

LE COÛT DE LA VIRILITÉ
AU TRAVAIL

DES MÊMES AUTRICES

ÉLISE FABING

Manuel contre le harcèlement au travail, Vanves, Hachette, 2021.
Ça commence avec la boule au ventre, Paris, Les Arènes, 2024.

LUCILE PEYTAVIN

Le Coût de la virilité. Ce que la France économiserait si les hommes se comportaient comme les femmes, Paris, Éditions Anne Carrière, 2021 ; Paris, Le Livre de Poche, 2023.
Le Coût de la virilité, Paris, Michel Lafon, 2025.
Sororité. Le pacte, avec Maryne Bruneau et Aline Jalliet, Paris, Le Livre de Poche, 2025.
« *Tu vas pas chialer comme une gonzesse !* » *Une mise au point capitale*, Paris, Éditions de la Meute, 2025.

Élise Fabing
Lucile Peytavin

LE COÛT DE LA VIRILITÉ AU TRAVAIL

Concilier prospérité et égalité

TALLANDIER

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins
d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.
La fouille de textes et de données est interdite conformément à
l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

© Éditions Tallandier, 2026
7, cité Paradis – 75010 Paris
www.tallandier.com

ISBN : 979-10-210-6913-8

À Iris et Louis, évidemment.
À Achille, qui aurait aimé me lire.
À ma mère et Susan, qui m'ont toujours inspirées.
À T., même s'il n'aime pas les dédicaces.
É. F.

À ma maman Geneviève, ma marraine Annie
et ma grand-mère Jeanne.
À l'amitié.
L. P.

INTRODUCTION

« Le monde de l'entreprise est émasculé. » C'est ce que confie Mark Zuckerberg en janvier 2025 au micro de Joe Rogan, podcasteur masculiniste et complotiste aux 15 millions d'abonnés, quelques jours avant d'annoncer la suppression des programmes de diversité, d'équité et d'inclusion chez Meta. Selon Marc, le monde du travail a besoin de plus d'« énergie masculine et d'agressivité ». En cause, le déclin prétendu de la virilité, une inversion du rapport de force, qui met à mal la productivité des entreprises. Deux ans plus tôt, le même Zuckerberg se lance dans un combat de coqs digne d'une cour de récré avec Elon Musk. Par tweets interposés, ce dernier le défie et se dit « prêt pour un combat en cage ». L'autre de répondre : « Envoie-moi l'adresse. » Rendez-vous est pris à l'octogone de l'UFC, Ultimate Fighting Championship à Las Vegas, temple des Arts Martiaux Mixtes. L'affaire s'emballe, les deux patrons ergotent pendant des semaines, jusqu'à ce que Musk déclare forfait, invoquant une opération à venir. Zuckerberg le traite de poule mouillée. Dana White, le patron de

l'UFC, qui avait négocié le combat en coulisses, racontera plus tard que les deux milliardaires n'étaient en réalité jamais parvenus à s'accorder ni sur les règles, ni sur la catégorie de poids, ni même sur le lieu. Cet épisode ridicule serait risible s'il ne recouvrait pas une réalité brutale et délétère.

Le monde du travail, à l'image de ses dirigeants, se durcit dans un récit viriliste exacerbé, qui érige la compétition permanente et la domination des autres en langage. Dans ce contexte, l'agressivité devient une qualité professionnelle positive. Plus la démonstration de force est spectaculaire, mieux c'est. Une virilité digne des jeux du cirque, qui devient un objectif à atteindre pour un nombre grandissant de prétendants, séduits par une narration nostalgique d'un homme tout-puissant, seul aux commandes de son navire entrepreneurial. Cette tendance se renforce en miroir à mesure que les thèses féministes et inclusives gagnent du terrain. Les avancées au profit des femmes et des communautés discriminées apparaissent comme autant de menaces à étouffer.

L'argument avancé : la diversité, l'équité, la justice sociale en entreprise mettent en danger la croissance et font baisser la productivité. Un homme, un vrai, sait prendre des décisions difficiles pour protéger son business. Les études se multiplient pour démontrer qu'un environnement professionnel plus équitable est profitable à l'ensemble de l'entreprise, mais rien n'y fait. Ce qui est donné aux uns, aux unes en particulier, apparaît comme retiré aux autres, à la classe dirigeante en l'occurrence. Cette rhétorique de la performance a des

INTRODUCTION

conséquences concrètes sur tous ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas jouer le jeu de la virilité au travail.

Dans l'idéal, le monde du travail est un espace sécurisé, synonyme d'épanouissement et de bien-être. C'est d'ailleurs par le travail rémunéré que les femmes se sont d'abord émancipées. Elles ont pu conquérir leur autonomie financière et leur liberté. Pour mémoire, avant 1907, les femmes n'avaient pas le droit de disposer d'un salaire. Jusqu'en 1965, elles ne pouvaient pas travailler sans l'accord de leur mari ou disposer d'un compte bancaire. Le droit du travail va leur donner, d'avancée en avancée, les clés de leur indépendance. Dans cette lignée, en 1970, le congé maternité rémunéré pour toutes les salariées. En 1972, elles obtiennent l'égalité salariale, sur le papier uniquement, mais la reconnaissance des iniquités est un pas. Un pas conséquent, insuffisant, qui en appelle des centaines d'autres et n'efface pas la réalité du terrain. Non seulement les lois peinent à se faire appliquer, mais elles se heurtent à des mentalités figées et à un dangereux retour en arrière que ce livre vise à dénoncer.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Ces douze derniers mois, 20 % des salariées déclarent avoir subi au moins un fait de violence, 77 % d'entre elles sont régulièrement confrontées à des propos ou des décisions sexistes, 20 % ont été confrontés à une situation de harcèlement sexuel au cours de leur carrière¹. Les hommes font aussi partie des victimes, dans une moindre mesure : 15,5 % d'entre eux déclarent avoir subi au moins un fait de violence au travail², et 8 % ont été confrontés

à une situation de harcèlement sexuel au cours de leur carrière.

Dans 80 à 90 % des cas, les auteurs sont des hommes³ : ils sont issus de tous les milieux sociaux, de toutes les générations, et de toutes les catégories socio-professionnelles. Contrairement à ce que prônent nos leaders mondiaux masculinistes, ces comportements ont un impact direct sur la productivité collective et sur le capital humain et matériel des entreprises. Au niveau de la société française, le coût de la virilité est estimé à 95,2 milliards d'euros par an pour la collectivité : justice, police, santé, réparations, perte de PIB compris. Une part de ce coût se développe au sein de l'entreprise, fidèle reflet de la société. Les hiérarchies s'y rejouent, tout comme les rapports de pouvoir. On aime à croire que le cadre professionnel discipline les attitudes et les émotