'une mission locale. Il a mobilisé le directeur de la mission locale pour porter le projet à ses débuts. Ses anciens et nouveaux collègues de travail ont constitué le premier conseil d'administration. Le bureau était composé d'un ancien collègue éducateur qui a pris la fonction de président, du directeur de la mission locale qui est devenu le trésorier et d'une accompagnatrice socio-professionnelle à la mission locale qui a pris le secrétariat. Le directeur-fondateur a également intégré dès le départ des professionnels de l'agriculture (entreprises agricoles, organismes de formation, chambre d'agriculture, MSA), qui ont eu une place à part entière dans un collège au sein du conseil d'administration. Il a su impulser une dynamique collective autour du projet, avec plus de 20 personnes impliquées bénévolement dans le conseil d'administration. Il a mobilisé un comité de pilotage avec les partenaires institutionnels, avec lesquels il a fait un travail de fond. Il a notamment impliqué la ville, pour que celle-ci mette un terrain à disposition de l'association pour démarrer l'activité. Il a mobilisé le département agriculture de la Région pour financer les investissements. Il a fait un travail de lobbying. En parallèle, il s'est inscrit dans un réseau national, dont il est devenu président.

Le *leadership* est un processus avantageux dans la création d'entreprise et pour son management par la suite, surtout si elle est collective comme les entreprises de l'ESS. Valérie Petit et Sarah Saint-Michel démontrent qu'il ne relève pas de la personne qui l'incarne (le leader) mais d'une équation impliquant des tiers, qui lui donne ou non crédit, dans une situation donnée. Ce n'est pas une construction individuelle mais un processus externe sur lequel la personne visée n'a pas de prise. Le *leadership* est lui aussi marqué par les stéréotypes de la masculinité. Pris sous l'angle du genre, il apparaît que l'association des termes « femme » et « leader » est « incongrue » aux yeux de bon nombre de personnes,

ce qui constitue un frein important dans la reconnaissance de la légitimité d'une femme à entreprendre (Petit & Saint-Michel, 2016 p.13).

Fatima est directrice-fondatrice d'un chantier d'insertion avec un support de couture, qu'elle a créé en 2000, pour des femmes. Lors de la création de l'association, elle se heurte à certains d'obstacles, venant d'ailleurs davantage de son entourage proche que de l'extérieur. Mue à la fois par un désir de monter son entreprise et celui d'aider des femmes à sortir d'un travail précaire dans l'économie souterraine et leur offrir « *un vrai métier* », elle parvient à monter son projet à force de ténacité. Elle explique qu'elle a hérité de la force de ses parents. Au moment de la création, elle n'est pas soutenue par son mari avec lequel elle est en froid et duquel elle divorcera quelques années plus tard. Mais elle est fortement soutenue par l'une de ses sœurs, qui s'associe au projet, et par des « pairs » dont elle a fait connaissance dans le cadre de son travail dans les quartiers, un réseau de proximité. Financièrement, l'association démarre sans capital de départ, avec seulement un local mis à disposition gratuitement par le bailleur social. Ce dernier voit dans le projet un outil d'animation sociale pour le quartier. L'association fonctionne avec de très faibles moyens, à l'économie, pendant des années, employant exclusivement des personnes en contrat aidé. Puis elle stabilise progressivement les emplois d'encadrement. Mais l'association reste fragile. Avec 500 000 euros annuels maximum, le budget de l'association fait partie des plus petits budgets des chantiers d'insertion. L'association est présidée par une femme, mais finalement, ce sont des hommes qui sont les plus investis au conseil d'administration. La directrice ne mentionne pas si ceux-ci font bénéficier l'association de leurs réseaux de connaissances. Ils suivent surtout la gestion. Fatima ne cesse de répéter pendant tout l'entretien à propos des autres ou d'elle-même, de situations vécues pendant la création et tout au long de la vie de l'association « *c'est difficile... ça a été très difficile...c'est dur... c'était très dur* », et à trois reprises, elle évoque des personnes qui lui ont mis « *des bâtons dans les roues* ».

La réaction de son entourage personnel à l'annonce du projet n'a pas été très porteuse : « *Au départ tout le monde m'a dit que je rêvais un peu !* ». Son mari n'a pas été plus aidant pendant la préparation du montage de son projet :

- « *Pas de soutien. Il me mettait les bâtons dans les roues. Plus moi, on me met les bâtons dans les roues, plus je monte ! [...] Je dormais jusqu'à 2 heures du matin. Je m'investissais là, j'allais à Marseille, j'allais là, je m'informais, je regardais des structures, j'étais... c'était dur. De toute façon, tout le long, on m'a mis des bâtons dans les roues.*
- *Et alors, lui (le mari) par exemple, c'était quoi ?*
- *Ben, il m'aidait pas, il me soutenait pas, j'avais mon fils, il m'aidait pas. Par exemple, il fallait l'amener à l'entraînement, il n'y allait pas, exprès. Il me disait, "t'as qu'à te débrouiller, hein. Ton projet, tu te débrouilles !".*

Mais l'appui de sa sœur et des pairs a permis d'accélérer le montage du projet.

« Donc moi, je connaissais un peu tout ce qui était social, je connaissais les chantiers, je connaissais l'association A. et Céline J. Et puis je suis allée la rencontrer, elle m'a donné son cahier des charges. En lisant son cahier des charges, ça m'a donné beaucoup d'idées. Elle m'a dit "Tiens, lis notre cahier des charges et tu verras". Je connaissais Les Moissons Heureuses, je l'ai vu monter son projet, quand il était à l'époque à la mission locale. [...] Mais c'est vrai qu'en voyant Les Moissons Heureuses et l'association A., le projet a été monté en 1 an » (Fatima, Directrice de la Boîte à couture)

Quelle soit sociale ou non, la notion d'entreprise renvoie donc toujours à la figure de l'entrepreneur, celui qui entreprend, qui prend un risque, antinomique de la figure féminine. L'entrepreneur est masculin, tout comme *« la masculinisation des figures et des traits (du leader) est un fait ancien et stable »* (Petit & Saint-Michel, 2016 p.26-27).

De ce fait, les femmes entreprennent peu, car elles ne peuvent s'identifier aux références masculines. Une enquête du Mouves sur la création d'entreprises sociales corrobore cet état de fait. Elle indique que seulement un tiers des créateurs et créatrices de ces entreprises sont des femmes, qui auront tendance à créer dans des secteurs traditionnellement féminins, comme le service à la personne ou l'action sociale, car elles y possèdent un *« niveau plus élevé de capital social »* (Alexandre, 2016 p.117; CNCRESS, 2019a p.7).

Les femmes rencontrent des obstacles spécifiques dans leur démarche entrepreneuriale, impactée par le genre. Comme évoqué précédemment, ces obstacles sont : une difficile construction d'« identité » femme-entrepreneure, un accès compliqué aux financements par manque de « culture du financement », un défaut de capital de départ, un déficit de « socialisation entrepreneuriale », ou encore un manque de légitimité et de soutien par leur entourage (Alexandre, 2016 p.116; Chasserio et al. p.69-70, 2016; Constantidinis, 2020).

Les obstacles rencontrés par les femmes peuvent être expliqués selon deux courants théoriques féministes différents. Le courant féministe libéral, à travers une « lecture situationniste ou contextuelle », met en avant les empêchements d'ordre essentiellement matériels. Les lacunes des femmes en matière de formation entrepreneuriale ou les difficultés d'accéder à des financements externes proviennent de processus sociaux discriminatoires qui privent les femmes de ces ressources. Le courant féministe social fait une lecture « structurelle ou dispositionnelle » qui met en cause le processus de socialisation différenciée, primaire et secondaire, nourri par l'incorporation de normes et de codes, sources de pensées stéréotypées et naturalisantes. Les femmes auraient une moindre capacité que les hommes à mobiliser les ressources nécessaires pour entreprendre, en raison notamment de la nécessité de « concilier travail et la famille » (Chasserio et al., 2016 p.71-72).

En outre, d'autres approches permettent d'expliquer la difficulté des femmes à entreprendre, au même titre que les hommes. Selon une *approche fonctionnaliste*, la faible présence de femmes entrepreneures serait due à ce que les femmes seraient moins aptes à entreprendre que les hommes, par nature (Alexandre, 2016 p.113). Valérie Petit et Sarah Saint-Michel, universalistes, s'opposent à cette approche. Elles considèrent qu'il n'y a pas de caractère naturel a priori pour favoriser un sexe ou un autre par rapport à l'entrepreneuriat. Les causes, selon cette approche féministe libérale, seraient structurelles. L'une d'elles serait le traitement inégal des hommes et des femmes dans la société où s'exerce le principe de domination des hommes sur les femmes (Petit & Saint-Michel, 2016).

Ma réflexion se situe plutôt dans une approche *constructiviste* du genre, car celle-ci renvoie à la construction des identités et des représentations par le système lui-même (les organisations du secteur). Cette construction serait située historiquement et influencée par l'écosystème des organisations, avec au premier rang les politiques publiques (Alexandre, 2016 p.113; Chasserio et al., 2016 p.65; Noguès, 2019 p.107). Cela donne à penser que cette construction, même si elle est durement ancrée dans les pratiques, n'est pas immuable. Car le secteur évolue sans cesse, avec de nouveaux entrants, de nouvelles formes d'entreprises, (Draperi, 2019 p.4). Les lois aussi évoluent (la loi de juillet 2014 a intégré l'entrepreneuriat social à l'ESS)²⁹, ce qui donnent leur chance à de nouveaux profils d'acteurs comme d'actrices d'intégrer le secteur.

Selon Madeleine Hersent et Jean-Louis Laville, la reconnaissance de la place des femmes dans les initiatives de l'ESS pourra s'opérer à condition que l'on déconstruise la binarité sphère publique/sphère privée et que la sphère privée soit reconsidérée par le politique. Les dispositifs publics devraient être décloisonnés et remaniés pour adapter les outils d'accompagnement et de soutien aux initiatives des femmes, en reconnaissant leur aspect « multidimensionnel » et en donnant de la valeur aux projets de moindre taille. Enfin, la pensée économique dominante et réductrice doit, elle aussi, être révisée pour rompre avec le schème hommes gestionnaires / femmes « bénéficiaires », afin que les femmes puissent être reconnues comme des actrices de la transformation sociale (Hersent & Laville, 2017 p.27-33).

Ainsi, nous venons de voir que le processus de création des entreprises de l'IAE ne dépend pas que des individu-es mais aussi du poids de la représentation de la place des femmes et des hommes dans les sphères économiques, politiques et publiques. Cela rejait sur l'image d'un entrepreneuriat, y compris social, aux traits masculins, alors que les femmes sont tout à fait aptes à monter des entreprises, au même titre que les hommes.

²⁹ https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX1315311L/jo/article_14 ;
https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX1315311L/jo/article_15

Les rapports de genre proviennent de cette différenciation hiérarchique des aptitudes à monter un projet. Cette différenciation va se retrouver dans un autre registre, les pratiques au sein des conseils d'administration.

2. Conseils d'administration : de la difficulté des hommes à partager le pouvoir et de l'infériorisation des femmes.

Viviane Tchernonog suit depuis plus de 20 ans l'évolution des associations, qui représentent plus de 80% des acteurs de l'ESS³⁰. En 2017, elle fait le même constat que 15 ans auparavant, à savoir que « *le dirigeant associatif n'est pas représentatif de la société française : plutôt âgé, de sexe masculin, de catégorie socioprofessionnelle moyenne ou supérieure* ». Elle ajoute à ce constat une « *lente montée des femmes* » aux fonctions dirigeantes. Celles-ci sont parvenues à la parité sur la fonction de trésorière (49,7% vs 42% en 2005), elles sont majoritaires et ont même encore renforcé leur participation sur la fonction de secrétaire (63,1% vs 57% en 2005).

En revanche, les femmes sont sous-représentées dans la fonction suprême et c'est là où l'évolution est la plus lente. La part des femmes dans les présidences est en effet passée de 31% en 2005 à 36,4% en 2017, soit une évolution de seulement 5,4 points (Tchernonog et al., 2019 p.26). Une nouvelle enquête en 2019 du CNCRESS apporte un élément positif sur des données actualisées : la part des femmes présidentes dans les associations aurait encore gagné près de 3 points pour se porter à 39% (CNCRESS, 2019b p.10). Viviane Tchernonog l'explique non pas par une rotation des membres sur le poste qui permettrait aux présidents de céder leur siège, mais par une dynamique de créations d'associations par des femmes depuis quelques années (Tchernonog et al., 2019). En dépit de la loi sur la parité des instances de gouvernance et surtout de la loi de juillet 2014 sur l'ESS, qui a pourtant inscrit l'égalité femmes-hommes dans les priorités, la présidence des associations reste la chasse gardée des hommes.

D'un point de vue sectoriel, les différences sont notables. Les femmes ont plus facilement accès à la présidence sur les secteurs de l'éducation populaire, l'animation socio-culturelle, les loisirs, où il y a 45% de présidentes. Toutefois, elles ne dépassent pas 35% dans le secteur de l'action sociale (hébergement social, Insertion par l'Activité Economique, travail adapté, service à la personne, accompagnement socio-professionnel, etc...). Les associations de ce dernier secteur sont de plus grande taille. Muriel Tabariès constate que les associations sont plutôt présidées par des hommes dès lors qu'elles dépassent 50 salarié-es. Il en est de même avec la fonction de trésorier, majoritairement occupée par des hommes. On peut dire alors que le taux de femmes dans les deux fonctions « *investies d'un certain pouvoir* » diminue de

³⁰ Source : <https://ess-france.org/fr/ressources/decouvrez-les-infographies-de-latlas-national-de-less>

façon inversement proportionnelle à la taille des associations employeuses (Tchernonog et al., 2019 p.26-29).

Notre enquête auprès des SIAE du département de référence présente une réalité plus pessimiste. Sur les 35 SIAE du département, on décompte seulement 6 femmes présidentes pour 20 présidents (soit 23%) et une femme sur une co-présidence mixte. Huit structures n'ont pas de bureau. Sur les conseils d'administration des 13 structures enquêtées³¹ dirigées par une directrice, les femmes représentent un peu plus d'un tiers des membres (36%). Concernant les bureaux, elles ne sont que 19 sur un total de 64 personnes, soit 30%. Il y a très peu de trésorières (17%), pas de trésorières adjointes, seulement 4 présidentes (soit 29%) et 2 vice-présidentes. Ce taux de 29% est toutefois légèrement supérieur à l'ensemble des SIAE du département de référence (23%). On pourrait parler de corrélation entre la présence de femmes au CA et la présence de femmes à la direction, car ces dernières peuvent inciter d'autres femmes à entrer au conseil d'administration.

C'est le cas de Maud, directrice du Pass'Agri, qui contribue à introduire de plus en plus de femmes au CA de l'association :

- *On avait Catherine D., comme représentante des usagers [...] elle est restée au CA, elle est au bureau. [...] Après, avec le CFPPA, je ne suis pas sûre de me souvenir comment c'est arrivé... mais je pense que j'ai dû aller la démarcher aussi. Parce que c'est bien d'avoir le centre de formation en agriculture pour du conseil. [...] Et puis moi, j'ai démarché aussi notre ancienne expert-comptable, qui a vendu son cabinet. Et là, je viens de lui proposer de rentrer au conseil.*
- *Donc ça fait une parité au sein du CA ?*
- *Oui.*
- *Ça fait 4/4.*
- *Et bientôt...*
- *Ça fera 5/4 !*
- *(Elle rit) oui !*

A l'inverse, dans l'association dirigée par Fatima, qui a pourtant été créée par des femmes et pour des femmes, et où il y a toujours eu une présidente, « *c'est difficile de trouver des femmes* ». En 2010, il y avait une majorité de femmes au CA, 5 pour un homme. En 2020, la tendance s'inverse, il y a 3 hommes pour 2 femmes. Elle constate sans sembler pouvoir y faire grand-chose :

« Alors moi, mon conseil d'administration, j'ai eu... c'est vrai qu'on a eu beaucoup de femmes. On a beaucoup d'hommes aujourd'hui. Alors à part la présidente, on a un trésorier HOMME (appuyé), on a un vice-trésorier HOMME (appuyé), on a un secrétaire HOMME (appuyé), on a une vice-secrétaire FEMME. Et voilà. Non, les membres du bureau, on a beaucoup d'hommes

³¹ Sources : documents officiels remis par les directrices sur la composition du conseil d'administration, et pour certaines, indiqué par oral lors de l'entretien.

*en fait ! On n'a que 2 femmes... Je trouve ça pas normal. (petit rire) Mais on a du mal ! »
(Fatima, directrice de la Boîte à couture)*

Pour ce qui concerne les secrétaires, le nombre de femmes et d'hommes est à parité, mais ce chiffre a priori optimiste cache une autre réalité : c'est tout de même sur cette fonction que les femmes sont concentrées.

Répartition des femmes et des hommes dans les bureaux et conseils d'administration des SIAE du département de référence

	Président-e	Vice- pdt-e 1	Vice- pdt-e 2	Trésorier/i ère	Tréso adj.	Secrétaire	Secrét. adj.	Admin.
NB d'HOMMES	10	8	3	12	3	7	2	51
NB de FEMMES	4	2	0	3	0	8	2	34

Nb de femmes pour 10 hommes	4,0	2,5	0,0	2,5	0,0	11,4	10,0	6,7
--------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----

Et si tant est que la parité soit atteinte, le poids des femmes dans la décision est-il identique à celui des hommes ?

2.1 Cooptation de pairs et rééligibilité, une façon de conserver le pouvoir

Les instances de gouvernance des SIAE du département de référence fonctionnent toutes à peu près de la même manière. Il y a peu de turnover au niveau des bureaux, les dirigeants bénévoles arguant qu'il est difficile de trouver des personnes qui souhaitent s'engager dans la responsabilité d'une telle entreprise. Car il est vrai qu'au niveau des bureaux, la gestion quotidienne prend le pas sur l'évocation des projets d'avenir. Certes, les préoccupations de plus en plus économiques et financières des SIAE peuvent être une cause du peu de femmes dans les instances dirigeantes. Mais la cause de l'inertie ne viendrait-elle pas plutôt d'un fonctionnement établi de « petits arrangements entre amis », couplée à la possibilité de renouveler son mandat sans limite ? Ce qui constitue en arrière-plan une manière de conserver son pouvoir. Et comme, nous venons de le voir, les présidents sont principalement des hommes, le pouvoir reste aux mains des hommes.

A partir du moment où la directrice fondatrice du Tremplin est partie à la retraite, et les fondatrices de Serv'aDom sont parties, il y a eu une reprise de pouvoir par les hommes dans ces deux associations intermédiaires. Au Tremplin, le président actuel était déjà dans le réseau de connaissances ou peut-être déjà dans le conseil d'administration, la directrice n'a pas donné d'informations précises là-dessus, et j'ai manqué de précisions moi aussi dans mes questions. Quoi qu'il en soit, le président fonctionne uniquement sur son réseau de connaissances personnelles, et la directrice s'en plaint :

- « Le CA, c'est plus de la gestion ?
- Oui, c'est beaucoup ça. J'essaie beaucoup de leur dire, là, je voudrais qu'on modifie le conseil d'administration, qu'on soit sur quelque chose de stratégique, et qu'on soit aussi sur une dynamique. Je leur dis, mais c'est.... L'administration de l'association, c'est vous qui devez la mener, c'est pas moi. C'est vous qui devez du coup réfléchir à comment on gagne des nouveaux administrateurs, à comment on doit organiser les choses, à ce qu'on fasse des commissions etc etc, mais j'y arrive pas. Honnêtement, j'y arrive pas. Y'a une histoire aussi de faire rentrer des nouvelles personnes, d'avoir la main, de j'sais pas, de pouvoir, quoi, en fait ! Mais comme dans tous les CA, j'imagine que t'as connu ça, beaucoup. C'est-à-dire qu'ils se plaignent beaucoup qu'il n'y ait pas d'autres administrateurs et quand on dit bon ben ok, alors, comment on fait, quelle méthode on applique pour faire rentrer du monde ? pppp (bruit avec bouche pour signifier « rien »). Ça ne suit pas derrière, quoi.
- Et c'est de la cooptation entre eux ?
- Oui, complètement.

Un peu plus loin dans la conversation, elle confie :

- « De toi à moi, quand Richard pourra lâcher la présidence, ce sera bien, parce que ça permettra à mon avis d'arriver à autre chose sur le mode de fonctionnement.
- Et là, ça se passe en élection ? Il est réélu
- Ouais, de fait, c'est ça.
- C'est qu'il n'y a pas de vraie élection.
- Non.
- Les autres ne se positionnent pas ?
- Non. Non. Mais ça viendra. Enfin, pas tant qu'il y aura de l'affectif. C'est ça, le problème ! Quand y'a une gestion, comme ça, avec les potes, y'a de l'affectif ! »
(Michèle, directrice du Tremplin)

Chez Serv'aDom, ce sont des bénévoles qui gèrent l'association au départ, et durant 7 ans. Les actions sont menées sur une commune et les alentours. Un directeur arrive en 1997, il développe l'association sur 2 autres territoires, avec 2 antennes. Ensuite, commence un jeu de chaises musicales. A sa retraite en 2004, ce premier directeur devient président. Il recrute un nouveau directeur pour lui succéder, à un moment où l'association est au bord du dépôt de bilan. Le mandat du nouveau directeur est de redresser la structure, ce qu'il fait. Il prend à son tour sa retraite, en 2017, et devient président, le président précédent restant au bureau en tant que vice-président. Ce dernier est resté 13 ans président, et cela fait 23 ans qu'il est dans l'association. Quant à la responsable actuelle, qui est arrivée dans la structure en 2002, elle est seulement nommée responsable d'exploitation. C'est en fait le président qui fait encore office de directeur. Une autre manière de garder le pouvoir.

Chez Repass'net, la trésorière a démissionné car elle a trouvé du travail. Elle a été remplacée par une autre femme, « une connaissance du CA », qui travaillait dans la même entreprise que le président. La seconde femme est une ancienne adhérente de l'association. Elle a 75 ans. Elle travaillait à la CAF, elle est au CA depuis le début. Autrement, le conseil

d'administration est composé principalement d'hommes qui ont eu des responsabilités de direction par le passé, ou de présidence d'autres associations. Ils sont tous à la retraite. Le président est un ancien directeur de l'équipement (DDE). Pour les autres,

« Alors, tu as AM, Ancien directeur d'un bailleur social (initiateur du projet), tu as GV ancien inspecteur de l'éducation nationale, et je crois qu'il était recteur. Ensuite, tu as PF, ancien président [d'une association], mais très connu dans le monde associatif. Ah ! MM, peut-être que tu le connais³² » (Nathalie, directrice de Repass'net).

Bien que non confessionnelle, l'association le Nid Douillet a été impulsée dans les années 1980 par des prêtres. Elle est partie d'un élan de solidarité envers les sans-abri. Sa première action a été un centre d'hébergement, puis des chantiers d'insertion sont venus compléter l'offre d'insertion. Ses bénévoles et dirigeants bénévoles se sont retrouvés sur une communauté de croyance religieuse. En 40 ans d'existence, l'association a eu 3 présidents qui ont tenu chacun leur poste pendant 10 ans (soit un cumul de 3 mandats) et une présidente qui a tenu 2 mandats soit 6 ans. Le président actuel entame son 4^{ème} mandat. Tous-tes appartiennent à une CSP supérieure : René C. chef d'entreprise, Jacqueline B. enseignante, épouse d'un diplomate, Raymond F. cadre du secteur bancaire et André C. cadre d'une grosse entreprise industrielle. Ce dernier est entré dans l'association par connaissances interposées :

- « Comment avez-vous connu le Nid Douillet ?
- Par Paul D., qui était curé à M., après l'avoir été à l'église St D. en 80. C'est lui qui avait remis la clé du presbytère au Père A. Mais aussi par René G. de l'association caritative dont je faisais partie. Tous deux étaient proches du Nid Douillet et de René et Brigitte C. [...] Quand j'entendais parler René C. il n'avait que le mot Nid Douillet dans la bouche, c'est lui qui m'a donné l'envie d'apporter la modeste pierre à cet édifice. [...] Fin 2008, comme j'étais à la retraite, je me suis tout naturellement présenté au Nid Douillet avec l'idée de faire tranquillement partie du CA. Raymond F. m'a demandé assez rapidement de devenir vice-président, ce que j'ai fait de 2009 à 2010 et au bout d'un an, on m'a demandé si je voulais être président »³³.

Le « on » représente bien entendu le président de l'époque. De même qu'André C. a lui-même coopté deux autres administrateurs de son entourage proche, aux CSP similaires et retraités : un ancien directeur de cabinet de consultants auquel il a demandé d'être vice-président lors de l'Assemblée Générale 2019 (et qui n'a pas dit non), et un ancien cadre directeur marketing d'une grande entreprise. Parmi les autres membres du bureau présents depuis de nombreuses années, il y a un ancien directeur d'une administration publique (qui est le secrétaire du bureau) et un gérant de société immobilière (qui a été le trésorier avant de me céder la place).

³² MM était cadre directeur d'une chaîne de restauration

³³ Extrait du journal interne de l'association le Nid Douillet, « Le Nid Douillet, son histoire », Hors-Série février 2020.

Dans ce club d'hommes ayant tous passé la soixantaine, pour la plupart retraités, la trésorière, en ma personne, fait figure d'exception ... voire de trouble-fête ! Femme, de 10 à 20 ans plus jeune, encore en activité professionnelle, consultante « auto-entrepreneur-e » dans l'ESS, certes diplômée mais en situation relativement précaire, je détonne dans cet univers. Je suis arrivée par l'intermédiaire de la directrice, que je connaissais par mon ancienne activité professionnelle (où j'avais un statut cadre, ce qui ne m'éloigne pas complètement des autres membres du CA).

Mon entrée au CA de cette association n'a pas été évidente, j'ai subi un véritable interrogatoire de la part du président, très méfiant à mon égard, puisqu'il ne me connaissait pas. Je ne faisais pas partie de son réseau. Il a tout de même accepté ma demande de venir au CA, où j'ai été en fin de compte très bien accueillie, sans doute parce que la directrice m'avait présentée sur ma fonction « experte », de par mon expérience professionnelle dans une structure de financement et d'accompagnement de projets d'ESS :

- « Donc, tu avais parlé de moi, et tu as favorisé le lien.
- Oui.
- Comment tu l'as annoncée, ma volonté de venir ?
- Je pense que j'ai pas dit une amie, j'ai dit Sabine Martel, elle travaillait à F.A. Elle est partie faire un tour du monde, elle revient... et puis t'étais venue à l'AG il me semble, pour prendre contact.
- Oui, j'étais venue à l'AG.
- Oui. Après, si, j'avais dû lui (le président) dire quand-même qu'on était copines, parce qu'il m'avait dit que ça le dérangeait quand-même. "Ah oui, mais, ça m'embête un peu" »³⁴

Il est certain qu'aux yeux du président, en tant que femme, beaucoup plus jeune que les administrateurs en place, diplômée mais venant d'un autre horizon professionnel, et surtout, n'étant pas « cooptée » par le clan du bureau, je pouvais potentiellement présenter un danger car je venais déranger l'ordre établi.

Même si la tendance est à la montée des femmes dans les instances dirigeantes, de manière générale, il reste un point de blocage et d'inertie par le fait « de la forte homogénéité des dirigeants qui résulte de leur tendance à se coopter » (Tabariés & Tchernonog, 2007 p.29).

En effet, les dirigeants des associations auraient tendance à se coopter entre pairs, à faire entrer au conseil d'administration des personnes qui leur ressemblent par l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle ou le statut d'activité (Tchernonog, 2013 p.114). Par exemple, deux réseaux nationaux, Solidarité Emplois et l'Aldéa, ont été créés à la même époque. L'un des fondateurs associés du premier est devenu président de l'autre, 10 ans

³⁴ Entretien du 12/05/2020 avec la directrice du Nid Douillet

après (Ros, 2014 p.184). Sur ce principe des « chaises musicales », on cultive l'entre soi qui s'oppose au renouvellement des administrateurs, et par voie de conséquence, à l'accession à ces fonctions par des femmes, puisque comme nous l'avons vu, les administratrices ont des profils différents des administrateurs.

D'un point de vue statutaire, il n'est pas rare de voir que les membres des associations sont élus pour 3 ans et rééligibles³⁵. Cela permet de verrouiller les personnes en place. La réélection perpétuelle des personnes en place est donc une conséquence des dispositions prises dans les statuts. Celle-ci n'est pourtant pas mise en cause dans les études relevant la difficulté des femmes à accéder aux instances dirigeantes (CNCRESS, 2019b p.13).

De plus, ces dispositions sont renforcées par un effet de génération. Il y a un lien entre l'âge de l'association et la structure de gouvernance : « plus l'association est ancienne, plus sa structure dirigeante est traditionnelle » (Tabariés & Tchernonog, 2007 p.23), c'est-à-dire fonctionnant sur un principe hiérarchique, à l'image des entreprises où ont travaillé les dirigeants. Au contraire, « plus elle est jeune, plus sa structure est moderne » (*ibid*), car les jeunes générations fonctionnent sur d'autres modèles. La mixité et la parité est plus présente chez eux. A ce titre, ayant été créées pour la plupart dans les années 1990 à 2000, les SIAE du département de référence sont plutôt calquées sur les modèles traditionnels de gouvernance.

La pérennité d'un système de cooptations entre pairs montre l'absence de remise en question du système et de ses acteurs. Mais il peut avoir aussi d'autres manières de conserver le pouvoir.

2.2 L'assignation des femmes aux fonctions peu stratégiques

Dans les SIAE du département de référence, les femmes sont assignées aux fonctions peu stratégiques. Muriel Tabariés et Viviane Tchernonog soulignent notamment la différence de niveau de pouvoir entre les fonctions de président-e et trésorier-e et la fonction de secrétaire. Elles ajoutent que « *les postes de secrétaire sont moins décisionnaires et plus facilement laissés aux femmes, car souvent proches d'un secrétariat « classique »* » (Tabariés & Tchernonog, 2007 p.17).

D'autre part, les hommes se proposent (sont attendus ?) sur des compétences techniques (comptables, juridiques, scientifiques, managériales), alors que les femmes iront davantage sur des activités comme la communication, la rédaction, l'enseignement. Ce qui « *traduit à la fois des différences de formation et une division sexuée des tâches toujours à l'œuvre dans le monde du travail* » (Tabariés & Tchernonog, 2005 p.63).

³⁵ Source : statuts des associations enquêtées et DLA.

Dans les SIAE enquêtées, la fonction de secrétariat est à peu près équitablement répartie entre les hommes et les femmes : 7 hommes pour 8 femmes. En revanche, c'est au niveau de la présidence et de la fonction de trésorier-e que les différences sont notables. En effet, les SIAE comptent 4 présidentes et 2 vice-présidentes, pour 10 présidents et 11 vice-présidents. De même, il n'y a que 3 trésorières pour 15 trésoriers et trésoriers adjoints. Ce qui fera dire à la directrice du Tremplin à propos d'une administratrice qui vient juste de démissionner, quand je lui demande quelle fonction elle avait : « *Secrétaire. Ni la présidence, ni le trésorier, hein !* »

La part plus importante de secrétaires dans les conseils d'administration, mais surtout sa constance dans le temps, peut s'expliquer de deux façons : le faible enjeu de pouvoir autour de cette fonction (Tchernonog, 2013 p.113) qui fait que les hommes ne s'y intéressent pas, mais surtout l'assimilation de cette fonction bénévole à celle rémunérée de secrétaire dans le cadre du travail. Cette fonction a été « naturalisée » comme féminine. Or, elle n'est pas féminine « par nature », approche défendue par les sociologues fonctionnalistes, mais parce qu'elle est le produit d'une socialisation et de représentations inculquées dès l'enfance, reprises dans les orientations vers les formations professionnelles, et confortées dans les entreprises (Bosse & Guégnard, 2007 p.31; Vouillot, 2007b p.90-91). Cette position serait plutôt le fruit d'une ségrégation horizontale dans le domaine du travail et d'un « système de normes de féminité/masculinité » qui impose aux femmes et aux hommes ce qu'elles et ils « doivent être et faire » (Vouillot, 2007a p.24-25).

Ainsi, dans un système de domination qui va de pair avec la division sexuelle du travail, le schéma de représentation hiérarchique dans un bureau donne une secrétaire femme subordonnée à un président homme. Ce principe est renforcé par la différence de catégories socio-professionnelles (CSP) entre les hommes et les femmes dans les instances de gouvernance : les hommes sont de CSP supérieures et diplômés (cadres moyens et supérieurs, directeurs d'entreprises) alors que les femmes sont de catégories sociales plus modestes (enseignantes, employées) (Tchernonog, 2013 p.98).

Selon Jacqueline Laufer, il ne s'agit pas que de questions de compétences mais également de « *normes, de comportements et de systèmes* » qui participent à distinguer les attributions des hommes et des femmes, et selon un principe de hiérarchisation (Laufer, 2001 p.62). A ce propos, dans l'étude sur les CSP citée plus haut, réalisée auprès des président-es et des trésorier-es, les auteurs/trices n'ont pas fait de recherche sur les CSP des secrétaires. Cela procède d'une forme de dévalorisation voire de « déqualification » de cette fonction. On peut alors parler de double ségrégation ou « double différenciation », horizontale et verticale (Vouillot, 2007b p.87).

Les hommes adopteraient aussi des stratégies dont l'objectif est de « *différencier leur identité et leur pratiques professionnelles de celles des femmes* ». A ces fins, ils leur dénie

la « *capacité à la mobilité professionnelle, à la disponibilité, au pouvoir et à l'autorité* » (Laufer, 2014a).

En dehors des représentations sur les rôles distincts pouvant être attribués à des femmes et des hommes dans des conseils d'administration, et notamment dans des bureaux, les rapports de genre peuvent aussi se retrouver au niveau de la pratique discursive.

2.3 La parole, un instrument de domination

Dans les SIAE observées, la parole apparaît comme un instrument de domination.

Le genre influe sur les discours et les conversations. Dans la mesure où ceux-ci sont des interactions humaines, ils sont des objets, voire des déterminants des relations de pouvoir. C'est la raison pour laquelle ce sont les hommes qui parlent le plus en public, à l'inverse des femmes qui discourent davantage dans la sphère privée (Monnet, 1998 p.4-5). On peut par conséquent supposer que les réunions de dirigeants des SIAE (bureaux et conseils d'administration) sont des lieux favorisant la prééminence des hommes dans les décisions.

Dans les réunions de bureau du Nid Douillet, où je suis trésorière, il m'arrive de devoir couper la parole ou hausser le ton pour pouvoir parler, et surtout, pour pouvoir faire entendre mon point de vue. Le président a une forte tendance à monopoliser la parole, et depuis l'arrivée des deux nouveaux administrateurs, j'ai observé que la parole est dominée par ces trois personnes, le président s'appuyant fortement sur leurs conseils. Pour les besoins de la recherche, afin de vérifier l'hypothèse de la parole comme instrument de domination, j'ai effectué un comptage de la distribution de la parole sur 4 réunions de bureau.

Les conditions matérielles étaient particulières : ces réunions ont eu lieu à distance, en visio-conférence, pendant la période épidémique du Covid-19, entre le 18 mai et le 2 juillet 2020.

Les données chiffrées donnent un bon aperçu de la réalité, en ce qui concerne la répartition de la parole entre les hommes et les femmes. Il y a eu sur l'ensemble des réunions 5 hommes (dont le directeur adjoint) et 2 femmes (dont la directrice), soit une répartition des effectifs à 70/30.

Le tableau 1 « Nombre et durée des prises de parole » ci-dessous montre qu'un quart de la parole, en nombre de prises et en durée, est le fait de la directrice. Celle-ci parle en effet beaucoup pour expliquer les situations ou argumenter ses points de vue, avec force détails.

Tableau 1 : Nombre et durée des prises de parole (surligné : femmes)

Fonction	Nombre de prises de parole			Durée (h : m : s)			Moyenne durée/prise
	Hommes	Femmes	% sur total	Hommes	Femmes	% sur total	
Président	332		21%	01:21:46		20%	00:00:15
Vice-pdt	170		11%	00:53:05		13%	00:00:19
Admin J	239		15%	00:59:24		15%	00:00:15
Admin G	63		4%	00:09:15		2%	00:00:09
Dir adjoint	143		9%	00:41:42		10%	00:00:17
Trésorière		263	16%		00:55:43	14%	00:00:13
Directrice		386	24%		01:40:14	25%	00:00:16
Total/sexe	947	649		4:05:12	2:35:57		
% par sexe	59%	41%		61%	39%		
TOTAL	1596		100 %	6:41:09		100 %	
Moyenne	228			0:57:18			0:00:15

Nota : la moyenne et la médiane étant assez proches, il est possible de prendre la moyenne comme référence.

Une autre raison des nombreuses prises de paroles de la directrice est l'organisation des agendas des différentes réunions avec le président et/ou les administrateurs. Sur ce point précis des agendas, c'est la directrice qui mène le dialogue. A côté de la directrice, c'est le président qui parle le plus. Ce qui fait dire à la directrice :

« André aime bien prendre pas toute la place, mais presque. Dès que quelqu'un parle plus d'une minute trente, « on se dépêche, on se dépêche ! »

Le président et la directrice sont donc nettement surreprésentés sur les prises et durées de parole. Pour ma part, il peut sembler que je ne suis pas en reste dans la prise de parole, car légèrement au-dessus de la moyenne en nombre de prises de parole. Or, la moyenne de mes temps de parole est nettement inférieure à celle des autres administrateurs, si l'on excepte le cas atypique d'un administrateur qui parle très peu (cf. plus loin).

Vient ensuite l'administrateur J., très écouté par le président, qui est dans la moyenne en nombre de prises de paroles, mais légèrement au-dessus en temps de parole et en coupures de parole. Celui-ci s'est notamment distingué dans la prise de parole des 6 premières minutes de l'une des réunions, où il a pris la main en attendant la connexion du président. Il est intéressant de noter que dans les 6 premières minutes de la réunion, il m'a sollicité à plusieurs reprises pour valider ou compléter ses propos sur un sujet que nous travaillons ensemble. Il a parlé 4 :56 minutes alors que je n'ai parlé que 48 secondes.

Le vice-président ne fait pas partie de ceux qui prennent le plus la parole, mais quand il la prend, elle dure plus longtemps. Sa posture est aussi celle de conseiller du président, grâce à

son expertise professionnelle et l'expérience de la gouvernance d'une autre grosse association qu'il apporte, et qu'il aime bien citer en exemple. « *Moi, mon expérience me fait dire que...* », « *Moi, je serai beaucoup plus préconisant. Au lieu de dire on a fait ça, ça et ça, on va faire ça, ça et ça. C'est pas pour te contredire, J. !* ». Il intervient aussi pour reposer la règle, l'autorité : « *Agathe (la directrice) n'a pas à se justifier devant S. (une salariée) !* » ou bien rappelle la consigne gouvernementale pour les masques par rapport aux réunions.

On retrouve les mêmes tendances sur les coupures de parole (tableau 2 : « Nombre de coupures de parole et de prises de parole supérieures à une minute »), à l'exception du vice-président, qui a moins besoin de couper la parole aux autres car il est sollicité, notamment par le président : « *R. qu'est-ce que tu en penses ?* » ou bien lorsque R. annonce qu'il ne pourra pas assister à une rencontre : « *A plus forte raison pour que là, tu nous éclaire par tes conseils !* », ou bien « *Pour S., on n'a pas d'autres consignes à recevoir de ta part ?* »

Pour les prises de parole supérieures à une minute (tableau 2), c'est la directrice qui en dit le plus long, pour la raison citée précédemment, l'étayage de ses propos.

Quant au directeur adjoint, depuis qu'il a été nommé (il était déjà dans la structure à un autre poste à responsabilité), celui-ci prend un espace de parole bien moins important que directrice, certes, mais significatif. Son temps moyen de parole est supérieur à celui de la directrice. En quelques mois, il a pris davantage d'assurance et n'hésite pas à prendre la parole à sa place ou à la couper pour compléter ses dires, ou à couper la parole à un administrateur.

Tableau 2 : Nombre de coupures de parole et de prises de parole supérieures à une minute

Fonction	Coupure de parole nette			Nb prises de parole > 1 minute			
	Hommes	Femmes	% sur total	1<T<2	2<T<3	T>3	Total
Président	33		20%	6	1	1	8
Vice-pdt	15		9%	9	1		10
Admin J	24		15%	7		1	8
Admin G	9		5%				-
Dir adjoint	20		12%	6			6
Trésorière		22	13%	8			8
Directrice		42	25%	11	4	1	16
Total/sexe	101	64					
% par sexe	61%	39%					
TOTAL		165	100 %	47	6	3	56
Moyenne : 23,57 coupures de parole et 8 prises de paroles > 1min							

(Surligné : femmes)

Un 4^{ème} administrateur, G., parle très peu. C'est le seul qui n'est pas du même milieu professionnel que les autres. Il était infirmier. Son avis est peu sollicité, ses prises de parole

sont rares et courtes. Et il doit couper la parole pour pouvoir se faire entendre, d'où une légère surreprésentation en terme de coupure de parole par rapport à ses prises et temps de parole, mais toujours nettement sous-représenté par rapport à la moyenne.

Notons également que si les femmes interrompent la parole ici, c'est plus en rapport au jeu (je ?) des hommes. Elles doivent prendre leur tour puisqu'on ne leur donne pas. Entre elles, elles ont plus tendance à appuyer la parole de l'autre, dans une forme de sororité : « *Pour reprendre ce que disait Sabine...* ». On note à cet effet que, dans chaque réunion, les prises de paroles des deux femmes forment des blocs dans la vue d'ensemble des lignes de comptage.

Bien que le président ait été absent au début de l'une des réunions, c'est tout de même lui qui prédomine dans les premières minutes des réunions (tableau 3 : « Prise de parole dans les premières minutes »), suivi par les 2 administrateurs « conseils », notamment sur les temps de parole. Sur les débuts de réunion, la durée de parole des 3 administrateurs principaux, hommes, est nettement supérieure à celles des 2 femmes, alors que le nombre de prises de parole de la directrice est le plus élevé.

Tableau 3 : Prise de parole dans les premières minutes (surligné : femmes)

Fonction	Prise de parole dans les 6 premières minutes			
	Nb	Durée	% durée	moy durée
Président	9	0:09:45	41%	0:01:05
Vice-pdt	6	0:03:02	13%	0:00:30
Admin J	8	0:06:19	27%	0:00:47
Admin G	2	0:00:08	1%	0:00:04
Dir adjoint	0	0:00:00	0%	
Trésorière	6	0:01:54	8%	0:00:19
Directrice	9	0:02:42	11%	0:00:18
TOTAL	40	0:23:50	Moyenne	0:00:36

L'expérience de domination de ces administrateurs se joue donc sur plusieurs registres. Tout d'abord, la prise de parole dans les premières minutes de la réunion, qui pose le cadre de qui mènera la séance. Ensuite, la capacité à prendre la parole de manière diffuse tout au long de la réunion, éventuellement en coupant la parole aux autres, car l'interruption de la parole par les hommes fait partie des stratégies conversationnelles des hommes pour garder le contrôle (Monnet, 1998 p.7-8). Puis l'imposition du silence. Enfin, la durée du discours lors des prises de parole, qui permet d'asseoir ses arguments, de montrer son expertise, et ainsi de « gagner du pouvoir et de l'influence » (*ibid*). Cette forme de domination est possible parce que, selon Max Weber, elle est consentie par ceux et celles qui la reçoivent (Guinchard, 2006 p.82).

Cette notion est assez bien illustrée dans les échanges suivants, qui ont eu lieu lors de la réunion du Bureau de l'association le Nid Douillet le 18 mai 2020. Le contenu des échanges n'est pas le propos ici, c'est davantage de la prise de parole qu'il s'agit (temps entre parenthèse) :

- *Le président entame la réunion (4 min 53 sec)*
- *La directrice lui coupe la parole pour amener une précision (11 sec)*
- *Le président poursuit (40 sec)*
- *Le vice-président fait un chevauchement par une remarque (2 sec)*
- *Le président poursuit (31 sec)*
- *La directrice pose une question (4 sec)*
- *Le président commence à répondre (2 sec)*
- *Le vice-président lui coupe la parole (6 sec)*
- *L'administrateur J. prend la parole pour faire des remarques et compléter ce qui vient d'être dit (26 sec)*
- *La directrice acquiesce deux fois.*
- *Le président reprend la parole (29 sec)*
- *L'administrateur J. fait une remarque et complète (7 sec)*
- *Le vice-président fait un commentaire (2 sec)*
- *Le président coupe la parole pour justifier que l'entretien doit se faire sans attendre mon retour (3 sec)*
- *Je coupe la parole pour apporter mon analyse à la situation (45 sec)*
- *Le vice-président chevauche ma parole, et me dit de continuer (3 sec)*
- *L'administrateur J. en profite pour répondre à ma place (34 sec) : « je suis tout à fait d'accord avec Sabine » et étaye son propos. J'acquiesce.*
- *Je tente de reprendre la parole en même temps que le vice-président et je la lui cède : « vas-y R., je parlerai après »*
- *Le vice-président prend la parole pour exposer longuement son point de vue par rapport aux propositions faites par les autres membres du bureau (52 sec).*

Dans cette conversation, le président a pris la parole 6 fois dont 4 longues séquences pour une durée totale de 6 minutes 40 secondes.

Le vice-président a coupé ou chevauché 4 fois la parole des autres. Il a fini par un long discours (52 secondes) où il s'est clairement positionné en personne experte, voire en patriarche. Pour cela, il dévalorise la parole des autres administrateurs en leur disant qu'il « ne croit pas une seconde » à la proposition faite, et écorche au passage la seule femme administratrice par une moquerie : « *c'est comme Sabine avec ses tisanes !* ». Sa posture est le reflet de ce que le président attend de lui, à savoir son expérience et des conseils.

L'autre administrateur concerné a fait 2 longues séquences, dont une qu'il m'a dérobée, car c'était logiquement à moi de parler. Je n'ai pas renchéri.

La directrice n'a pu prendre la parole que très ponctuellement et de manière très courte (15 secondes), au début de la conversation, une fois pour compléter le discours du président, une autre fois pour poser une question. Ensuite, elle a écouté les autres et acquiescé.

Pour ma part, je n'ai pu intervenir qu'après le débat bien entamé, en prenant la parole avec un ton élevé et affirmé. J'ai profité d'avoir la parole pour exprimer largement mon point de vue, en apportant une analyse de la situation (45 secondes). Ensuite, je n'ai pu poursuivre puisque j'ai été coupée par le vice-président et c'est l'administrateur J. qui a répondu à ma place.

Cet exemple d'une conversation type illustre, par l'asymétrie révélée des prises et temps de parole, le processus de production des effets de genre qui peut se trouver à l'œuvre au sein d'une instance dirigeante d'une structure d'insertion par l'activité économique.

Nous venons de voir comment, par leur mode de fonctionnement et la prédominance de la prise de parole des hommes, les instances dirigeantes produisent en leur sein des rapports de genre. Ces rapports peuvent être également analysés sous l'angle de la division sexuée du travail.

3. Une division sexuée du travail persistante à tous les échelons de l'organisation.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse de la division du travail, prise à différents échelons de l'organisation : le conseil d'administration et les employé-es. Dans un premier temps, je propose d'examiner les barrières à l'entrée des femmes dans les conseils d'administration. Puis j'aborderai un point sensible concernant le fait que certains modèles de SIAE contribuent à renforcer la division sexuée du travail.

3.1. Les obligations familiales : barrières à l'entrée des femmes dans les conseils d'administration

Les obligations familiales peuvent constituer pour les femmes des barrières à l'entrée dans les conseils d'administration.

En effet, qu'elles soient encore en activité ou retraitées, les femmes se trouvent confrontées à une contrainte principale pour intégrer des conseils d'administration : leur assignation au travail domestique dans la sphère privée, qui perdure et les rend indisponibles.

En effet, les horaires des réunions de CA ou de bureaux sont souvent organisées le soir. Ces horaires permettent en théorie l'accès au plus grand nombre de personnes à ces instances, en donnant la possibilité aux bénévoles en activité professionnelle par ailleurs, de se rendre

aux réunions après leur travail.³⁶ Cette idée repose donc a priori sur un principe de non-discrimination. Mais cela peut poser problèmes aux femmes, qu'elles travaillent ou non, si les tâches du foyer ne sont pas partagées dans le couple ou en cas d'impossibilité de faire garder les enfants dans une famille monoparentale (aller chercher les enfants à l'école, suivre les devoirs, préparer le repas du soir, organiser la journée du lendemain, etc...). Si l'inégalité dans la famille influe sur les inégalités professionnelles (Maruani, 2001 p.49), ce principe peut être étendu à tous les aspects de la vie du couple hors foyer.

La directrice de la Boîte à couture est consciente de ce problème. Elle tente de faire ce qu'elle peut pour essayer de maintenir des femmes au conseil d'administration, en aménageant notamment les horaires. Malgré tout, l'association a du mal à trouver des volontaires.

- « *C'est très difficile. J'en trouve pas.*
- *Alors qu'est-ce qui bloque ?*
- *Je sais pas. C'est... pourtant je fais les réunions entre midi et deux, je les fais pas le soir, j'essaie d'arranger un peu tout le monde, tu vois ? C'est bien entre midi et deux ! Les femmes elles sont un peu plus disponibles. Je fais jamais les réunions après les heures de travail, je me dis souvent les femmes elles gardent les enfants le soir, elles vont les récupérer à l'école. Je fais tout pour arranger la femme.*

Arrivées à la retraite, les femmes continuent à être « empêchées » par les obligations familiales. Mais elles ne le vivent pas comme tel. Certaines, qui pouvaient être très actives dans les associations tant qu'elles étaient encore en activité professionnelle, démissionnent de leur poste au conseil d'administration pour s'occuper de leurs petits-enfants et « prendre du temps pour elles », ce qui ne leur était pas permis tant qu'elles étaient en activité et à charge de leurs propres enfants.

Ainsi, la directrice du Tremplin indique que la seule administratrice un peu présente au conseil d'administration, et secrétaire du bureau, a décidé de quitter le bureau en partie pour cette raison.

« Et là, elle, elle dit qu'elle doit s'occuper de ses petits-enfants. C'est rigolo ça, quand même ! Elle doit s'occuper de ses petits-enfants. [...] elle dit en plus que c'est trop compliqué, les histoires de fric elle y comprend rien, c'est vrai que le Tremplin c'est ... tu vois ? »

En revanche, cette personne n'a pas lâché le conseil d'administration d'une autre structure d'accueil de jeunes femmes enceintes, dont la présidente est la directrice du Tremplin. Compte tenu de ses contraintes, elle a fait un choix.

³⁶ Source : expérience personnelle de bénévolat dans plusieurs associations, et professionnelle (animation d'un Dispositif Local d'Accompagnement de 2004 à 2010)

De la même manière, deux femmes sont parties du CA des Moissons Heureuses dès leur arrivée à la retraite, pour les mêmes raisons. C'est aussi l'intention de Roseline, directrice de l'association Reg'IAE.

Fatima, la directrice de la Boîte à couture, pose le même constat.

- *« Les membres du bureau, on a beaucoup d'hommes en fait, on a que 2 femmes. Je trouve ça pas normal. On a du mal ! C'est vrai qu'on a eu du mal parce que moi, les femmes que j'ai vues, elles partent à la retraite s'occuper de leurs petits-enfants. C'est ça aussi. On a du mal à trouver des femmes !*
- *Elles lâchent quand elles partent à la retraite ?*
- *C'est ça. Elles restent pas. Nous on a eu une femme qui était pas mal, là, qui était administrateur, j'aurais aimé qu'elle monte un peu plus, elle me dit "ouais mais j'ai mes petits-enfants, moi mes enfants ils galèrent beaucoup, et tout..." »*

Quand les horaires sont aménagés, c'est au bénéfice des un-es mais au détriment des autres. Au Nid Douillet, les réunions ont été avancées dans l'après-midi, sous l'impulsion du président afin de « ménager la directrice », pour qu'elle puisse ne pas rentrer trop tard chez elle afin de s'occuper de sa fille. Divorcée, c'est elle qui en a la garde³⁷. Il avoue que ça l'arrange lui aussi. Pour les administrateurs retraités, cela ne pose pas de problème. Pour les administrateurs/trices en activité professionnelle, cela suppose qu'ils/elles peuvent aménager leur temps de travail. Cela signifie aussi qu'avec une telle pratique, l'accès au CA à d'autres personnes extérieures non retraitées sera plus difficile. En conséquence, le risque est de renforcer l'entre soi déjà très important dans la structure (comme nous l'avons vu précédemment), et donc de donner moins de chances à des femmes d'entrer au CA.

Outre le niveau de la gouvernance, la division sexuée du travail peut se trouver à d'autres échelons de l'organisation.

3.2. La prévalence de la division sexuée du travail dans les activités des SIAE

L'analyse de la division sexuée du travail dans les SIAE dévoile un paradoxe. D'un côté, il y a la volonté d'insérer les personnes qui sont en rupture par un travail rémunéré, qui apporte une valorisation et un moyen de se professionnaliser. D'un autre côté, certaines de ces structures, en proposant aux femmes des activités exclusivement liées à la sphère domestique, renforcent les aspects de genre dans la division du travail.

« Au départ, je voulais faire une structure pour les femmes, parce que je trouvais que les femmes n'avaient rien ! Je veux dire les hommes, y'avait les espaces verts, y'avait le bâtiment, y'avait la peinture, y'avait la mécanique, les femmes, bon, à part l'entretien, ces femmes qui n'ont pas de métier, qui n'ont jamais travaillé... pour travailler, je veux dire, toutes ces femmes-là... pour moi, je veux dire, c'était faire un projet mais qu'avec les femmes [...] Je trouvais les femmes un peu

³⁷ Observation participante en tant que membre du CA

laissées à l'écart. Quand je travaillais au niveau de la culture, je me disais mais qu'est-ce qui se passe ? Pourquoi c'est comme ça ? C'est là où j'ai eu l'idée de La Boîte à couture. J'ai dit moi, en tant que créatrice de métier, je voulais créer une entreprise privée, je me dis mais là, heu, créer quelque chose qui les valorise, ces femmes-là, pour les faire sortir de chez elles, pour qu'elles fassent un vrai métier, travailler sur un vrai métier » (Fatima, directrice de la Boîte à couture).

Lorsqu'elles ont créé leurs projets d'insertion, les fondatrices des SIAE du département de référence ont cru bon, pour offrir des supports d'insertion professionnelle aux femmes, de développer des activités à leur portée, ne nécessitant pas de qualifications particulières, et partant de leur savoir-faire. C'est donc « tout naturellement » qu'elles ont proposé à ces femmes de la couture ou du repassage dans les chantiers d'insertion, les associations intermédiaires développant des prestations de ménage ou de repassage à domicile, de l'entretien de locaux et de la garde d'enfants. Les associations intermédiaires ont développé dans une moindre mesure des prestations de jardinage, de bricolage ou de cueillette agricole en zone rurale sur lesquelles se positionnent plus volontiers les hommes³⁸.

Le chantier d'insertion La Boîte à couture a été créé par une femme pour des femmes. Le choix de l'activité de couture pour ce chantier d'insertion n'est pas anodin. D'une part, c'est une activité bien connue de la fondatrice qui a été formée au stylisme. D'autre part, c'est une activité accessible à des femmes n'ayant jamais travaillé ou présentant un très faible niveau de qualification, parfois illettrées, car elles peuvent utiliser leur savoir-faire traditionnel en couture, broderie ou perlage³⁹. A travers cette activité d'insertion qui repose sur un savoir-faire lié à la sphère familiale, la démarche de la fondatrice contribue aussi à la reconnaissance de la « valeur du travail domestique » pour ces femmes, en leur apportant un salaire. Le cas est identique pour les associations intermédiaires (Fouquet, 2001 p.100-101).

Jeanine, directrice de Serv'aDom, défend même l'idée de professionnalisation. Elle parle de montée en compétences pour passer des emplois les moins qualifiés dans l'association intermédiaire, comme le ménage à domicile, à des emplois de service à la personne (s'occuper d'une personne âgée) :

« Ça permet de faire rentrer un DE (demandeur d'emploi) qui n'est pas qualifié, l'amener, le professionnaliser sur la tenue vestimentaire, les chaussures, le savoir-être, gagner en compétence sur le service à la personne, pour aller faire une formation si nécessaire, s'envoler, aller sur l'aide-soignant ou dans d'autres structures d'aide à domicile. Ou il reste avec nous, et les prestations qui ne nécessitent pas un titre professionnel, mais de l'accompagnement au repas, de la sortie, aller faire les courses, accompagner chez le médecin, le coiffeur, ou autre, ces personnes-là, elles peuvent aller sur ces prestations-là. Donc, ça gratifie, déjà, elles montent en puissance, et puis après, quand elles ont acquis, quand on voit que ça marche, et ben on les envoie en formation, et puis là, on ne veut plus les voir, par contre. Parce que ... on a fait notre travail et que c'est la porte de sortie ».

³⁸ Sources : rapports d'activités et sites internet des structures

³⁹ Propos recueillis lors de l'entretien avec la directrice de l'association

Ces activités sont donc révélatrices de la division sexuée du travail, dans ce qu'elle a de plus « naturalisant », par la reproduction des tâches dévolues aux femmes dans la sphère domestique. Elles sont une parfaite reproduction de ce qu'Isabelle Puech qualifie de « spécialisation des rôles et inégal partage des tâches » entre les femmes et les hommes dans la sphère familiale (Puech, 2005 p.179). Bien qu'elle parle au masculin, Jeanine indique à un autre moment que c'est difficile de trouver des hommes pour assurer ces tâches, d'autant que les bénéficiaires sont eux-mêmes réticents. Ce à quoi se heurte également la directrice du Tremplin, une autre association intermédiaire.

« Nos offres d'emploi ne sont jamais sexuées, on aimerait beaucoup avoir des hommes en intervenants, sauf qu'on n'en trouve pas, quoi. Tu sais, tous ces métiers, ce que je mets à un moment sur le rapport d'activité, les métiers du Care. J'ai beaucoup lu moi, là-dessus, de se dire à un moment, ces métiers d'aide et d'accompagnement pour ne pas les valoriser financièrement, la solution, c'était de les filer aux femmes et de les payer le moins possible ! Donc du coup c'est des métiers traditionnellement désignés, où ce sont des femmes qui se sont désignées, en fait, et où du coup on accepte qu'elles soient super mal payées pour le boulot qu'elles font ! » (Michèle, directrice du Tremplin)

Ainsi, les associations intermédiaires (AI) font-elles apparaître dans leurs rapports d'activités des taux aux environs de 80% de femmes et 20% d'hommes salariés en insertion, avec une répartition nettement sexuée dans les emplois. Ces taux sont supérieurs dans les chantiers de couture ou de repassage, même si quelques hommes commencent à y venir⁴⁰.

Ces métiers très féminisés, qui se retrouvent principalement dans les associations intermédiaires, et dans quelques chantiers fléchés pour les femmes, sont donc souvent dévalorisés. D'après Tania Angeloff, cette dévalorisation serait un « effet de la féminisation » alors que les métiers masculins ne souffrent pas de cette dépréciation (Angeloff, 2012 p.297). Cela n'a rien à voir avec le diplôme ou la qualification. Il s'agit de la valeur économique et symbolique du travail qui est différente selon qu'il est réalisé par un homme ou par une femme, et moindre chez la femme (Alonzo et al., 2005; Flahault et al., 2014; Puech, 2005).

Nous verrons plus loin dans la seconde partie comment certaines directrices ont tenté d'introduire davantage de mixité, sans grand succès. Les représentations stéréotypées sont tenaces, tant du côté des employeurs que des employé-es. Elles s'expliquent par une « socialisation différenciée entre les femmes et les hommes [qui] joue un poids considérable dans la reproduction des inégalités », et d'une « intériorisation des rôles sexuels » (Cromer, 2005 p.192; Puech, 2005 p.180). Pour compléter, Margaret Maruani évoque les « paradoxes et contradictions » de notre époque au sujet de l'avancée de la place des femmes dans la société et dans le travail. En dépit des nombreux textes de lois sur l'égalité professionnelle, de l'évolution de la cellule familiale et des relations entre les femmes et les hommes, les

⁴⁰ Sources : bilan d'activité 2019 des associations intermédiaires de l'enquête, et information recueillies par les directrices lors des entretiens individuels.

disparités demeurent, à cause de la « représentation des rôles féminins dans l'entreprise » qui n'évolue pas au même rythme (Alonzo et al., 2005 p.377). Le travail domestique dans la sphère professionnelle semble rester collé à l'image des femmes. Aux femmes donc le nettoyage, le repassage et le ménage, aux hommes le jardinage et le bricolage, et éventuellement le nettoyage, quand il y a des grosses machines à manier !

Cette situation interroge sur le bienfondé des types d'emplois proposés par ces structures d'insertion, et peut faire débat, car elle dégage une contradiction forte. D'un côté, il y a la volonté louable d'apporter une valorisation financière aux emplois domestiques autrefois invisibles et gratuits, qui fut le cheval de bataille des féministes matérialistes dans les années 1970-1980 (Maruani, 2001 p.46-47), et qui permet de donner du travail à des femmes en situation de précarité. D'un autre côté, ces emplois renforcent le maintien d'une vision essentialiste des femmes comme des hommes. De ce fait, concernant les emplois domestiques, une forme d'assignation et d'exploitation des femmes persiste, assurée de surcroît par d'autres femmes, sur des emplois qui demeurent sous-payés. Phénomène que certains sociologues qualifient de « mise au travail des femmes en tant que groupe social » (Puech, 2005 p.177). C'est donc bien à une division *genrée* du travail que nous assistons ici, qui reste un point aveugle car il n'est pas conscientisé, en particulier par les directrices d'associations qui en assurent la continuité. Seule Michèle, directrice du Tremplin, a évoqué la problématique du *Care* avec la difficulté à faire reconnaître et valoriser ces métiers, et l'a même évoquée par écrit dans le dernier rapport d'activité annuel de l'association qu'elle dirige :

« C'est la question du Care, de ces femmes qui nettoient, protègent, soignent, écoutent. Toutes ces femmes qui sont sur le pont, y compris dans des périodes de crise comme celle que nous venons de traverser, avec des métiers peu reconnus et mal payés »⁴¹.

Les autres directrices contribuent malgré elles, à renforcer le « processus de dévalorisation sociale du travail féminin » qui, selon Margaret Maruani, représente un « déni de qualification » (Maruani, 2001 p.45). Ainsi, le « principe de séparation » observé dans les SIAE entre les travaux des hommes et des femmes renvoie au second principe organisateur de la division sociale, le « principe hiérarchique », qui justifie la prévalence du travail des hommes sur celui des femmes (Kergoat, 2005 p.97).

Ces constats font ressortir un paradoxe : alors que l'objet de ces SIAE est l'insertion professionnelle, le dispositif même des SIAE participe à la dévalorisation de certains métiers.

Ce qui permettrait d'en sortir serait par conséquent de faire évoluer les représentations et les pratiques par une déconstruction de la socialisation genrée des métiers. Ceci n'est pas propre aux SIAE, mais les responsables des associations peuvent y contribuer. Veiller à proposer de manière systématique des hommes sur des métiers de femmes et des femmes sur des métiers d'hommes, en assurant une formation et un suivi, est déjà un premier pas. Il

⁴¹ Source : entretien et bilan d'activité 2019 de l'association Le Tremplin.

s'agirait par-là de déconstruire le sentiment de « transgression » négatif attaché au choix de professions qui ne sont pas catégorisées dans celles de son sexe (Vouillot, 2007a p.23.26).

Conclusion

Les différentes observations et témoignages de SIAE montrent que ces structures produisent du genre, au travers de ségrégations tant verticales qu'horizontales. Les inégalités sont constatées dans les schémas organisationnels comme dans les pratiques. Les pratiques d'entre soi au sein des conseils d'administration ne favorisent pas la mixité. Les statuts encouragent le non renouvellement des membres avec la possibilité d'être rééligible sans limite dans le temps. De ce fait, le pouvoir reste souvent aux mains des mêmes personnes, le plus souvent des hommes, pendant des années. Cependant, les fondateurs des projets prenant de l'âge et les directeurs originels partant à la retraite, des changements vont s'opérer de fait, dans les prochaines années, pouvant laisser de la place pour les femmes.

D'autre part, les métiers proposés par les SIAE renforcent la division sexuée du travail plus qu'ils ne l'atténuent. L'objet même des SIAE y contribue.

Une démarche de déconstruction est possible, mais elle ne relève pas que de l'organisation. C'est tout son écosystème qui est en cause. Dans le cas des SIAE, cela représente la direction et la gouvernance, les salarié-es permanent-es (encadrant-es techniques, accompagnateurs/trices socio-professionnel-les et fonctions support), les client-es, les partenaires orienteurs (CAF, Conseil Départemental, Pôle Emploi...), les organismes de formation, ainsi que les politiques (lois incitatives, politiques d'emplois ...), et bien évidemment les salarié-es en insertion. Bref, une entreprise titanesque ! Néanmoins, cela ne doit pas empêcher les organisations de mettre en place leur propre politique d'égalité, de mixité ou de « diversité ».

Ce travail peut être mené avec les femmes et les hommes qui constituent ces organisations, à commencer par les instances dirigeantes. Plus particulièrement, les femmes dirigeantes, directrices et membres des conseils d'administration, ont leur rôle à jouer dans la déconstruction des rapports de genre et par voie de conséquence, la réduction des inégalités. La direction, qui est la courroie de transmission entre la gouvernance et les salarié-es, est bien placée pour impulser le changement.

Dans cette optique, on peut se demander où en sont les femmes directrices aujourd'hui par rapport à ces questions. Comment vivent-elles leur rapport au genre ? Quelle conscience en ont-elles ? Quelles sont leurs marges de manœuvre ? Quelles actions mènent-elles pour réduire les inégalités constatées ? C'est ce que nous allons tenter d'éclaircir dans la seconde partie.

PARTIE II : Etre femme directrice de SIAE : quel(s) rapport(s) avec le genre ?

L'IAE du département de référence suit les grandes tendances du secteur quant à la position des femmes vis-à-vis des postes de direction.

Les données statistiques sont rares concernant les cadres dirigeant-es, car ils/elles se trouvent intégré-es dans la famille des cadres, sans distinction. Toutefois, l'étude la plus récente de l'observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS indique quelques chiffres sur les postes de direction salariée (CNCRESS, 2019). Dans le secteur de l'action sociale, dont l'IAE fait partie, 53% des directions sont tenues par des femmes en 2019, contre un taux de 62% de femmes sur l'ensemble des cadres. Les femmes sont beaucoup plus présentes à l'encadrement et à la direction dans ce secteur que dans les entreprises classiques, où elles ne dépassent pas 40% (Demoustier et al., 2017 p.58). Mais les directrices restent sous-représentées par rapport au taux de présence de femmes dans secteur qui est de 76%.

Dans le département de référence, de plus en plus de femmes prennent des directions de SIAE : depuis 2015, des directrices ont remplacé des directeurs dans 7 structures. Un seul directeur a succédé à une directrice, tout récemment⁴². Elles représentent de ce fait en moyenne aujourd'hui 56% des directions contre 44% pour les hommes. Le taux le plus élevé de directrices se trouve dans les associations intermédiaires (83%) et le moins élevé dans les entreprises d'insertion où elles sont nettement minoritaires (25%). Concernant les entreprises d'insertion, il est possible que le statut en soit la cause, il n'y a que deux associations pour six sociétés (Eurl, Sarl, SAS, Scop, Sarl). La prédominance numérique des femmes dans certains types de SIAE les met-elles pour autant à l'abri des rapports de genre ?

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer la montée de femmes en poste de direction dans le secteur : le départ en retraite de la première génération de directeurs qui ouvre de fait des possibilités d'accéder à ces fonctions ; l'accès des femmes cadres à la direction par promotion interne, grâce aux formations complémentaires durant leur parcours ; des salaires minorés pour ce niveau de responsabilités et d'engagement, auxquels les femmes consentent malgré tout.

Le fait que les femmes accèdent de manière massive à la direction, sur une période donnée, sous forme de « deuxième vague » après des directeurs souvent fondateurs, pourrait constituer un « fait social », au sens d'Emile Durkheim. Car il s'agit bien d'un mouvement collectif qui dépasse la simple volonté individuelle de chacune de ces femmes. Il peut alors être étudié en tant qu'entité autonome disposant de sa propre logique (Ledent, 2011 p.57-59). Cette pensée Durkheimienne est reprise par Gille Lazuech quand il distingue deux

⁴² Listing des SIAE du département de référence et information donnée par une directrice.

groupes de cadres dirigeant-es de l'économie sociale et solidaire dont il dresse le portrait. Les directrices et directeurs de la « première génération » et celles et ceux de la « deuxième génération » constituent deux réalités sociales différentes (Lazuech, 2006 p.60).

L'étude de Gille Lazuech est riche d'enseignements, et sa proposition de concept fort intéressante, dans un domaine quasiment vierge de recherches. La limite de cette étude est son ancienneté, elle date de 2006. A cette époque, les questions de genre dans l'ESS n'étaient pas abordées. Il n'y a donc pas de distinction de sexe, l'étude est faite au masculin neutre, et aucun récit de femme n'est cité sur les 30 structures d'insertion enquêtées.

Aussi, s'agit-il de s'intéresser ici aux femmes directrices, au processus qui les a guidées dans leur parcours vers la direction de SIAE, et à certains aspects de leurs pratiques managériales, en repérant les effets de genre qui se sont inscrits dans les processus et les pratiques. L'idée est d'appréhender ces phénomènes dans une approche la plus large possible, en tentant d'éviter l'écueil de l'essentialisation ou du positivisme. J'aborderai donc cette seconde partie sur les directrices des SIAE selon une approche « socio-constructiviste », utilisée par certaines chercheur-es sur l'entrepreneuriat féminin, mais restant ouverte aux intersections. L'objectif sera d'analyser la manière dont le genre est construit dans cette réalité sociale (Constantinidis, 2014 p.295-297).

1. Des trajectoires diverses pour un but commun

L'idée de ce chapitre est de retracer les trajectoires des directrices, depuis leur enfance jusqu'à leur prise de poste de direction d'une SIAE. Il s'agit de repérer quelles socialisations elles ont reçues, afin de comprendre ce qui a pu influencer leurs choix et comment elles sont arrivées au poste de direction. A travers ces différentes histoires de vie, je chercherai aussi à identifier de possibles traits communs.

Pour l'enquête, les thèmes repris par Laurice Alexandre pour sa recherche sur une typologie des femmes entrepreneures (Alexandre, 2016 p.113), ont été réadaptés au contexte des directrices de SIAE, avec les lunettes du genre. On y retrouve le profil social des directrices (âge, origine familiale et géographique, situation familiale, nombre et âge des enfants, soutien de la famille/conjoint, formations et parcours professionnel, expériences vécues de sexisme) ; les caractéristiques des SIAE gérées par les femmes (type, activités, taille, statut juridique, sexes et positions des employé-es dans l'organisation) ; le processus d'accès à la direction (contexte de prise de poste, motivations) ; la façon de manager (style de management, intégration de l'égalité femmes-hommes) ; et leur rapport à la gouvernance (fonctionnement du binôme président-e/directrice).

Bien que chaque parcours soit singulier, ces femmes ont au moins en commun le souci de porter le projet d'insertion à travers la valorisation de l'image des personnes accompagnées, en même temps que celui de gérer leur entreprise avec la rigueur qui s'impose. Elles se retrouvent assez bien dans la « figure idéale » dessiné par Gilles Lazuech de la « manager-

militante », dans le sens d'un fort engagement dans le projet social des structures qu'elles dirigent. Cette catégorisation permet de faire de ce groupe de directrices une « réalité sociale » (Lazuech, 2006 p.66-68).

Les directrices de SIAE ne sont pas des militantes au sens « politique » du terme, à défendre une autre société, comme l'ont été les fondatrices et fondateurs des premières SIAE, à l'image de celles et ceux des réseaux d'économie solidaire (Rodet, 2014) ou des réseaux féministes comme le CIDFF et le Planning familial (Flahault et al., 2014). Elles se préoccupent beaucoup plus des aspects pratiques qu'idéologiques des associations qu'elles dirigent. Elles ne vont pas spontanément représenter leur secteur auprès des élus ou dans les instances régionales ou nationales. Par exemple, un collectif local de SIAE, le CIE84, a été monté dans les années 2000 par des dirigeant-es de structures, pour défendre le côté social de l'insertion et son utilité publique. Elles et ils portaient une parole politique, revendicatrice et d'opposition aux directives institutionnelles de l'époque. Après le départ en retraite des initiateurs/trices du collectif, les directrices qui ont pris le relai ne sont pas sur les mêmes motivations. Elles ont orienté ce collectif sur des échanges de pratiques, l'amélioration d'outils de gestion, des mutualisations, de l'entraide. Quand hier les dirigeant-es défendaient des idées, les directrices aujourd'hui recherchent ensemble des solutions pour gérer au mieux leurs structures⁴³. Cela est en partie dû au fait que la forte dépendance des politiques publiques, qui instrumentalisent les structures vers plus de rationalité économique et organisationnelle, les contraignent à s'inscrire dans un style de gestion pragmatique voire entrepreneuriale (Balzani et al., 2018; Lazuech, 2006). Néanmoins, leur motivation reste bien l'accompagnement socio-professionnel, qui prévaut sur l'activité économique.

C'est par des processus de socialisations plurielles, dès leur enfance, que ces femmes ont forgé leur identité professionnelle, des socialisations fortement marquées par des valeurs similaires à celles de l'IAE, l'action sociale et le travail, mais également traversées par des effets de genre.

1.1 L'empreinte des origines familiales

Par leurs origines familiales, ces directrices forment un groupe à première vue hétérogène (cf. encadré).

Pourtant, leurs motivations à s'orienter vers l'IAE ne sont pas exemptes d'influence de leur famille, par imprégnation ou « incorporation » de certaines valeurs et pratiques convergentes. Ces femmes reproduisent les formes d'engagements de leurs parents, ou bien reprennent soit le modèle maternel soit le modèle paternel, vis-à-vis de leur rapport au travail et de leur position professionnelle. Certaines de ces dispositions, constituées par un

⁴³ Observation participante depuis mon arrivée dans le département de référence et mon travail avec les SIAE depuis 2004.

capital culturel ou symbolique transmis par les parents, se retrouvent d'une famille à l'autre (Darmon, 2011 p.11-12; Dubar, 2015 p.67-69; Lahire, 2013 p.120-123).

Maud : « C'est comme des plis avec le fer à repasser, qu'on n'arrive pas à effacer ».

En effet, certaines directrices ont été marquées par les engagements associatifs de leurs parents, dans l'accueil de réfugiés par exemple, ou de « pauvres », ou une écoute attentive et empathique d'une mère. Elles ont donc été « socialisées » dès leur enfance à la solidarité, à l'action sociale, voire au militantisme. Elles se sont d'ailleurs orientées principalement sur les SIAE les plus « sociales » et les moins marchandes, à savoir les chantiers d'insertion, et sur une régie de quartier qui travaille auprès de populations défavorisées qui présentent de lourdes problématiques sociales.

Maud : « Mes parents, ils ont toujours accueilli des réfugiés politiques, alors oui, le social, je pense que... parce que y'en avait de mon âge, y'en avait adultes, quand j'étais jeune ou ado, enfin, j'ai toujours baigné là-dedans »

Fatima : « On avait des parents qui étaient dans l'humanitaire, qui étaient beaucoup dans le côté humain, donc il y avait beaucoup de partage. [...] Mes parents aidaient beaucoup les pauvres, ils étaient pas riches, mais ils partageaient tout. Par exemple, s'il y avait un pauvre qui était dans la rue, ils l'hébergeaient chez nous. On a été élevés à partager, à donner. Toujours à partager ce qu'on avait. Donc, c'était ça. Aider les autres. »

Julie : « Mes deux parents géraient des associations d'insertion, donc j'ai vraiment grandi là-dedans, et c'est une thématique qui me parle vraiment beaucoup. [...] Mon papa, lui, il avait un parcours d'éducateur de rue dans le nord, là où je suis née, en fait, et quand il est arrivé ici, effectivement, il s'est très vite investi dans des structures ».

Roseline : « Moi, je suis arrivée de là, parce que mes parents étaient aussi dans le milieu associatif ».

L'appétence du « social » comme *habitus* (Lahire, 2013 p.124) vient donc en partie de la famille. Et si ces femmes parlent de leurs deux parents au départ, l'exemple de la mère arrive ensuite comme celle qui était active dans les actions familiales de solidarité.

La division sexuée du travail est bien visible sur cette génération de parents, avec plus d'un tiers de mères au foyer, et les métiers stéréotypés des deux parents. Du côté des pères, des exemples ressortent de postes à responsabilité voire des directions, qui ont pu servir de modèle à leurs filles. Le côté « entrepreneurial », la réussite ou la valeur « travail » est surtout rattaché au père, et l'absence de travail du père vécue comme un drame. Notons que les valeurs symboliques positives attachées au travail, réussite et reconnaissance, ont été prononcées par les deux directrices racisées.

Fatima : « Moi, mon père, il travaillait dur pour qu'on soit dans des écoles privées. Il fallait de la réussite ».

Khadija : « Mon père était chef de carrosserie chez Renault. Il a fait toute sa carrière là-bas, il y a travaillé 35 ans, en gravissant les échelons. [...] En fait je crois que j'ai suivi son exemple. Je le voyais partir très tôt, rentrer assez tard, jamais se plaindre, même malade y aller (silence). Je crois que j'ai pris exemple sur lui, oui ! (petit rire) Et j'étais fière de lui annoncer que j'étais cheffe, et lui aussi !

-Il était fier de vous ?

-Oui, oh oui ! C'était très important cette reconnaissance ! »

Isabelle : « J'avais un papa ouvrier, et j'avais une maman qui ne travaillait pas. A un moment donné, mon papa est tombé au chômage... c'était très compliqué pour lui [...], il a énormément galéré. Il a du reprendre des études, alors qu'il en avait pas eu. Il est sorti de l'école à 14 ans. Et donc ma mère a été obligée de travailler. Je pense que ces valeurs du travail, je pense que quand on est enfant... je sais que cette histoire de chômage ça a été très compliqué familialement ».

Certaines mères néanmoins ont aussi donné des exemples de travail, parfois plus subi que choisi, ou avec un accès plus compliqué pour concilier leur travail avec leur vie de famille.

Julie : « Ma maman, quand on est arrivé dans le coin, enfin quelques années après, parce que ben voilà, 4 enfants, etc. a toujours travaillé, même à quart temps, histoire d'avoir toujours un pied dans une activité professionnelle ».

Pour Jeanine, fille et petite-fille d'agriculteurs, c'est son grand-père qui a fait figure de modèle, notamment par son engagement citoyen, car il était maire de son village. Inspirée par ce parcours, Jeanine est également devenue maire du petit village où elle réside. De plus, contrairement à son père qui préférerait la voir aider à la ferme, et ne voyait pas l'intérêt qu'elle fasse des études, sa grand-mère l'a poussée à aller jusqu'au Bac.

Pour d'autres directrices, il peut s'agir d'un parcours de résilience par rapport à une vie très dure dans l'enfance (maltraitance, abandon et/ou cumul de difficultés familiales), qui a forgé leur caractère. Elles en ont retiré une expérience sensible des relations humaines, et par voie de conséquence, l'envie d'apporter son écoute et son aide à autrui. Elles ont eu la volonté de ne pas reproduire et de s'en sortir par le haut.

Roseline : « Moi, j'ai eu une enfance dégueulasse. Très dégueulasse. Plus que dégueulasse. Donc, c'est peut-être ça aussi, hein ! [...] Ça m'a forgée ».

Isabelle : « Je pense que mon rapport humain vient de mon histoire personnelle. Et oui, c'est quelque chose que... ben, on respecte. Et si je peux aider. Parce que bon, j'ai eu une enfance compliquée ».

Origines familiales des directrices :

Les directrices sont issues plutôt de classes moyennes ou modestes, dont 3 familles d'agriculteurs, 2 familles d'ouvriers (les pères) dont un est monté en grade au cours de sa carrière, un père enseignant professeur d'arabe, un couple qui travaillait dans l'insertion, un commerçant en produits agricoles.

Trois foyers étaient composés de parents qui travaillaient dans la fonction publique : enseignement primaire, police, armée, administration.

Deux directrices proviennent de familles socialement plus aisées, avec un père cadre dans l'industrie et un père gradé dans l'armée.

Sur l'ensemble, 9 foyers, dont les agriculteurs, avaient en leur sein un père et/ou une mère qui avaient des postes à responsabilité. Parmi les femmes, on dénombre une responsable d'association intermédiaire et une directrice d'école. Une autre a été entrepreneure après une reconversion professionnelle.

Parmi les mères, 5 d'entre elles ne travaillaient pas. Une avait été éducatrice spécialisée, les autres étaient dans l'enseignement, l'insertion, l'administration et l'agriculture. L'une des agricultrices était auparavant animatrice socio-culturelle. Plus atypique, il y a eu une mère danseuse.

Au niveau de la composition des familles, le nombre d'enfants varie de 2 à 11. Six familles ont eu plus de 3 enfants. La médiane est de 3,5, soit un niveau relativement élevé par rapport à la moyenne nationale (ICF aux environs de 2 dans les années 1960⁴⁴). On peut alors dire qu'une partie significative d'entre elles est issue de familles nombreuses. Ces femmes ont vécu dans un environnement collectif et plutôt féminin, les filles de ces familles étant bien plus nombreuses que les garçons dans les fratries.

Dans tous les cas, c'est l'influence sur les aspects sociaux ou solidaires de la vie qui est rapportée dans les récits des directrices, ainsi que la valeur symbolique et matérielle du travail, que l'on retrouve dans l'objectif de l'insertion par l'activité économique. La plupart des directrices ont passé sous silence la dimension économique attachée à l'ESS, ou managériale attachée à leur fonction actuelle.

En outre, certaines directrices révèlent une prise de conscience des rapports de genre dès leur adolescence, par leur observation ou leur vécu. Agathe, 50 ans, raconte qu'à 11 ans déjà, elle voyait « poindre cette inégalité », quand elle devait remplir les informations sur la profession des parents pour son inscription à l'école :

« Profession du père : exploitant agricole. Pour la profession de la mère, il fallait que j'écrive néant ! C'était quand-même les années 80, pas 1920 ! C'est elle qui me disait de mettre ça. Officiellement, administrativement, elle n'était rien, juste la femme de son mari. C'est pas normal ! Ma mère a été la femme de son mari toute sa vie... ».

⁴⁴ Brée Sandra, « Évolution de la taille des familles au fil des générations en France (1850-1966) », *Population*, 2017/2 (Vol. 72), p. 318-319. DOI : 10.3917/popu.1702.0309. URL : <https://www.cairn-int.info/revue-population-2017-2-page-309.htm>

Christine, 49 ans, avait une mère « très féministe » :

« Très féministe, ma mère. Mon père faisait la cuisine, à la maison ! Je n'ai jamais vu ma mère cuisiner. Et elle bataillait avec son père qui était... c'était à l'époque, hein ! Je me souviens des repas quand mes grands-parents me gardaient tous les étés, quand y'avait ma mère à midi, elle interdisait à sa mère de répondre aux consignes de son mari ! Qui dit « va m'chercher l'eau, va m'chercher... » c'est comme ça, quoi ! Et ma grand-mère se levait, et il fallait pas qu'elle se lève. Et ma mère qui était l'aînée de 4 enfants : « Tu te lèves et tu vas chercher ton eau ! » (rire fort) Je veux dire que ma mère elle nous a jamais ... et puis surtout faites des études, et soyez autonomes, autonomes, autonomes ! Elle nous a toujours dit avec ma sœur, et avec mon frère aussi. »

Quand à Roseline, 59 ans, le traitement qui lui était infligé par ses parents a constitué le terreau de son engagement féministe précoce :

« Moi, à 13 ans, je militais déjà pour le droit des femmes. A 13 ans, je manifestais pour le MLAC, déjà, en 74. Déjà, j'avais une culture ».

Fatima, 59 ans, a opéré une transformation en termes de représentations, de ce qu'elle a vécu enfant. Son père mettait ses enfants à la cantine et les envoyait en colonie de vacances. Si l'on prend le contexte social de la famille, on peut penser que les motivations étaient de l'ordre de l'assimilation sociale. Fatima a intégré cette pratique dans son mode d'accompagnement des femmes qu'elle accueille dans le chantier d'insertion, notamment les femmes maghrébines. Elle leur conseille avec force conviction de mettre leurs enfants à la cantine ou au centre aéré. Elle a même passé un contrat avec une crèche, pour leur permettre de se libérer du temps pour venir travailler à l'atelier. Cette démarche de Fatima s'apparente à une démarche d'*empowerment*⁴⁵.

Dans quelle mesure les socialisations familiales impactent les choix d'études ? L'étude des parcours de formation permettra de donner quelques clés de compréhension.

1.2 L'orientation sociale renforcée par un choix d'études à caractère féminin

Les directrices ont souvent cumulé plusieurs formations durant leur parcours, dans leur cursus initial ou en formation complémentaire, à l'université ou dans le cadre de l'entreprise. 9 sur 14 ont fait des études universitaires. Ce qui ressort des choix des filières, c'est leur aspect *genré*. Toutes ces femmes ont choisi des filières considérées comme féminines, où la sur-représentation des filles est avérée. Il s'agit des sciences de l'éducation, de la santé et de l'action sociale, des lettres et des arts, des sciences sociales, du commerce et du droit, et du secrétariat dans les études courtes (Vouillot, 2007 p.89-90).

⁴⁵ Ce terme sera développé dans la dernière partie du document.

Au niveau des études, les directrices se divisent en deux groupes : celles qui ont mené des études a priori très éloignées de l'insertion ou du secteur social en général, et celles qui ont fait des études en rapport avec les caractéristiques du secteur.

Parmi le premier groupe, cinq d'entre elles ont fait des études courtes, techniques (BEP, BAC pro et BTS), dont deux en secrétariat, une assistante de direction trilingue, une en commerce et une autre en stylisme. Une autre a fait une maîtrise de Langues Etrangères Appliquées, option commerce et droits des affaires. Nathalie, 57 ans, a eu une vocation contrariée. Elle voulait faire les beaux-arts, option refusée par ses parents, alors que sa mère était danseuse, ou peut-être à cause de cela. « *(Ils) n'ont pas voulu, parce qu'ils estimaient que ça rapportait pas d'argent et que je pouvais pas gagner de salaire* ». Elle a complété son cursus par des études diverses vers le droit, les langues, les sciences de l'éducation.

Ainsi, pour ce premier groupe, c'est nettement la trajectoire professionnelle consécutive à leurs études qui a mené ces femmes vers le secteur de l'insertion puis à la fonction de direction, ou inversement, à la direction puis à l'insertion. Une nuance peut être apportée au sujet de Fatima, qui a utilisé sa formation initiale en stylisme pour monter un chantier d'insertion avec comme support la couture de vêtements.

Le deuxième groupe est composé de directrices ayant fait des études universitaires, depuis le deug jusqu'au niveau maîtrise. Certaines ont complété par une spécialisation en niveau supérieur (DESS – équivalent master 2). Les disciplines choisies sont en général en relation avec leur appétence pour le social ou les ressources humaines : sociologie, gestion des ressources humaines, administration économique et sociale, psychologie et psychologie du travail. Mais aucune n'est en lien avec le management.

Les formations complémentaires, quant à elles, réalisées soit après les premiers diplômes, soit durant le parcours professionnel, ont été ciblées sur le management de projets ou d'entreprises : DU en gestion associative, DUT et maîtrise en gestion financière, DEFA⁴⁶, CAFDES⁴⁷, formations en entreprise sur le management. Deux formations concernent directement le secteur de l'IAE : DESS gestion d'entreprises d'insertion, et communication et marketing adaptés au monde du travail protégé. Il s'agit donc ici d'un processus de socialisation de « renforcement » (Darmon, 2011 p.115-116). Deux directrices ont acquis sur le tard (45 ans) un master politiques sociales, dont un spécialisé en gérontologie.

Pour Muriel, 57 ans, ce n'était nullement pour acquérir des compétences supplémentaires, mais plutôt pour s'ouvrir de nouveaux horizons. Elle a fait des formations régulières tout le long de son parcours professionnel, en alternance avec des périodes de travail.

« Après Tempo'Solutions (où elle est restée 12 ans), j'ai fait un master. (réfléchit) Alors, là, c'était pas spécialement pour monter en compétences, parce que les compétences, j'avais pu

⁴⁶ Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animation homologué niveau III

⁴⁷ Certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'établissement ou de service d'intervention sociale, homologué niveau I

les acquérir chez Tempo'solutions. C'était plus pour souffler, déjà. Pour réfléchir autrement. Parce que Tempo'Solutions, ils m'ont bien, bien pressée ! »

Ces profils de directrices du deuxième groupe correspondent sur le plan des études à la typologie définie par Gille Lazuech des dirigeant-es et cadres de la « seconde génération » (Lazuech, 2006 p.69).

Notons que la directrice qui a fait le moins d'études est celle qui est fondatrice d'un chantier d'insertion. A l'inverse de la cohorte du deuxième groupe, elle se retrouve complètement dans le profil des « pionniers », dans la classification faite par Gilles Lazuech. Ces pionniers sont des personnes issues de classes populaires, souvent « autodidactes », sans diplômes en lien avec une fonction de direction ni même en lien avec l'économie sociale au départ (Lazuech, 2006 p.68).

Après avoir vu que la trajectoire des études ne rompt pas vraiment avec la socialisation première, de manière générale, je propose de visiter leur trajectoire professionnelle.

1.3 Trajectoires professionnelles : des histoires de « hasards » et de vocations

A quelques exceptions près, les directrices sont arrivées dans l'insertion par les ressources humaines et l'accompagnement socio-professionnel plutôt que par le management ou la gestion financière. Elles ont parfois commencé par des « petits boulots ».

Pour les trois directrices des ETTI, toutefois, l'entrée dans l'IAE s'est faite par le « métier » de l'intérim et leur expérience dans le management d'une entreprise d'intérim, et non par l'entrée purement sociale. Elles avaient eu une expérience de responsable d'agence d'intérim avant de prendre leur poste actuel. Elles ont été fortement socialisées au métier, avec des formations internes conséquentes. Les trois sont parvenues très rapidement à une fonction de responsabilité, après avoir débuté par la fonction commerciale. Christine est entrée directement dans l'intérim d'insertion après une autre expérience dans un CAT⁴⁸. Ce qui compte pour elle, c'est le public accueilli.

« J'ai quand-même commencé par le handicap, en fait. Pareil, peu importe le public, pourvu que ce soit un public, pour moi hein ! un public euh... prioritaire. C'est ma tasse thé, quoi !

Sans parler de déterminisme, on peut penser qu'il y a pour la plupart des directrices une forte interaction entre la socialisation familiale et les choix d'orientation scolaire puis professionnels. Pour d'autres, c'est moins lisible, car leurs trajectoires ne sont pas linéaires. L'impact des valeurs acquises dans l'enfance se retrouve dans tous les cas dans le poste qu'elles occupent aujourd'hui.

⁴⁸ Centre d'adaptation par le travail pour personnes handicapées.

Agathe a sans doute le parcours le plus linéaire de toutes, à partir de ses études. Tout concorde, la formation et les emplois successifs. Pourtant, fille d'agriculteurs, rien ne la « prédestinait » à faire des études de psychologie, jusqu'à diriger un jour un ensemble d'insertion⁴⁹, si ce n'est que selon ses dires, elle a toujours voulu aider les autres, depuis sa plus tendre enfance. Une de ses sœurs est comptable et n'a « aucune fibre sociale », son autre sœur est institutrice, avec laquelle elle se dit d'ailleurs plus proche. Sa mère avait, dit-elle « le cœur sur la main », et son père dirigeait son exploitation agricole avec un salarié, il était donc « chef d'entreprise ». Après une spécialisation en psychologie du travail, elle a très vite travaillé auprès des personnes en recherche d'emploi. Puis elle a accompagné des personnes en grande difficulté d'accès à l'emploi, avant d'évoluer vers une direction. Elle dit avoir trouvé son premier emploi de conseillère à l'emploi « par hasard » : après son stage de fin d'étude, elle est allée à l'agence pour l'emploi déposer son curriculum vitae, et il se trouve que l'agence était à la recherche d'une personne pour faire un remplacement. « J'allais juste déposer mon CV, et puis ils m'ont embauchée ! ».

Isabelle, quant à elle, a été responsable d'agence d'intérim à 29 ans, elle, la fille d'ouvrier. En cela elle se situe en rupture avec sa classe sociale, en ascension sociale dans sa trajectoire professionnelle. Elle a vécu son entrée dans l'intérim comme providentielle :

« Je suis arrivée par hasard, par le plus grand des hasards, dans l'intérim. Je suis rentrée dans l'intérim à la base pour un CDD de 6 mois, où là, je suis rentrée au plus bas (appuyé) de ce qui pouvait exister à l'époque, puisque j'avais le côté plus administratif de recrutement-mise à disposition. Pas de commercial en soi, c'était le relationnel [...] Et alors là, j'ai eu une révélation !... J'étais dans l'humain, donc j'avais ce côté RH, euh... j'ai adoré ! » (Et plus loin elle dira encore à propos de la SIAE où elle est directrice) : « Et alors là ! 2^{ème} révélation de ma vie : c'est exactement ce que je recherchais ! »

Pour Nathalie, c'est, dit-elle, une histoire de rencontre, de jeu de connaissances, qu'elle conçoit également comme une chance.

« Et j'ai eu de la chance ... de rencontrer... bon, je connaissais bien AM, et il me connaissait. J'ai dit « j'aimerais bien travailler dans le social, des trucs comme ça ». Et je me suis retrouvée GEP⁵⁰ ».

Maud, témoigne d'une trajectoire atypique, mais en fin de compte, elle se retrouve comme les autres sur un accord parfait entre ce qu'elle est et le secteur professionnel dans lequel elle évolue. Elle voulait être assistante sociale, mais elle a fait une maîtrise d'histoire du moyen-âge. Elle a changé d'orientation avec un DESS en analyse pluridisciplinaire des situations de travail, qui contenait de la « RH », des sciences humaines, plus proches de ses aspirations. Ensuite elle a travaillé dans des postes commerciaux puis dans la communication en entreprises de divers secteurs. Puis elle a terminé par le secteur agricole où elle a trouvé

⁴⁹ L'ensemble d'insertion est une structure ou un groupe qui porte plusieurs activités liées à l'insertion..

⁵⁰ Gestionnaire d'étapes de parcours.

satisfaction. C'est par cette porte qu'elle est entrée dans l'IAE, en répondant à une offre d'accompagnatrice à l'emploi dans un « relais travail saisonnier », qu'elle estime être sa vocation (elle n'en a plus bougé depuis 15 ans).

« Et là, c'était vraiment pour moi à la fois le côté humain, RH, le côté agricole, enfin pour moi, j'étais au cœur de ce qu'il me fallait (... !) » « C'est plus qu'un travail. Je pense que c'est de l'ordre de ... la vocation ? »

Mais l'accès à la direction quelques années après est pour elle aussi, le fruit du hasard.

« Donc voilà, je suis arrivée, parachutée un peu par hasard ! (rire) Le vent a soufflé par là... »

Les directrices des SIAE constituent un groupe assez hétérogène de par leurs trajectoires diverses. Par analogie avec l'ESS, on pourrait dire qu'elles forment une « réalité composite », car leurs histoires sont « plurielles » (Rodet, 2019 p.21). Toutefois, ce qui fait de cet ensemble de directrices une réalité sociale, *« c'est moins le rapport aux origines que le rapport au métier »* (Lazuech, 2006 p.71), motif qui pourrait être élargi à l'ensemble des cadres et dirigeant-es de l'IAE, femmes et hommes confondus. La fonction de direction passe au second plan. Les directrices de SIAE présentent des traits communs dans la manière d'appréhender le métier « IAE ». Elles éprouvent la nécessité de donner du « sens » à leur travail, produit de leurs socialisations antérieures autant que des socialisations professionnelles successives. Le « sens » attribué ou recherché dans le travail peut être défini ici selon le concept du travail « autonome », c'est-à-dire choisi. Celui-ci se présente comme « épanouissant , à l'image des activités artistiques, charitables ou d'entraide » (Combes-Joret & Lethielleux, 2012 p.65-66). Un sens, qui, selon les mots d'Yseult, *« se trouve à la fois dans la mission (qu'elles) exercent et le contexte dans lequel (elles) l'exercent. Et peut-être même encore plus le contexte »*. Cette nécessité est présente tout au long de leur trajectoire. Elles n'hésitent pas à quitter un emploi si elles estiment que ce qui leur est demandé n'est pas en accord avec leur vision du métier. Cette motivation, exprimée de manière très forte, au-delà de toute ambition, pourrait être résumée par la recherche de *« l'unité entre ce qu'elles sont et ce qu'elles font »* (Yseult). Et comme en témoignent et convergent quelques études à ce sujet, c'est bien par conviction qu'elles restent dans l'IAE (Combes-Joret & Lethielleux, 2012; Lazuech, 2006).

Les interprétations de ces directrices concernant leur rencontre avec le métier sont en fait loin d'être un « hasard » mais bien le fruit d'une lente construction sociale depuis leur enfance. Arrivées à un certain degré de maturité, comment abordent-elles les rapports de genre dans leur fonction de direction ?

2. L'accès au poste de direction : l'épreuve du genre ?

L'accès au poste de direction de la structure où elles sont actuellement est considéré, notamment pour les plus âgées, comme l'aboutissement de leur trajectoire professionnelle. Néanmoins, cela ne s'est pas réalisé sans difficultés. Si elles ont fait preuve de mobilité avant, elles se stabilisent dans cet emploi.

2.1 Une entrée tardive, effet de genre ?

Dans la décision des directrices de se stabiliser, l'âge joue certainement. En effet, la majorité des femmes interviewées ne sont parvenues à la direction des structures qu'à un âge « avancé », passé la quarantaine, voir la cinquantaine. Dans le corpus de l'enquête, seulement 4 directrices sur 14 avaient entre 30 et 40 ans au moment de leur prise de poste en SIAE, dont Agathe, qui a pris le poste à 32 ans et qui est directrice depuis 18 ans.

Les directrices⁵¹ des SIAE du département de référence ont en moyenne 51 ans aujourd'hui. La plus jeune, récemment recrutée, a 38 ans, les plus âgées en ont 59. Elles sont trois. La moitié a plus de 50 ans.

Les raisons de cette entrée tardive sont multiples. En premier lieu, elle peut être liée à la maternité et la charge des enfants, qui n'est pas spécifique à l'IAE. S'il est vrai que quelques directrices ont attendu que leurs enfants soient autonomes pour prendre des fonctions de responsabilité, certaines ont eu leurs enfants en cours et d'autres ont encore des enfants assez jeunes (pré-adolescents). « *La maternité fait prendre de la distance par rapport au travail* » (Julie, 38 ans, 3 enfants), mais la charge incombant à la direction oblige à « *s'organiser différemment* » (ibid). Il y a néanmoins une charge mentale importante. C'est une fonction qui demande beaucoup d'énergie, « *surtout quand elle est prise jeune* » (Agathe, 50 ans). A 50 ans, « *on fatigue plus, on ralentit, et on optimise son temps au lieu de le maximiser* » (Jeanine, 59 ans). C'est le fruit de l'expérience acquise.

L'entrée tardive des femmes en direction peut être aussi due à un effet de « génération », ou à un manque de confiance en elles, ou bien encore à la nécessité pour ces femmes de faire leurs preuves, qui passe par l'expérience dans l'entreprise et la formation. Nombre d'entre elles n'ont pas choisi délibérément de se présenter sur le poste, il leur a été proposé par leur hiérarchie, ce qui donne l'impression qu'elles ont subi cette prise de direction, qu'elles ont néanmoins accepté, « pour le projet ».

Si l'on prend le cas d'Agathe, celle-ci a pris la direction à 32 ans en raison d'une opportunité « malheureuse », la maladie puis le décès du directeur, qui l'a placée en première position, car l'équipe était restreinte à l'époque et qu'elle palliait déjà l'absence du directeur. Ce sont

⁵¹ Nous désignons ici des 14 directrices interviewées

les partenaires institutionnels qui ont soufflé l'idée qu'elle prenne le poste, car elle était leur interlocutrice. Mais la condition associée à sa prise de poste a été une formation au management de structures sociales, le CAFDES, qu'elle a passé en même temps qu'elle assumait la direction d'un ensemblier d'insertion en plein développement. Ce diplôme n'avait pas été réclamé au premier directeur. Pour Agathe, la « preuve » de sa compétence à occuper le poste est passée par la formation professionnelle. C'est le cas aussi pour Michèle, qui n'a eu de cesse de se former et a cumulé de nombreux diplômes qualifiants dans le management, la gestion, puis a fait une spécialisation sectorielle. Elle avait déjà pourtant un diplôme et une longue expérience dans l'animation, l'accompagnement, la création d'entreprise puis le développement dans la première association intermédiaire dont elle a pris la direction, à 38 ans.

Pour les autres SIAE, il a fallu attendre le départ en retraite des directeurs originels. Les femmes n'ayant pas fait partie de la cohorte de directeurs-fondateurs, elles prennent la suite, d'où l'effet de « génération » qui a déjà été évoqué. De plus, dans un contexte économique et politique rendu plus complexe et exigeant en matière de résultats, le poste de direction réclame à présent des « professionnel-les expérimenté-es ».

En ce qui concerne les directrices des ETTI, dont les conseils d'administration sont dirigés principalement par des hommes, directeurs ou gérants d'entreprises⁵², c'est clairement les responsabilités qu'elles avaient déjà eu dans des agences d'intérim qui les ont fait advenir à la direction des ETTI. Et encore pour deux d'entre elles, elles ont dû repasser par la case commerciale avant d'accéder à la direction.

Isabelle (48 ans) : « Je me suis battue effectivement pendant 2 ans pour avoir le poste. Maintenant, ça n'a pas été facile, parce que je suis une femme. Je sais que mon président a été... comment on va dire... secoué ? Une femme ! Dans le BTP ! Ah ! Directrice, c'est pas possible, quoi ! [...] Alors moi, j'étais mal barrée, parce que [...] je suis une femme ! Donc j'avais rien. [...] Son idée (le président) était de prendre une personne qui avait déjà de l'expérience pour la suite. Après, il a fallu que je fasse mes preuves. »

Neuf des 14 directrices interviewées étaient déjà dans la structure quand elles ont pris leurs fonctions, elles ont donc bénéficié d'une promotion interne. Le fait d'être dans la structure depuis quelques années déjà leur a donné la possibilité de faire leurs preuves. Les autres sont entrées par un réseau de connaissances, où elles étaient appréciées pour leur sérieux et leurs compétences.

En 2001, Barbara intègre l'association Les Moissons Heureuses en tant que chargée d'étude pour le montage d'un restaurant d'insertion et l'animation du réseau d'adhérents. Elle connaissait l'association car elle en est adhérente. Elle a déjà en poche un DESS spécialisé dans le management d'entreprise d'insertion et une première expérience professionnelle. Le projet prévu ne se monte pas, mais elle a l'opportunité de passer sur un poste d'accompagnatrice socio-professionnelle, à temps partiel, pour décharger le directeur. Puis

⁵² Recueil des listes des membres du Conseil d'Administration des 3 ETTI du corpus de l'enquête

l'association se développe, et en 2008, Barbara se voit confier la partie administrative et financière. Peu à peu l'association se structure. En 2012, à l'approche de sa retraite, le directeur-fondateur engage un processus interne accompagné par un consultant pour savoir comment structurer la prochaine direction, avec deux responsables pressentis. Une co-direction est envisagée. En juillet 2013, Barbara est promue directrice adjointe, en vue d'une prise de direction en juillet 2014.

Barbara : « C'était pas forcément dans ma feuille de route de devenir directrice des Moissons Heureuses, j'avoue (petit rire). J'y pensais pas forcément en me rasant le matin !⁵³ (rire) Et en fait, au printemps 2013, ben j'ai eu un entretien avec Jean et Patrick, et ils m'ont annoncé que c'était moi qui avait été ... enfin, qu'ils me présentaient pour prendre la place de Jean. Alors même si moi, j'étais pas forcément super, heu ... super convaincue, enfin je considérais que j'avais des lacunes, quand-même [...] Mais bon, ça leur faisait pas forcément peur, et donc, en juillet 2013, je suis passée directrice adjointe ».

C'est un long parcours de 14 années, alors qu'elle avait un diplôme adéquat, qu'il a fallu à Barbara pour arriver à la direction. Son ancienneté a été un atout, car elle a pu démontrer au fil du temps son engagement et sa valeur. Mais malgré tout, persiste chez elle l'idée qu'elle n'est peut-être pas tout à fait à la hauteur du poste, qu'elle a encore quelques lacunes. C'est également ce que confie Agathe, qui après 18 ans de direction, se pose encore des questions sur ses compétences, prenant conscience du « sentiment d'imposture ».

Agathe : « Samedi matin, j'étais sur le canapé, je fais "ah ! voyons, y'a quoi là-dedans ?" Je tombe sur un article sur le syndrome de l'imposteur ! [...]. Et je me suis dit et ouais, c'est ça quand-même ! Je crois que je souffre un peu de ça. Est-ce que je suis vraiment à ma place, est-ce que je suis à la hauteur, est-ce que j'ai fait le bon choix, est-ce que ... enfin, ça, je me le demande plus parce que oui. Est-ce que j'ai bien fait de prendre un poste de directrice, ça c'est une question que je me pose pas, parce que j'ai appris plein de choses, je me dis Le Nid Douillet ne va pas si mal que ça ».

Ce « complexe de l'imposture » n'est pas propre à l'IAE, il est partout, mais les directrices de SIAE n'y échappent pas. Il se retrouve dans l'acceptation de salaires inférieurs à celui de leur prédécesseur, sous prétexte qu'elles « débutent », alors qu'elles ont parfois 30 ans d'expérience derrière elles. Elles disent souvent que cela leur suffit. A une exception près, les directrices interviewées n'ont pas négocié leur salaire à leur entrée et elles ne négocient pas ou très peu leurs augmentations.

- Muriel : « Si j'ai un petit plus, tant mieux, sinon, c'est pas dramatique.
- Le petit plus, ça se jouerait sur quoi ?
- Ca serait maximum 100€. »

Elles mettent l'intérêt du métier dans la balance, qui pèse davantage que le niveau de salaire. Jacqueline Laufer confirme ce point en indiquant que « les femmes, bien que sous-

⁵³ Expression masculine sur une vision de poste ... masculine !

payées face aux hommes, apparaissent satisfaites de leurs salaires », rappelant que cela procède de la division sexuée du travail (Laufer 2014 p.12).

Isabelle : « Sur le principe, ça me convient. Maintenant, euh... (souffle, silence) C'est là où on voit la place de la femme et je me battrais toujours par rapport à ça, c'est que euh... l'ancien directeur gagnait beaucoup plus que ce que je gagne moi. Il était à 3000 et quelques. Euh... alors que son expérience n'est pas du tout la même que la mienne. Mais il a été dit que comme je « débute », que lui était là depuis 20 ans, ils ont joué sur le fait que... et c'est là où c'est assez incroyable ! Quand le président a dit au CA que c'était donc moi, j'étais présente, hein ! La réaction immédiate de sa part a été de dire « Ah, mais Isabelle gagne moins que le directeur ! » (imitant un autre administrateur :) « Ah ben heureusement ! » Ca c'est... On est des femmes, quoi ! »

Le point commun de nombre de ces directrices est l'impression de ne pas encore bien maîtriser la fonction dans son entier, qui se traduit par un besoin constant de se former, notamment aux aspects de gestion et de finance. La formation *« pourrait combler le manque de confiance en soi et influencer leur performance »* (Alexandre 2016 p.114).

Mais ce manque de confiance ne serait-il pas renforcé par la posture des directeurs auxquels elles succèdent qui restent dans leur ombre et/ou par les présidents des associations qui les emploient ?

2.2 Binôme directrice/président : l'emprise du patriarcat ?

Les relations au sein du binôme président/directrice paraissent importantes à étudier car ce binôme est fondamental dans les associations, et en particulier dans les SIAE. Il en est la pierre angulaire, et garant du bon fonctionnement du projet associatif⁵⁴.

Certains présidents se mettent en posture directement hiérarchique et frontale, qui peut devenir conflictuel entre eux et la directrice. C'est le cas dans l'association Le Tremplin où le président a par ailleurs été lui-même directeur de structures d'insertion. Selon la directrice, *« a beaucoup de mal à se situer sur la stratégie et pas sur l'opérationnel »*. La directrice relie ce comportement à une relation de pouvoir. Certes, mais c'est bien de domination liée au genre qu'il s'agit.

- *« Roger fonctionne souvent comme ça en disant « c'est moi le vrai patron, d'accord ? »... donc quelque soit le prétexte, il dit « c'est moi le patron, tu te rappelles ? C'est moi le patron ». C'est ça qu'il dit régulièrement.*
- *Il le dit comme ça ?*
- *Oui, oui. C'est ça. (elle prend un ton autoritaire pour imiter le président) « Je peux demander tout à tout moment. Et si je t'appelle, tu dois répondre tout de suite ! »*

⁵⁴ Source : diagnostics d'associations par le DLA.

Dans de nombreux cas, le président se positionnera en paternaliste plutôt bienveillant, qui n'est autre qu'une posture patriarcale implicite. Car la bienveillance peut cacher un manque de confiance, ou l'impossibilité de « lâcher » les rennes de son entreprise c'est-à-dire son pouvoir, quand on a été directeur et que l'on reste président une fois la retraite arrivée. Cela peut être aussi une façon de conserver une forme d'emprise sur la directrice en l'infériorisant puisqu'elle est alors infantilisée.

Cette thématique a déjà été longuement abordée dans la première partie, concernant les présidents dans les bureaux. Deux expériences assez significatives seront mentionnées ici, pour illustrer le processus invisible de maintien des directrices en posture d'infériorité par les anciens directeurs convertis l'un en président, l'autre en « mentor ». Ils restent implicitement les directeurs et continuent à détenir le pouvoir. Ils maintiennent ainsi un lien de subordination, donc de domination sur les directrices.

Christine a pris la direction d'un ensemblier de SIAE⁵⁵ en 2016, après un passage d'un an à un poste de coordination. Voici ce qu'elle annonce, d'emblée, au début de l'entretien : « *Je vais vous parler de ma façon de faire, même si j'ai été construite évidemment de la personne qui m'a recrutée et qui m'a formée* ». Elle-même se positionne dès le départ en infériorité. Un peu plus loin dans l'entretien, elle apporte une remarque reçue du directeur alors qu'il la coachait déjà avant qu'elle entre dans la structure, lorsqu'elle cherchait du travail : « *Donc il m'a dit : tu étais l'élève parfaite !* ». Elle est l'élève, il est le maître. Christine a pourtant de l'étoffe, et de l'expérience en responsabilités. Elle a 49 ans. Elle est très à l'aise dans le commercial, l'accompagnement, le développement, elle est tout à fait bien à son poste, mais elle ne sent pas « financière », comme l'était son prédécesseur. Elle s'excuse en disant « *moi, je suis beaucoup dans l'opérationnel* ». Alors elle apprécie que l'ancien directeur revienne deux jours par mois comme consultant juridique et financier, pour l'aider. « *Comme ça, il m'épaule pas mal* ».

En partant de ce récit, l'intention de cet ancien directeur peut paraître tout à fait louable et généreuse. Mais pris sous l'angle du genre, l'analyse est bien différente. En effet, nous avons vu que la finance est un des domaines de pouvoir et de domination des hommes, car celui qui détient les ressources et/ou peut décider de leur attribution détient le pouvoir (Goethals et al., 2013). Par conséquent, s'il veut conserver la mainmise sur l'association, l'ancien directeur n'a peut-être pas intérêt à ce que la directrice parvienne à maîtriser ce sujet. De la même manière, la directrice exprime que ça l'arrange de laisser l'ancien directeur continuer à s'occuper des relations avec les institutions et avec les conseils d'administration, elle lui laisse faire les comptes rendus de réunion par exemple, sur lesquels il s'est porté volontaire. Mais cet « espace public » dans lequel elle le laisse continuer à s'exprimer n'est-il pas aussi un lieu d'expression d'une forme de pouvoir ? (Bourdieu, 2011). La philosophe Luce Irigaray dirait que cela provient de l'« identité relationnelle » de chacun et chacune. La construction du « monde au masculin » se fait dans un but d'autonomie et au moyen d'instruments tels

⁵⁵ 3 structures composent l'ensemblier, avec 3 conseils d'administrations et une seule direction pour l'ensemble.

que l'argent ou le langage. Le monde féminin se construit dans la relation à l'autre (Irigaray 1995 138-140), d'où le « goût » de Christine pour l'accompagnement et le commercial et son « dégoût » pour les aspects de gestion financière et le niveau politique de l'association.

Il se trouve que cet ancien directeur, à l'origine de l'association, a finalement « *du mal, énormément de mal* » à lâcher, selon les propres mots de Christine. Alors, comme les statuts de l'association ne permettent pas qu'il entre au conseil d'administration, et qu'il soit par conséquent président, il a trouvé un subterfuge pour rester dans la gouvernance de la structure : il a fait créer un conseil de surveillance avec deux collèges, un de fondateurs, composé des présidents des structures de l'ensemblier, et un collège de « personnes qualifiées », textuellement « cooptées par les autres membres du conseil de surveillance ». Ce collège est composé à ce jour uniquement de l'ancien directeur. Ce dernier est statutairement « chargé de l'organisation et de l'animation des sessions du conseil de surveillance »⁵⁶. De plus, l'ancien directeur figure de manière explicite dans l'organigramme, en tant que « conseiller technique et juridique, membre du conseil de surveillance de l'ensemblier ». De surcroît, son intervention n'est pas du tout gratuite, il est rémunéré pour les deux jours par mois qu'il consacre à l'appui de la directrice. Par conséquent, on peut en conclure que cet ancien directeur garde son emprise sur la structure, non seulement en laissant croire à la directrice qu'elle a encore besoin de lui, mais également en renforçant statutairement son pouvoir. Dans ces conditions, comment la directrice peut-elle prendre toute son envergure ?

Chez Com'tech, petite association qui porte un chantier d'insertion, le directeur-fondateur est à la retraite depuis janvier 2019. Quand il s'est agi de son remplacement, un travail, mené en interne avec l'un des administrateurs consultant en ressources humaines, a conclu à la proposition d'une co-direction par deux femmes déjà en poste dans l'association. L'une était responsable de l'accompagnement socio-professionnel, elle a pris « l'administratif » en plus, l'autre était responsable de la partie production. Leur temps est divisé en partie sur la direction et en partie sur leur fonction technique. La direction est donc sur 2 mi-temps théoriques. Cette décision permet à une co-directrice de continuer à travailler à temps partiel, sur sa demande. Les deux sont satisfaites de cette combinaison, et elles parviennent très bien à travailler ensemble. En analysant sous l'angle du genre, on peut noter qu'il ne fallait pas moins de deux femmes pour remplacer un homme dans cette affaire. D'ailleurs, lorsque Khadija avait signifié sa volonté de prendre un jour la direction, le directeur lui avait fait comprendre qu'il ne fallait pas qu'elle y compte, en prétextant que ce serait « trop dur » pour elle, faisant taire toute velléité de la part de la salariée. C'était aussi une manière de lui demander de faire ses preuves. En revanche, lui, de toute évidence, se voyait déjà président bien avant l'heure :

- *Khadija : « J'étais responsable de plateau depuis 1 ou 2 ans, et à l'occasion d'un entretien annuel, Laurent m'avait dit, » Khadija, pour l'avenir, je me vois pas vous confier Com'Tech, parce que ça va être... c'est assez dur. Moi, ça fait des années que j'y suis ».*

⁵⁶ Rapport d'activité 2019 de l'association « 1.2.3 partez ! »

Bon, j'avais pas encore toute mon expérience, hein. C'est ce qui a fait sans doute qu'il a changé d'avis. Mais donc moi, cette perspective de devenir directrice, je l'avais abandonnée. Même si évidemment, mon ambition dévorante... »

L'ancien directeur a trouvé le moyen de conserver un droit de regard et de décision sur tous les actes de l'association, en prenant le poste de président. Mais il n'est pas despote. Il a toutefois demandé leur avis aux co-directrices. Comment pouvaient-elles refuser, dans un contexte où, unanimement, elles lui doivent beaucoup ? « *Il m'a appris énormément de choses, Laurent, vraiment, m'a formée sur le tas et je lui dois énormément* » (Khadija). Alors par loyauté à cet homme charismatique, et parce que cela aurait été « violent » pour elles de lui refuser, elles ont accepté.

Yseult : « On aurait pu craindre qu'il soit trop intrusif, mais ça nous a paru plus juste et plus doux pour lui, et aussi c'est une marque de reconnaissance vis-à-vis de cette structure qu'il a créée et du fait qu'il nous a fait confiance, ça nous a paru aussi plus ... loyal de ... je crois de dire oui, et franchement, je crois qu'on a drôlement bien fait, en plus. Enfin, je suis sûre aujourd'hui qu'on a fait le bon choix ».

D'un autre côté, Yseult affirme qu'il a su prendre de la distance, même si cela n'a pas été facile pour lui, et qu'il leur fait confiance. Elle « l'admire pour cela ».

Même s'il y a confiance, que la relation se passe bien entre les co-directrices et le président, que celui-ci est bienveillant, cette situation génère surtout une confusion des rôles. Comme elles ont été sous la responsabilité hiérarchique du directeur, les co-directrices n'ont pas changé leur schéma de représentations, elles entretiennent cette dépendance de la salariée subordonnée au directeur. De ce fait, leur marge d'autonomie peut être réduite. Et le prétexte d'une cause qui les dépasse à laquelle elle ne peuvent rien changer, l'histoire, les maintient dans ce schéma :

Yseult : « Mais au-delà du rôle de président, de fait, c'est notre ancien directeur. [...] je pense que lui, qui avait été directeur-fondateur, il a choisi son président. Nous, c'est le président qui nous a choisies. Donc, lui, quand il était directeur, il était bien plus autonome vis-à-vis de son président, que nous nous le sommes aujourd'hui. Ca, c'est clair. Mais c'est aussi lié à l'histoire ».

Pour l'instant, cette situation convient très bien aux deux co-directrices qui se sentent soutenues techniquement, et au président, qui garde un œil sur l'association qu'il a montée de toutes pièces. Néanmoins, c'est une situation qui peut renforcer leur manque de confiance en leur capacité à diriger seules l'entreprise, donc la nécessité à maintenir le président en poste pendant des années. Selon Jacqueline Laufer, cet « arrangement entre les sexes participe de la construction de la dépendance » des directrices envers le président (Laufer, 2003). Cette relation asymétrique co-construite tacitement entre le président et les co-directrices peut en conséquence amener à conserver le schéma patriarcal du dominant/dominé-es. Si cela leur convient aujourd'hui car elles disent avoir encore des

choses à apprendre, cette posture a aussi comme effet de retarder leur prise d'autonomie réelle.

Le genre est prégnant dans les relations des directrices avec leur hiérarchie, et si elles en ont conscience, elles ont peu de prise directe. Alors quelles stratégies mettent-elles en place pour faire évoluer les consciences et les pratiques ? Comment abordent-elles cette question dans leur management ? Quelles types d'actions de terrain mènent-elles ?

3. Un management aux prises avec le genre

Comme cela a été exposé précédemment, les rapports de genre se diffusent partout dans les organisations, depuis la base jusqu'au sommet. La complexité du traitement des rapports de genre dans les SIAE réside dans les différentes interactions qui s'opèrent entre les instances de gouvernance, la direction, l'équipe de salarié-es dite « permanente » (encadrement technique, accompagnement socio-professionnel, administratif), les salarié-es en insertion et les bénévoles. Il y a autant de combinaisons d'interactions que de croisements possibles entre les différents statuts. La direction, plus précisément, en tant que pivot central, est en interaction avec l'ensemble des personnes qui composent l'organisation.

Dans cette partie, c'est la pratique des directrices dans leur management et dans leurs relations avec les différent-es acteurs et actrices de l'organisation qui sera confrontée aux questions de genre.

A l'instar de Maud, certaines directrices ne se sont « *jamais posé la question de la place et du rôle des femmes dans l'équipe* ». Cela amène à se demander quel niveau de conscience ont les directrices des questions de genre au sein de l'organisation qu'elles dirigent. En tant que femmes, elles ont toutes vécu des rapports de genre, dans l'univers privé et professionnel. Mais ont-elles mis ces rapports en cause ? Ont-elles transposé leur conscience individuelle à l'échelle collective ? Ou bien est-ce la conscience collective qui a influé sur leur conscience et leurs pratiques individuelles ? De quelle manière cela se concrétise dans leur management aujourd'hui, et plus particulièrement dans le contexte de l'IAE ?

Quelques actions seront abordées dans cette partie, à titre d'exemple. Ce sont celles qui ont paru importantes aux yeux des directrices, au point de les choisir en référence parmi l'ensemble des actions qu'elles ont menées. Ces exemples donnés ne permettent pas de se rendre compte du travail de fond réalisé par ces directrices, au jour le jour. Il est également difficile d'évaluer le niveau de transformation de la conscience en actes dans l'organisation, tant les inégalités sont acquises ou paraissent « aller de soi », ou ne sont pas prises en considération, parce que la question ne s'est pas posée. Cela mériterait une étude plus approfondie, au moyen d'une immersion dans les structures en observation directe, pour en tirer des monographies, afin d'amener des angles de vue différents et pouvoir objectiver les récits des directrices.

J'aborderai donc dans ce chapitre l'inclusion du féminin dans les statuts et autres textes officiels, la mixité des salarié-es et des pratiques d'*empowerment*.

3.1 Le défi de la visibilisation du féminin dans les textes officiels

Les statuts des SIAE ont été rédigés dans les années de leur création, qui s'est étendue du début des années 1990 jusqu'aux années 2000. Ils ont tous été écrits sur le mode du masculin neutre, y compris pour les fonctions du bureau, et n'ont pas bougé à ce niveau, même s'ils ont été révisés par ailleurs. Ainsi sont mentionnés « le président », « le trésorier » et « le secrétaire » pour désigner les fonctions. Les statuts ont été faits sur la base de statuts types, qui eux-mêmes n'évoluent pas ou peu. En 2020, la boîte à outils de l'Associathèque⁵⁷ propose toujours les fonctions des membres du bureau au masculin. En revanche, les sites du service public⁵⁸ ont inclus l'écriture non discriminante, pas sur l'ensemble du document, seulement sur les fonctions du bureau. Disons que c'est déjà une avancée.

L'écriture non discriminante est donc loin d'être utilisée, y compris par des organismes ressources. Cette manière de ne pas considérer dans les textes officiels qu'il peut y avoir des femmes dans les bureaux des associations participe grandement à leur invisibilisation.

Les corrections sont apportées a minima sous les signatures, en fonction du sexe des personnes concernées, mais pas toujours. Alors que l'association la Boîte à couture n'a toujours eu que des présidentes depuis sa création, le libellé de la fonction est toujours resté au masculin. De même, dans les statuts de l'association Repass'net, une délégation au « directeur » est mentionnée alors que c'est une directrice en poste depuis 20 ans.

Je n'ai pas eu accès aux règlements intérieurs des structures, mais il est fort probable que l'on y retrouve les mêmes formulations.

Les statuts ne sont pas révisés tous les ans. Lorsqu'ils sont révisés, encore faut-il que les dirigeants s'en saisissent, au moment opportun. Lorsque ce sujet est abordé dans l'entretien avec Maud, celle-ci me dit : « *Domage ! On vient juste de refaire nos statuts !* », sous-entendu, on ne plus les changer maintenant, il faudra attendre le tour d'après. Cela signifie également que ce n'est pas considéré comme très important. C'est encore une fois le reflet de l'incorporation de normes de genre dans les processus de socialisation (Dubar, 2015, p.66).

Pourtant, les directrices ont un rôle à jouer dans l'impulsion du processus de visibilisation des femmes dans les textes officiels des structures. Roseline est une fervente féministe, elle est élue à la santé et aux droits des femmes dans sa commune depuis 19 ans. Elle a pris la direction de l'association Reg'IAE en 2014. En 2019, un travail est mené sur la réforme des statuts de l'association. Elle utilise cette opportunité pour passer tout le texte en écriture

⁵⁷ <https://www.associatheque.fr/fr/boite-a-outil/statuts.html>

⁵⁸ <https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/R2631>; <https://www.associations.gouv.fr/1001-redaction-statuts-association.html>

inclusive. Le seul bémol est l'utilisation du féminin entre parenthèses. De cette manière, c'est comme si le féminin restait une option. Mais il a le mérite d'exister.

Roseline est même allée plus loin. Suite à de sérieux problèmes au sein de certains collèges où les membres s'octroyaient des droits de subordination sur les salarié-es (cette structure est sujette à de forts rapports de pouvoirs, et la directrice n'était pas bienvenue en tant que femme, selon ses dires), elle a fait rajouter dans les statuts une délégation pleine et entière accordée à la direction sur la gestion du personnel, formulée de cette façon : « *et lui donne tout pouvoir de subordination sur le personnel* ». Cette formulation a été choisie avec des mots « chocs » pour se « border » par rapport aux mauvaises intentions de certains. Cette délégation est tout à fait conventionnelle, et elle a tout lieu d'être inscrite dans les statuts. Toutefois, le danger d'une telle formulation est la manière dont elle pourra être interprétée par les personnes qui prendront la succession à la direction, selon leurs représentations du pouvoir. Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, si la directrice n'a pas tous les pouvoirs dans la structure, elle en a pris une part, qu'elle peut statutairement revendiquer.

Une action de visibilité à travers les statuts est une première action qui peut s'avérer indispensable pour marquer officiellement et de manière forte l'inclusion des femmes dans les instances dirigeantes, donc au niveau politique de l'association. D'autres actions peuvent être menées au niveau des emplois, dans les recrutements et les représentations des métiers.

3.2 La difficile négociation de la mixité dans l'entreprise

La mixité est compliquée à mettre en place dans les SIAE, notamment en raison de la forte identité féminine des postes d'accompagnement social et des postes liés à l'administration. Sont liées à cette féminisation des conditions de travail précaires (CDD, temps partiels, contrats aidés, petits salaires). Malgré les avancées des politiques d'emploi en faveur de l'égalité des sexes dans les entreprises, des obstacles à la mise en œuvre de la mixité sont prégnants. Les différences et hiérarchies entre les sexes ainsi que les stéréotypes sexués qui les accompagnent sont « permanents et récurrents » (Laufer 2014 p.11-13).

Conscientes de ces inégalités, des directrices tentent des expériences de transgression en proposant des femmes sur des emplois masculins et des hommes sur des emplois féminins. Ces actions sont menées en direction des salarié-es en insertion.

Les ETTI travaillent avec des entreprises des secteurs de la logistique, du conditionnement agro-alimentaire ou du bâtiment. Les salarié-es en insertion sont placé-es sur des emplois intérimaires, la plupart du temps sur des postes manuels ou « physiques », de faible qualification, et de types ouvriers (manutentionnaire, travail sur les chaînes de conditionnement)⁵⁹. Or, ces métiers sont particulièrement sexués et stéréotypés. Le métier

⁵⁹ Témoignages des 3 directrices d'ETTI.

d'ouvrier est longtemps resté un référentiel masculin, générant une ségrégation horizontale (Meron, 2005).

L'association Bat'Up, spécialisée dans le bâtiment, compte 2 femmes sur 70 salarié-es, et une femme sur 23 salarié-es dans le GEIQ accolé à l'ETTI, qui a pour objectif de qualifier des jeunes aux métiers des entreprises adhérentes, en fonction des besoins du marché⁶⁰. A peine arrivée à son poste de direction, Isabelle a répondu à un appel à projet dans le cadre du programme équité hommes-femmes lancé par la Région et la Direccte, orienté sur l'accès des femmes à un milieu professionnel masculin. La directrice attend les résultats, mais a déjà des retours très positifs sur son offre, semble-t-il originale, car très peu de tels projets sont proposés.

Isabelle : « Ce projet, c'est de partir des chantiers d'insertion, [...] de faire une enquête sur les femmes qui auraient envie de travailler dans le bâtiment, sur quels métiers elles auraient envie de travailler. En parallèle, de faire une enquête auprès des entreprises pour leur expliquer le projet de pouvoir faire un parcours interne d'une femme dans leur entreprise. Et l'idée du projet, c'est qu'on partirait du chantier d'insertion, sur une cinquantaine de femmes, pour en recruter une dizaine, mettre en avant 5 métiers, bâtiment-TP, et de faire de la PMSMP⁶¹ pendant une ou 2 semaines, partir sur Bat'up pendant 2-3 mois, enchaîner avec une formation qualifiante qui est le GEIQ, selon les métiers choisis, pour avoir une embauche derrière. L'idée c'est que 10 entreprises jouent le jeu, 10 candidates – 10 entreprises [...] Ces entreprises-là, l'idée est qu'elles ont un besoin réel de recrutement, et qu'elles acceptent de jouer complètement le jeu jusqu'au bout. Donc ce projet, je l'ai présenté, (ton plus bas) et il a fait fureur, apparemment ».

L'intérêt de ce projet est d'engager les entreprises dans le processus, car ce n'est qu'avec elles qu'un travail de déconstruction pourra être envisagé.

L'atelier de couture de Fatima a longtemps été exclusivement féminin. Puis elle a progressivement intégré des hommes. Elle-même avait des préjugés.

« Au départ ça a été dur, on a rentré Amidou, c'était le seul, le premier homme. Après j'en ai rentré un 2ème, c'était sympa aussi, je trouvais que finalement, ça se passait très bien. Et puis après on en a rentré d'autres. Des jeunes stagiaires, et puis l'administratif c'est un jeune, c'est Paul ».

Pour le premier, elle raconte que celui-ci n'était pas destiné à venir sur ce chantier d'insertion. Il avait été orienté par le Pôle Emploi vers un chantier de bâtiment, alors qu'il avait une expérience de couturier dans son pays d'origine, mais celle-ci avait été occultée par le ou la conseiller-e du Pôle Emploi, afin de coller à une autre réalité, que Fatima qualifie de discriminante : « *Même au recrutement ils font de la discrimination, je vais te dire. Pôle Emploi, les personnes qu'ils t'envoient ils font de la discrimination !* »

⁶⁰ Source : recueil des entretiens avec 3 directrices d'ETTI

⁶¹ Mise en situation de travail dans les entreprises

La scène se situe lors d'un forum pour l'emploi, où les personnes sont pré-orientées vers différentes structures ciblées. Après avoir été accompagnées à la rédaction de leur curriculum vitae, ces personnes se présentent aux stands des SIAE en procédure de recrutement :

Fatima : « Il passe vers moi, il voit les mannequins, et il me dit "Ah ! bonjour madame, je cherche du travail, j'ai déposé mes CV au Nid Douillet, j'ai été appelé par Pôle Emploi pour le Nid Douillet, et là, je vais passer un entretien. Mais, ah ! c'est bien, mais qu'est-ce que vous faites ?" Alors il a regardé les photos, "mais qu'est-ce que vous faites ? Vous faites des défilés, vous faites quoi ?" Je lui dis mais pourquoi ? Vous connaissez ça ? Il me dit "oui, oui, je connais". Et il me dit "moi, je sais faire ça". Ah bon ? vous savez faire ça ? Comment ça, vous savez faire ça ? Je lui dis mais vous avez fait quoi dans la vie ? Il me dit "je suis couturier dans mon pays au Sénégal". Ah ? Ah bon ? Vous êtes couturier ? Ah d'accord. J'ai dit montrez-moi votre CV. Donc y'avait pas écrit son métier, bien entendu, hein, puisqu'il était envoyé au Nid Douillet, il était accompagné déjà par Pôle Emploi, ils avaient fait un pré-CV déjà, ils avaient mis les grandes lignes, la couture n'existait pas du tout. »

De son côté, Christine a voulu placer des hommes sur des chaînes de tri de fruits et légumes, afin d'apporter de la mixité. « J'ai dit non, non, vous allez mettre autant d'hommes, moi je suis aussi pour l'égalité ! ». Alors qu'elle était partie sans préjugés, avec la volonté de rompre avec les représentations en place, elle constate, dépitée, que le résultat est « catastrophique ».

- *Christine : « Et par contre on dit aussi que les hommes ne peuvent pas trier, hein ! Vous mettez un homme sur une chaîne de tri, il va mettre tous les pourris...*
- *Mais pourquoi ?*
- *Il a pas... parce qu'il les voit pas. Une femme, c'est instinctif (je ris). Non mais c'est vrai, moi, je l'ai vu ! Une journée, en formation, justement, Marie elle a dit bon, on va mettre des hommes. Elle pensait comme moi. Elle me dit « mon Dieu, le résultat catastrophique ! » (air dépité) Une femme elle va trier, de suite, c'est euh... je sais pas comment vous dire, mais c'est vrai ! Je l'ai testé, j'ai dit hé bé, tiens ! »*

Jeannine, directrice de l'association intermédiaire Serv'aDom, a également tenté, sur les mêmes motivations, de placer des hommes dans l'aide à domicile. Elle et Michèle, directrice du Tremplin, également association intermédiaire, arrivent aux mêmes conclusions : « *la plupart du temps, ce sont les bénéficiaires qui ne veulent pas* », disent-elles. Ils ont moins confiance dans les hommes que dans les femmes pour réaliser les tâches ménagères ou de soins. Alors les hommes sont placés sur des prestations de jardinage, bricolage ou manutention.

Le risque de ces expériences malheureuses est qu'elles ne soient pas renouvelées. Car elles se heurtent à des résistances fortes. La barrière culturelle, le poids des stéréotypes, l'impact des rôles sociaux et de la division sexuée du travail (effet structurel) constituent des freins importants au changement. Pourtant, il y aurait besoin de persister, pour permettre de déconstruire les acquis, qui remontent d'une socialisation dès l'enfance : les petits garçons n'étaient pas avec leur mère à éplucher les légumes lors de la confection des repas, les filles,

oui. La différence des sexes est tellement prégnante et ancrée non seulement dans les représentations mais également dans les pratiques, que la déconstruction sera longue (Petrovic, 2014). A leur niveau, les directrices de SIAE peuvent tout à fait avoir un rôle à y jouer. Mais en premier lieu, il s'agirait qu'elles procèdent à la déconstruction de leurs propres socialisations.

Les questions de mixité se posent également au niveau des équipes de salarié-es permanent-es. Dans les chantiers, l'encadrement technique est plutôt l'affaire des hommes alors que l'accompagnement socio-professionnel est réalisé exclusivement par des femmes, sur l'ensemble des SIAE interviewées. Il y a une prise de conscience des directrices concernant les salarié-es en insertion, aidées par les institutions politiques qui demandent des comptages différenciés entre les sexes⁶² pour les personnes accompagnées. A contrario, la question de la mixité est invisible au sein même de l'équipe permanente. Les directrices arguent que lors des recrutements, elles ne font pas de différences, et que c'est la loi de ne pas discriminer. Elles recrutent la personne qui a les meilleures compétences pour le poste. Si c'est un homme là où il y a tant de femmes, tant mieux. Mais ce n'est pas recherché par avance : *« Je recherche des compétences, moi. Donc, hommes-femmes, je vais pas faire la différence » (Isabelle).*

Barbara fait figure d'exception. Directrice d'un chantier d'insertion qui propose une activité de maraîchage, elle est parvenue à recruter deux femmes sur l'encadrement de la production depuis sa prise de poste, alors que l'ancien directeur n'avait toujours recruté que des hommes. Issu lui-même d'une famille d'agriculteurs⁶³, son schéma de représentation était tout tracé.

La question de la mixité est posée dans les organisations seulement sous l'angle « égalité femmes-hommes » dans les emplois. Elle occulte par conséquent toute une partie de la problématique liée au genre. Ainsi, dans les organisations où l'on trouve une majorité de femmes, les directrices et plus largement les dirigeant-es ne se sentent pas concerné-es par la question : *« nous, on est difficilement concernés dans le sens où y'a 80 % de femmes, que ce soit d'ailleurs sur les intervenants ou l'encadrement, on est à 80%, ouais, plus de 80% de femmes » (Michèle).* Cela ne les encourage pas à creuser le sujet par rapport à toutes les inégalités de genre liées à ces différences de sexes : les conditions d'exercice des métiers, la mobilité, les salaires, la précarité, la perpétuation des stéréotypes...

La prise de conscience individuelle est là, mais si elle est nécessaire, elle ne peut être suffisante. Elle a besoin d'être accompagnée et rendue collective pour être plus largement diffusée. En effet, comme l'explique Christine Mennesson, la levée des frontières entre les métiers sexués est conditionnée à une « modification des dispositions sexuées »

⁶² Source : entretiens et rapports d'activité des structures

⁶³ Source : ma connaissance de l'ancien directeur, car j'ai été trésorière de l'association pendant son mandat.

(Mennesson 2004 p.77)⁶⁴. Celle-ci passe par un « processus d'alternation », c'est-à-dire une forme de transgression, qui doit être en premier lieu acceptée par les personnes concernées, à savoir les salarié-es. Les personnes étant adultes, ce processus est encore plus complexe à envisager, en raison de toutes les représentations déjà associées au métier et leur dimension « symbolique », renforcée par l'éducation et les médias, qui sont à déconstruire. Car le risque de stigmatisation, renforcé par des systèmes archaïques, peut constituer un frein important.

Christine, directrice de l'ETTI 1-2-3 Partez !, explique ainsi qu'il est difficile d'envisager de mettre des femmes sur des postes de manutention qui exigent des ports de lourdes charges. Elle dit que le secteur est archaïque, mais ne remet pas vraiment le système en cause. Elle reprend les arguments des entreprises, et elle constate.

- *(moi à Christine) : « Et comment vous expliquez que la manutention, c'est surtout les hommes, le contrôle, c'est surtout les femmes, et ... ce clivage ?*
- *Parce qu'y a pas de port de charge. Aujourd'hui, dans l'expédition, la grosse différence, c'est le port de charge qui détermine tout.*
- *Parce qu'aujourd'hui, par rapport au port de charge, il me semble qu'il y a pas mal de choses qui permettent d'alléger, justement, non ?*
- *Dans la logistique, oui. Dans les fruits et légumes, c'est très archaïque. C'est en train, ils sont en train de prendre tout ce qui était, euh... et à partir de là, quand 'y aura plus de port de charge... aujourd'hui les caisses de poires elles font 18 kg, les trucs de bananes, c'est 20Kg, enfin toute la journée c'est pas pensable ! Parfois c'est dur aussi pour les hommes ».*

Le contexte dans lequel le processus d'alternation opère est par conséquent primordial à sa réussite. Les SIAE peuvent s'appuyer sur les orientations des politiques publiques. Ce sont également les encadrant-es et les accompagnateurs/trices socio-professionnel-les en premier lieu, mais aussi les organismes orienteurs, les acteurs institutionnels, les entreprises clientes et partenaires, les bénéficiaires, qui sont à mobiliser. C'est par conséquent non seulement la volonté éclairée des directrices, mais surtout l'interaction entre l'ensemble des membres de l'organisation et tout son éco-système, qui apportera les conditions nécessaires pour que les expériences se transforment en actions pérennes et produisent des effets.

C'est précisément parce qu'elles ont elles-mêmes vécu un processus de transgression de leurs dispositions sexuées en accédant à une direction d'entreprise, que ces directrices peuvent être les premières actrices du changement de modèle social vers une réelle égalité. Ce sera l'objet de la partie suivante.

⁶⁴ Christine Mennesson a fait des recherches sur les modes de socialisations et de construction des dispositions sexuées, sur le thème des femmes dans des sports masculins. Les résultats de ces études peuvent tout à fait être transposés à la problématique de l'avènement des femmes dans les métiers masculins et inversement.

3.3 Une certaine pratique de l'empowerment

« La notion d'empowerment renvoie à l'idée générale de « pouvoir d'agir » et le processus d'apprentissage qu'elle sous-tend a pour objectif de favoriser l'émancipation des individu-e-s et leur autonomisation, dans une optique de transformation sociale » (Lapeyre 2017 p.83).

L'empowerment est donc un processus à visée politique à la base, qui a pris sa source dans les années 1960 sur le continent américain, dans le « radicalisme noir nord-américain » et dans les travaux pédagogiques de Paulo Freire au Brésil. Ce dernier a élaboré le postulat que toute personne est capable d'avoir « une conscience critique », et qu'à partir de là, elle peut « transformer sa situation » pour se libérer des rapports de classe (Charlier 2011 p.162). La notion d'empowerment est plus particulièrement attachée aux femmes. Elle a été reprise notamment dans le secteur du développement local dans les pays du Sud, où se sont structurés de nombreux collectifs de femmes. Mais elle a été dévoyée car utilisée de manière réductrice pour des objectifs purement économiques (Guérin et al., 2011; Guétat-Bernard & Lapeyre, 2017).

Un parallèle peut être fait avec les directrices des SIAE dans leur mode de management. Dans la mesure où elles ont expérimenté de manière sensible leur propre processus d'accession à la direction d'une structure, qui est une forme de pouvoir, elles sont à même de penser et d'activer ce processus pour les autres, en l'occurrence les autres femmes présentes dans les organisations : salariées de l'équipe permanente et salariées en insertion.

Fatima, sensible à la cause des femmes maghrébines pauvres, parce qu'elle-même issue de ce milieu, a monté son atelier de couture précisément pour donner à ces femmes la possibilité de sortir de l'ombre. Ces femmes restaient chez elles, sous-payées pour les petits travaux qu'elles faisaient au noir, et exploitées dans la sphère domestique. Si elles ont acquis une certaine visibilité par le gain d'un statut et une autonomie financière grâce à leur salaire, Fatima insiste sur le lien social que l'atelier leur a apporté. Le lien social participe grandement à la prise de confiance en elles des personnes et à leur inscription dans la cité. La dimension politique de l'action de Fatima se trouve dans cet aspect, par l'impulsion qu'elle donne à la montée en « pouvoir » progressif des femmes par l'entremise d'un collectif non-mixte (Charlier 2011 p.162-163).

- *« Et puis elles évoluaient, pour leur accès à l'emploi ! Petit à petit faire des formations, "si elle, elle est capable, moi aussi je suis capable". C'était ça, parce que on a rencontré beaucoup de femmes qui n'étaient jamais sorties de chez elles et qui ont pu rencontrer du monde chez nous ! Donc moi je vois des femmes qui se voient aujourd'hui, qui sont copines. Des femmes qui arrivaient de l'étranger. Elles sont arrivées de l'étranger, elles se sont mariées, elles se sont retrouvées un peu enfermées chez elles. C'était les enfants, le mari, la famille. Aujourd'hui, c'est plus large. Elles ont des amies qu'avant elles n'avaient pas. Et elles me disent "c'est grâce à toi qu'on a pu connaître telle personne, telle personne" ».*

De leur côté, les directrices des ETTI ont intégré dans leur langage et leur pratique de management la « montée en compétences », qu'elle utilisent pour elles-mêmes comme

pour les autres femmes des structures qu'elles dirigent. Isabelle et Muriel, par exemple, dès leur arrivée à la direction, ont remanié l'organigramme afin de revaloriser des femmes dans l'équipe. De ce fait, les salariées ont changé de statut et de positionnement. Les directrices ont procédé à une forme de « reconnaissance symbolique », importante dans le processus d'*empowerment* (Lapeyre 2017 p.94-95).

Les associations intermédiaires, quant à elles, sont au cœur des problématiques du « Care »⁶⁵. Les activités des salarié-es en insertion relèvent principalement des services à domicile comme le ménage et le repassage, auprès de clients particuliers (Madeira, 2020). D'autres prestations sont rendues auprès d'associations, de collectivités ou d'entreprises. Ce sont là encore pour beaucoup des prestations de nettoyage, et dans une moindre mesure des activités d'animation périscolaire, de garde d'enfants, ou d'entretien de jardin⁶⁶. Les associations intermédiaires ont fortement contribué à valoriser économiquement les activités domestiques, en externalisant les pratiques en dehors de la sphère familiale. Selon Bernard Eme, elles ont été en cela des actrices de la protection sociale (Chopart et al., 2006). Mais la représentation symbolique du métier est persistante et va de pair avec sa dévalorisation financière. Les recherches menées sur le Care ont abouti à la conclusion que c'est encore un travail « *dévalorisé, invisible, sous-payé, rejeté dans l'illégalité et systématiquement assigné à celles qui ont le moins de ressources économiques, politiques et sociales* » (Glenn et Sofio 2016 p.200). Consciente de cette problématique, la directrice du Tremplin a monté une entreprise de services à la personne qui est liée à l'association intermédiaire. Elle espérait pouvoir augmenter le salaire horaire, mais elle s'est heurtée à des résistances du côté des clients, du marché et des politiques publiques. Les prix du marché, de même que les aides publiques insuffisantes, ne donnent pas de marges de manœuvre pour rehausser les tarifs. En revanche, la directrice a trouvé le moyen de compenser les faibles rémunérations horaires par une meilleure prise en charge des frais de déplacements. Mais cela reste insatisfaisant.

Dans le cadre du *Care*, la revalorisation des métiers passe non seulement par l'aspect financier, mais davantage par la valeur symbolique du métier. L'action à mener serait donc de faire changer les représentations négatives ou dévalorisantes liées aux tâches ménagères. Et de ce fait, pourquoi pas, engendrer un plus grand intérêt des hommes pour ces emplois. C'est pourquoi Evelyn Lakano Glenn propose de « *repenser le care* », en lui réattribuant notamment sa valeur « éthique », dans le sens de « se soucier » des personnes. (Glenn et Sofio 2016 p.206). Pour cette autrice, le *care* est un système relationnel. Il importe alors que la société, faite de personnes interdépendantes les unes des autres, reconnaisse deux valeurs : « celle du travail du *care* lui-même » et celle des « personnes impliquées dans cette relation de travail (op.cit. p209). Les associations intermédiaires, et donc leurs directrices,

⁶⁵ Le *Care*, dans sa définition minimale, rassemble l'ensemble des activités de soins à la personne dépendante, c'est « prendre soin de ceux qui ne peuvent prendre soin d'eux-mêmes, dans une interaction en face à face » (Glenn & Sofio, 2016) p. 200 et 207.

⁶⁶ Source : rapport d'activité 2019 de l'association intermédiaire Le Tremplin.

ont par conséquent leur part à prendre dans cette démarche, qui se révèle plus politique qu'économique.

Conclusion

Les directrices rencontrées sont parvenues à la direction d'une SIAE à la suite d'une trajectoire de socialisations progressives dès leur enfance. Cela n'empêche pas qu'elles ont eu un parcours difficile pour arriver à leur poste. Elles ont passé des années à se former, à se professionnaliser, si bien que la plupart ont accédé tardivement à la direction, et malgré tout, elles ont dû « faire leurs preuves ». Cela s'est traduit pour deux directrices d'ETTI par un passage à une fonction inférieure à celle qu'elles avaient précédemment, avant de pouvoir prétendre au poste de direction. Quand elles remplacent un directeur-fondateur qui, à sa retraite, prend la présidence, elles se retrouvent encore sous le joug de cette personne, sans une réelle autonomie de décision, ce qui ne les encourage pas à prendre totalement confiance en elles. Les rapports de domination sont visibles dans le binôme président-directrice.

Le genre se retrouve également dans une forte division sexuée du travail. Les directrices entretiennent voire renforcent malgré elles cette situation dans certaines structures d'insertion qui emploient principalement des femmes, comme les associations intermédiaires, des chantiers de repassage ou de couture. Certaines directrices ont conscience qu'il est nécessaire d'introduire de la mixité dans l'entreprise pour éviter les clivages et aller vers plus d'égalité. Elles testent des actions en interne, ou bien auprès de leurs clients, pour placer des hommes sur les métiers considérés comme féminins, et inversement. D'autres réfléchissent à des solutions pour valoriser les métiers du *care*, notamment financièrement, afin d'améliorer les conditions de vie des femmes qui y travaillent. Mais elles se heurtent à des prix de marché difficilement compatibles avec le besoin de valorisation. En tout état de cause, cela reste des actions isolées, à petite échelle, qui nécessiteraient des relais politiques à l'échelle des réseaux.

Conclusion

En définitive, bien que les structures d'insertion par l'activité économique devraient être des lieux de production d'égalité entre les femmes et les hommes, parce que leur objet est la lutte contre les inégalités et les exclusions, il n'en est rien dans les faits. Les SIAE, comme l'ensemble de l'économie sociale et solidaire, et de l'économie en général, n'échappent pas au genre.

Cela commence dès l'origine. Dans le département de référence, les SIAE rencontrées ont été initiées à 70% par des hommes. Ce phénomène peut être attribué au fait que les démarches politiques sont historiquement réservées aux hommes, les femmes restant le plus souvent dans l'ombre, actives sur le terrain auprès des personnes à accompagner. De plus, le modèle des SIAE se caractérise par une forte tension entre l'économique et le social. L'IAE est un dispositif institutionnel, mais la compression des financements publics induit la nécessité de rationaliser les coûts et de développer l'aspect marchand des activités, si bien que les préoccupations économiques prennent souvent le pas sur la dimension sociale des projets. Or, le monde économique est plutôt dominé par les hommes. D'autre part, la création d'une SIAE s'apparente à la création d'une entreprise, avec la spécificité d'une double approche économique et sociale. Elle fait donc appel à un processus entrepreneurial. Or, l'entrepreneuriat est lui aussi considéré comme une affaire d'hommes. Les figures des entrepreneurs et des leaders sont calquées sur des attributs masculins, ce qui constitue une barrière à l'entrée des femmes dans cet univers.

Les rapports de genre se retrouvent également dans les pratiques des instances dirigeantes. Il y a très peu de femmes dans les conseils d'administration de ces structures, notamment dans les bureaux. Dans les SIAE rencontrées, la représentation des femmes dans les bureaux n'est que de 27%. Seulement 3 structures sur les 13 SIAE rencontrées sont présidées par des femmes, soit 23%. Il y a seulement 3 trésorières, mais il y a parité sur la fonction de secrétaire. Quand des femmes font partie des bureaux, elles sont donc souvent reléguées aux fonctions les moins stratégiques, à savoir le secrétariat. La présidence, et dans une moindre mesure, la trésorerie, restent des postes de pouvoir que les hommes ont des difficultés à partager. Cette posture se traduit par des pratiques de cooptation entre pairs dans les membres des bureaux, qui permettent difficilement de faire entrer dans les instances des personnes qui ne seraient pas issues de leurs réseaux proches. De plus, les statuts des SIAE autorisent une rééligibilité des membres sans limitation de durée, ce qui réduit d'autant la possibilité à des femmes d'accéder à ces instances, car de ce fait, les hommes ne quittent pas leurs sièges. Les rapports de genre dans les instances de gouvernance se manifeste également par la domination de la parole des hommes dans les réunions. L'étude réalisée dans l'association le Nid Douillet de comptage des prises et des temps de parole révèle que la parole des hommes prédomine largement, notamment en début de réunion. La directrice prend la parole relativement souvent mais sur des temps

beaucoup plus courts que les hommes présents. La seule femme administratrice au bureau est quant à elle mise en minorité sur ses prises et temps de parole. Cette situation génère une forme de sororité entre la directrice et l'administratrice, qui se découvre à travers le soutien respectif des paroles de l'une et de l'autre.

La faible présence des femmes dans les conseils d'administration peut aussi s'expliquer par une division sexuée du travail, produite au sein des SIAE. Outre le phénomène de cooptation, visible surtout au niveau des bureaux, les obligations familiales constituent une barrière à l'entrée non négligeable des femmes dans les conseils d'administration. Cette division sexuée du travail se retrouve également de manière prégnante dans les équipes salariées. Les métiers sont sexués, l'accompagnement social quasi-exclusivement féminin, et l'encadrement technique à majorité masculine. De même, les emplois administratifs et de secrétariat sont principalement occupés par des femmes. L'emploi dans les SIAE est souvent précaire car il y a une habitude, dans ce secteur comme dans le secteur associatif en général, d'utiliser des contrats aidés, en CDD et à temps partiel. On peut y voir une relation étroite entre la précarité et la féminisation des emplois, du fait de la division sexuée du travail. Cette relation est particulièrement renforcée dans les emplois en insertion dans les associations intermédiaires, qui emploient à 80% des femmes, ou dans des chantiers d'insertion spécifiques pour les femmes comme le repassage. En proposant des emplois à très faible niveau de qualification, de surcroît à temps très partiel (quelques heures de ménage par mois dans les associations intermédiaires), ces SIAE reproduisent malgré elles les conditions d'exploitation des femmes dans la sphère domestique. De plus, elles génèrent un phénomène d'exploitation de femmes par d'autres femmes, puisque l'encadrement et la direction dans ces structures sont assurés par des femmes.

Certaines directrices n'ont pas forcément conscience de ce phénomène. Elles ne peuvent le voir ni le nommer car leurs trajectoires de socialisation les ont amenées vers des formations et des métiers eux-mêmes féminisés. Elles sont entrées dans l'IAE par le biais de l'accompagnement socio-professionnel, que quelques-unes, comme Yseult ou Maud, considèrent comme une vocation. Elles ne voient par conséquent que l'aspect aidant de l'IAE et ne peuvent envisager son côté obscur. Certaines directrices ont quant à elles pris conscience de ces inégalités, et tentent de mener des actions correctrices. Ainsi, l'atelier de couture La Boîte à couture a progressivement intégré des hommes, et la directrice, Fatima, s'en félicite aujourd'hui, alors qu'elle avait calibré le projet au départ pour des femmes. Depuis que le jardin maraîcher Les Moissons Heureuses a une directrice, deux encadrantes techniques femmes ont été recrutées, ce qui n'était jamais arrivé du temps du directeur. Roseline, directrice de Reg'lae, engagée dans les associations féministes par ailleurs, a introduit l'écriture non discriminante dans les statuts de l'association. Les directrices ne manquent pas d'idées mais se heurtent elles aussi à des barrières. Les représentations sont tenaces sur les métiers : dans les associations intermédiaires, les clients particuliers ne souhaitent pas voir d'hommes de ménage car ils pensent qu'ils feront mal. Christine, directrice d'ETTI, a tenté de mettre des hommes sur des postes féminins de tri ou de

contrôle. Les résultats, selon elle, se sont avérés « catastrophiques », car les hommes « ne voient pas ». Ces expériences malheureuses peuvent entraîner des problèmes de confiance avec les clients et des découragements de la part des directrices. La mixité dans l'entreprise est donc difficile à mettre en place, les actions sont encore timides, mais nous voyons que cela ne dépend pas que des directrices, même si elles y croient et qu'elles sont force de proposition.

Ces directrices sont bien placées pour appréhender les difficultés de mise en place de la mixité, car elles ont dû elles-mêmes opérer une transgression pour accéder à la fonction de direction, dont les représentations sont masculines. Leur arrivée à la direction n'a donc pas été simple, elles ont subi l'épreuve du genre. Muriel, Isabelle ou Jeanine ont attendu que leurs enfants aient grandi pour avoir assez de temps à consacrer à cette fonction. Isabelle a accepté un poste hiérarchiquement inférieur à celui qu'elle avait au préalable, car elle devait « faire ses preuves » avant de prendre la direction. En outre, le président a pris soin de rassurer le conseil d'administration en annonçant que son salaire serait moindre que celui du précédent directeur. A l'exception de Barbara, toutes les directrices qui ont succédé à des hommes ont d'ailleurs eu un salaire inférieur à leur prédécesseur. Mais elles ne s'en plaignent pas car pour elles, c'est le projet et le sens qu'elles donnent à leur métier qui prévalent. Christine, ainsi que Khadija et Yseult, sont maintenues dans une forme de dépendance vis-à-vis de leurs présidents respectifs, anciens directeurs qui ne veulent pas lâcher l'entreprise qu'ils ont créée. De ce fait, parce qu'elles ne sont pas considérées par ces présidents comme capables de prendre les rênes en toute autonomie, elles restent infériorisées. Tout cela contribue à entretenir le complexe d'impoture de ces femmes, alors qu'elles sont pour la plupart surdiplômées et expérimentées. A ce propos, même Agathe, qui est directrice depuis 18 ans, doute encore de ses capacités.

Ainsi, nous pouvons penser que le processus d'*empowerment* que ces directrices de SIAE mettent en place pour les femmes en insertion, à travers des formations ou des tentatives de valorisation des métiers du *care*, ne pourra être effectif que si les directrices procèdent d'abord à leur propre *empowerment* dans leur fonction de direction.

Bibliographie

- Alexandre, L. (2016). Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15(3), 109- 127.
- Alonzo, P., Angeloff, T., & Maruani, M. (2005). Travail, famille et genre : Une relation à double sens. In *Femmes, genre et société : L'état des savoirs* (p. 372- 380). La Découverte.
<https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-372.htm>
- Angeloff, T. (2012). Chapitre 16—Monde du travail et sociologie du genre. In *Sociologie du monde du travail* (p. 289- 306). Presses Universitaires de France.
<https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-du-travail--9782130606413-page-289.htm?contenu=plan>
- Bailly, F., Chapelle, K., & Prouteau, L. (2012). La qualité de l'emploi dans L'ESS : Etude exploratoire sur la région des Pays de la Loire. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 323, 44- 63. <https://doi.org/10.7202/1018344ar>
- Balzani, B., Creusat, E., & Garcia-Bardidia, R. (2018). V. L'Insertion par l'Activité Economique : Une catégorie à exclure ? In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GEES* (p. 100). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0100>
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (Nouv. ed). Ed. Découverte.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien* (Armand Colin). Dunod Editeur.
- Bosse, N., & Guégnard, C. (2007). Les représentations des métiers par les jeunes : Entre résistances et avancées. *Travail, genre et sociétés*, N° 18(2), 27.
<https://doi.org/10.3917/tgs.018.0027>
- Bourdieu, P. (1990). La domination masculine. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 84(1), 2- 31. <https://doi.org/10.3406/arss.1990.2947>
- Bourdieu, P. (2011). Champ du pouvoir et division du travail de domination. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190(5), 126. <https://doi.org/10.3917/arss.190.0126>
- Charlier, S. (2011). Empoderamiento des femmes par l'économie populaire solidaire : Participation et visibilité des femmes en Bolivie. In *Femmes, économie et développement : De la résistance à la justice sociale* (p. 155-184). ERES. <https://www->

- cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/femmes-economie-et-developpement--9782749212982-page-155.htm
- Chasserio, S., Pailot, P., & Poroli, C. (2016). 4. L'entrepreneuriat est-il genré ? *Regards croisés sur l'économie*, n° 19(2), 62-75.
- Chopart, J.-N., Neyret, G., & Rault, D. (2006). *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/les-dynamiques-de-l-economie-sociale-et-solidaire--9782707150042.htm>
- Clair, I. (2016). Faire du terrain en féministe. *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 213(3), 66-83.
- CNCRESS. (2017). *Rapport-Egalite-HF 2017.pdf*. CNCRESS.
- CNCRESS. (2019a). *Etat des lieux de l'Egalité femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire*. CNCRESS.
- CNCRESS. (2019b). *Egalité femmes-hommes dans les instances de gouvernance des structures de l'économie sociale et solidaire. Quel constat et comment agir ?* CNCRESS.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2012). Le sens du travail à la Croix-Rouge française : Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 323, 64. <https://doi.org/10.7202/1018345ar>
- Combessie, J.-C. (2007). *La méthode en sociologie*. La Découverte.
- Constantidinis, C. (2020, mars 12). *L'entrepreneuriat et le genre*. Acfas Magazine. <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2020/03/entrepreneuriat-genre>
- Constantinidis, C. (2014). Femmes entrepreneures. In *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (p. 287-300). Presses de Sciences Po. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/dictionnaire-sociologique-de-l-entrepreneuriat--9782724616408-page-287.htm>
- Cottin-Marx, S. (2019). Introduction. In *Sociologie du monde asso* (p. 3-6). La Découverte.
- Cottin-Marx, S., & Hély, M. (2015). Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste. *Mouvements*, n° 81(1), 38-50.
- Cromer, S. (2005). Vies privées des filles et garçons : Des socialisations toujours différentielles ? In *femmes, genre et société : L'état des savoirs* (p. 192-199). La Découverte. <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-192.htm>

- Darbus, F. (2012). Erika Flahault, Henry Noguès, Nathalie Schieb-Bienfait (dir.), *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Économie et société », 2011. *Travail et Emploi*, 132, 81-83.
- Darmon, M. (2011). *La socialisation* (Armand Colin). Dunos Editeur.
- de Sardan, J.-P. O. (2000). Le « je » méthodologique : Implication et explicitation dans l'enquête de terrain. *Revue Française de Sociologie*, 41(3), 417.
<https://doi.org/10.2307/3322540>
- Demoustier, D., Draperi, J.-F., & Richez-Battesti, N. (2017). *Atlas commenté de l'Economie Sociale et Solidaire, 3ème Edition* (Observatoire national de l'ESS-CNCRESS). Juris Editions / Dalloz.
- Désert, M. (2014). *Vers l'égalité femmes-hommes dans l'ESS? Lutttes et engagements en faveur de l'égalité des sexes dans le tiers secteur en France*. Collection working papers, PLS. https://entreprisesociale.ca/wp-content/uploads/2014/07/2014_07_Egalite_femmes_hommes_ESS1.pdf
- Dietrich, P., Loison, M., & Roupnel, M. (2012). 10 – Articuler les approches quantitative et qualitative. In *L'enquête sociologique* (p. 207-222). Presses Universitaires de France.
<https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-enquete-sociologique--9782130608738-page-207.htm>
- Draperi, J.-F. (2019). Entreprise, quand tu nous tiens. *RECMA*, N° 353(3), 4-6.
- Dubar, C. (2015). Chapitre 3—La socialisation comme incorporation des habitus. *U*, 65-78.
- Flahault, É., Dussuet, A., & Loiseau, D. (2014). Emploi associatif, féminisme et genre. *Travail, genre et sociétés*, n° 31(1), 101. <https://doi.org/10.3917/tgs.031.0101>
- Flahault, É., Noguès, H., & Schieb-Bienfait, N. (2011). *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*. Presses universitaires de Rennes,.
- Fouquet, A. (2001). Le travail domestique : Du travail invisible au « gisement » d'emplois. In *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme: Vol. 2e éd.* (p. 99-127). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/masculin-feminin-questions-pour-les-sciences--9782130507130-page-99.htm>
- Francou, L. (2014). Matthieu Hély et Pascale Moulévrier, *L'économie sociale et solidaire : De l'utopie aux pratiques*. *Lectures*. <http://journals.openedition.org/lectures/14711>

- Gianfaldoni, P. (2018). Introduction. In E. Bioteau & P. Glémain (Éds.), *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)* (p. 25-29). Presses universitaires de Rennes. <http://books.openedition.org/pur/57966>
- Glenn, E. N., & Sofio, S. (2016). Pour une société du care. *Cahiers du Genre*, HS n° 4(3), 199-224.
- Goethals, C., Vincent, A., & Wunderle, M. (2013). Le pouvoir économique. *Dossiers du CRISP*, N° 82(2), 11-119.
- Gouirir, M. (1998). L'observatrice, indigène ou invitée ? Enquêter dans un univers familial. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, 32(1), 110-126. <https://doi.org/10.3406/genes.1998.1527>
- Guérin, I., Hersent, M., & Fraisse, L. (2011). *Femmes, économie et développement : De la restistance à la justice sociale* (IRD Editions). Erès. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/femmes-economie-et-developpement--9782749212982.htm>
- Guérin, I., Hillenkamp, I., & Verschuur, C. (2017). Genre et économie solidaire, des croisements nécessaires. In *Genre et économie solidaire, des croisements nécessaires*. L'Harmattan. <http://editions-harmattan.fr>
- Guétat-Bernard, H., & Lapeyre, N. (2017). Les pratiques contemporaines de l'empowerment. *Cahiers du Genre*, n° 63(2), 5-22.
- Guinchard, J.-J. (2006). *Max Weber. Vie, oeuvres, concept*. Ellipses.
- Guiné, A. (2005). Multiculturalisme et genre : Entre sphères publique et privée. *Cahiers du Genre*, n° 38(1), 191-211.
- Héritier, F. (2012). *Masculin-féminin : La pensée de la différence, tome 1*. Odile Jacob.
- Hersent, M., & Laville, J.-L. (2017). Initiatives solidaires de femmes et résistances. In *Economie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre?* (p. 17-29). Presses Universitaires de Louvain.
- Irigaray, L. (1995). Femmes et hommes : Une identité relationnelle différente. In *La place des femmes* (p. 137-142). La Découverte. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/la-place-des-femmes--9782707124890-page-137.htm>
- Jany-Catrice, F. (2017). Femmes et économie : Revisiter nos représentations et nos cadres interprétatifs. In *Economie sociale et solidaire : Un idéal subordonné au genre?* (p. 77-86). Presses Universitaires de Louvain.

- Kergoat, D. (2005). Rapports sociaux et division du travail entre les sexes. In *Femmes genre et société* (p. 94-101). La Découverte. <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-94.htm>
- Lahire, B. (2013). La fabrication sociale des individus : Cadres, modalités, temps et effets de socialisation. *Laboratoire des sciences sociales*, 115-132.
- Lapeyre, N. (2017a). Le travail de l'empowerment au sein des organisations. *Cahiers du Genre*, 63(2), 81. <https://doi.org/10.3917/cdge.063.0081>
- Lapeyre, N. (2017b). Le travail de l'empowerment au sein des organisations. *Cahiers du Genre*, 63(2), 81-98. <https://doi.org/10.3917/cdge.063.0081>
- Laufer, J. (2001). Chapitre 3. Travail, carrières et organisations : Du constat des inégalités à la production de l'égalité. In *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme: Vol. 2e éd.* (p. 57-79). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/masculin-feminin-questions-pour-les-sciences--9782130507130-page-57.htm>
- Laufer, J. (2003). Michel Crozier et la différence des sexes : Une sociologie des organisations au masculin neutre ? In *Sous les sciences sociales, le genre. Relectures critiques, de Max Weber à Bruno Latour* (La Découverte).
- Laufer, J. (2013). Le plafond de verre : Un regard franco-américain. In *Travail et genre dans le monde* (La découverte, p. 298-308). La Découverte. <https://www.cairn.info/travail-et-genre-dans-le-monde--9782707174567-page-298.htm>
- Laufer, J. (2014a). La construction des inégalités : Entre marché du travail, processus organisationnels et rapports familiaux. In *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (La découverte, p. 7-14). <https://www.cairn.info/l-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les--9782707149954.htm>
- Laufer, J. (2014b). L'égalité professionnelle : Des principes juridiques à leur mise en oeuvre. In *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* (p. 15-40). La Découverte.
- Laufer, J., Marry, C., & Maruani, M. (2003). Introduction. In *Le travail du genre* (p. 7-18). La Découverte. <https://www.cairn.info/le-travail-du-genre--9782707141118-page-7.htm>
- Lazuech, G. (2006). Les cadres de l'économie sociale et solidaire : Un nouvel entrepreneuriat ? *Formation emploi*, 95, 59-74. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2386>

- Le Corroller, C., Guérin, I., Hillenkamp, I., Verschuur, C., Caire, G., Feiertag, O., & Marec, Y. (2015). Temps forts. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 335, 7. <https://doi.org/10.7202/1028528ar>
- Ledent, D. (2011). *Emile Durkheim : Vie, oeuvre, concepts*. Ellipses.
- Madeira, M. (2020). L'insertion par l'activité économique en 2018. *DARES*, 8.
- Makaremi, C. (2008). Participer en observant. In *Les politiques de l'enquête* (p. 165-183). La Découverte. <https://www.cairn.info/politiques-de-l-enquete--9782707156563-page-165.htm>
- Maruani, M. (2001). Chapitre 2. L'emploi féminin dans la sociologie du travail : Une longue marche à petits pas. In *Masculin-féminin, question pour les sciences de l'homme: Vol. 2e éd.* (p. 43-56). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/masculin-feminin-questions-pour-les-sciences--9782130507130-page-43.htm>
- Mennesson, C. (2004). Être une femme dans un sport « masculin ». *Societes contemporaines*, no 55(3), 69-90.
- Meron, M. (2005). 29. Des femmes et des métiers : Encore bien loin de la parité. In *Femmes, genre et sociétés* (p. 247-255). La Découverte. <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-247.htm>
- Monnet, C. (1998). La répartition des tâches entre les femmes et les hommes dans le travail de la conversation. *Nouvelles Questions Feministes*, 19.
- Noguès, H. (2019). Entreprises sociales et entrepreneuriat social : Émergence et enjeux de nouveaux modèles. *RECMA*, 2019/3(353), 106-123.
- Perrot, M. (2001). Faire l'histoire des femmes : Bilan d'une expérience. In *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme: Vol. 2e éd.* (p. 229-244). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/masculin-feminin-questions-pour-les-sciences--9782130507130-page-229.htm>
- Petit, V., & Saint-Michel, S. (2016). *Hommes, femmes, leadership, mode d'emploi* (Pearson).
- Petrovic, C. (2014). Le développement de l'identité sexuée au sein du système de genre. In *L'égalité des filles et des garçons dès la petite enfance* (p. 29-48). ERES. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-egalite-des-filles-et-des-garcons-des-la-petite--9782749241418-page-29.htm>
- Pleintel, L., Richez-Battesti, N., & Petrella, F. (2020). ESS : Derrière le mythe... l'Atlas ! *Juris éditions / Dalloz*, 625, 16-33.

- Puech, I. (2005). Le non-partage du travail domestique. In *Femmes, genre et société : L'état des savoirs* (p. 176-183). La Découverte. <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-page-176.htm>
- Rodet, D. (2014). Produire « un peu » ou « totalement » autrement ? Hétérogénéité des utopies de l'économie solidaire en France. *Lien social et Politiques*, 72, 209-228. <https://doi.org/10.7202/1027214ar>
- Rodet, D. (2019). L'ESS une réalité composite issue d'histoires plurielles. *CNAF*, 199, 14-25.
- Ros, É. (2014). Petit historique des réseaux de l'économie alternative et solidaire : Aldea, Solidarité Emploi et reas. In *L'économie solidaire en pratiques* (p. 179-188). ERES. <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/l-economie-solidaire-en-pratiques--9782749242873-page-179.htm>
- Sauvain-Dugerdil, C. (2016). Isabelle Guérin, Madeleine Hersent et Laurent Fraisse (dir.), *Femmes, économie et développement. De la résistance à la justice sociale. La Découverte*, n° 35(1), 183-186. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0183>
- Scott, J. (1988). Genre : Une catégorie utile d'analyse historique (É. Varikas, Trad.). *Les Cahiers du GRIF*, 37(1), 125-153. <https://doi.org/10.3406/grif.1988.1759>
- Semenowicz, P. (2018a). Les dilemmes de l'insertion par l'activité économique : A la recherche du meilleur compromis. *Céreq « formation emploi »*, 2018/1 n°141, 175 à 192.
- Semenowicz, P. (2018b). Les collaborations entre entreprises marchandes et structure d'insertion par l'activité économique. Une analyse en termes de complémentarité des activités. In E. Bioteau & P. Glémain (Éds.), *Entreprises solidaires : L'économie sociale et solidaire en question(s)* (p. 49-62). Presses universitaires de Rennes. <http://books.openedition.org/pur/57969>
- Silvera, R. (2001). Genre et économie : Des rendez-vous manqués. *Travail, genre et sociétés*, N° 6(2), 123-143.
- Tabariés, M., & Tchernonog, V. (2005). Les femmes dans les associations : La non-mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêt différents ou modalité d'accès aux responsabilités pour les femmes ? *Revue internationale de l'économie sociale*, 297, 23. <https://doi.org/10.7202/1021852ar>

- Tabariés, M., & Tchernonog, V. (2007). La montée des femmes dirigeantes dans les associations : Évolution structurelles, évolutions sociétales. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 303, 10. <https://doi.org/10.7202/1021545ar>
- Talahite, F. (2014). 1. Genre et théorie économique. *Regards croisés sur l'économie*, n° 15(2), 13-28.
- Tchernonog, V. (2013). *Le paysage associatif français, mesures et évolution*. (2e édition). Juris Editions / Dalloz.
- Tchernonog, V., Prouteau, L., & Tabariés, M. (2019). Dossier : Paysage associatif, de battre le coeur ne s'arrête pas. *Juris Association*, 596, 16-37.
- Tchernonog, V., & Tabariés, M. (2005). Les femmes dans les associations : La non mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêts différents ou modalité d'accession aux responsabilités pour les femmes ? *RECMA*, 297, 60-81.
<https://doi.org/10.7202/1021852ar>
- Verschuur, C., Guérin, I., & Hillenkamp, I. (2015). Pourquoi croiser l'éco féministe et l'économie sociale et solidaire ? In *Une économie solidaire peut-elle être féministe ? Homo oeconomicus, mulier solidaria [en ligne]*. Graduate Institute Publications.
<<http://books.openedition.org/iheid/6693>>.
- Vouillot, F. (2007a). Formation et orientation : L'empreinte du genre. *Travail, genre et sociétés*, N° 18(2), 23. <https://doi.org/10.3917/tgs.018.0023>
- Vouillot, F. (2007b). L'orientation aux prises avec le genre. *Travail, genre et sociétés*, N° 18(2), 87. <https://doi.org/10.3917/tgs.018.0087>

Annexe : guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

CONSIGNE :

Je voudrais échanger avec vous sur votre place de directrice et la place des femmes en général dans l'entreprise que vous dirigez.

I. HISTOIRE ET VALEURS DE L'ENTREPRISE

1. Pouvez-vous en une phrase présenter votre association ?
2. Quelles sont, pour vous, les principales valeurs de l'association ?
3. Pouvez-vous me raconter en quelques mots comment l'association a été créée ? *(Qui est à l'origine du projet, dans quelles conditions le projet a démarré, en quelle année ?)*
4. *(le cas échéant)* Pouvez-vous me dire quels ont été les directeurs/directrices avant vous, et combien de temps ils/elles sont resté-es ?

II. REPRESENTATIONS ET PRATIQUES DU GENRE DANS LA FONCTION DE DIRECTION

1. Rapport à la direction d'entreprise

- 1.1 Comment s'est passée votre arrivée dans l'association ? *(Recrutement, accueil)*
- 1.2 Qu'est-ce qui vous a motivée à prendre ce poste de direction ?
- 1.3 De quelle(s) réalisation(s) êtes-vous la plus fière ?
- 1.4 *(Le cas échéant)* Si vous l'avez connu, qu'est-ce qui vous différencie de votre prédécesseur ?
- 1.5 A quoi accordez-vous le plus d'importance dans votre gestion de la structure ?
- 1.6 Combien gagnez-vous ? Qu'en pensez-vous ? Avez-vous négocié votre salaire ?
- 1.7 Pouvez-vous me dire, selon vous, quels sont vos points forts en matière de management ? Et les points sur lesquels vous pourriez vous améliorer ?

2. Relations avec la gouvernance

- 2.1 Comment et par qui se prennent les grandes décisions pour l'association ?
- 2.2 Y a-t-il des personnes plus influentes que d'autres dans le CA ? Quelles relations avez-vous avec elles ?
- 2.3 Comment se comporte le/la président-e envers vous ?
- 2.4 Dans votre relation avec le/la président-e, en cas de désaccord, qui a le dernier mot ?
Pouvez-vous me donner des exemples ?
- 2.5 Comment le CA se positionne-t-il par rapport aux propositions de nouveaux projets, de changements ? (par exemple ?)

III. PLACE ET ACTION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES

- 1. A présent, pouvez-vous me dire comment les administratrices sont entrées dans le CA ?
- 2. Pouvez-vous me donner des exemples de réalisations qui ont été portées par des administratrices ?
- 3. De votre côté, qu'avez-vous fait évoluer au niveau du projet, de l'organisation depuis votre prise de poste ?
- 4. Depuis que vous avez pris la direction, pouvez-vous me donner un exemple d'actions que vous avez mises en place pour favoriser la participation ou la promotion des femmes ?
- 5. Comment ça s'est passé ? Quelles difficultés particulières avez-vous rencontrées ?

IV. PLACE DES FEMMES DANS LES POSTES A RESPONSABILITE

- 1. Entre 2015 et aujourd'hui, combien de femmes ont accédé à des postes à responsabilités au sein de l'association ? Combien d'hommes ? A quels postes ?
- 2. *Si pas d'évolution en faveur des femmes* : qu'est-ce qui fait que ça n'a pas évolué ?
- 3. Pouvez-vous m'indiquer à qui sont attribués les 3 salaires les plus élevés ? Comment ont-ils été négociés ?

V. PROMOTION DE LA MIXITE

1. Selon vous, quels seraient les actions à mener pour favoriser la mixité dans l'association ?
2. Qu'est-ce qui pourrait empêcher ou freiner leur mise en place ?

VI. REACTIONS/ACTIONS FACE AU SEXISME

Est-ce qu'il vous arrive d'entendre des propos ou de voir des attitudes sexistes au sein de l'association ? Comme par exemple ? Comment réagissez-vous ? Et les administrateurs-trices ?

VII. PARCOURS DE LA DIRECTRICE

1. Pouvez-vous à présent me parler de votre parcours professionnel depuis vos études ? *(Expériences professionnelles significatives / Motivations)*
2. Avez-vous été soutenue par votre entourage dans votre choix de prendre une direction de structure ? *Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ? (qui, comment ?)*
3. Depuis que vous avez pris votre poste de direction, quels changements avez-vous constatés dans votre vie privée ?
4. Pouvez-vous maintenant me donner quelques indications sur vous ? *(Age, origine géographique, situation familiale/maritale/parentale, fratrie, métiers des parents, loisirs, aspirations...)*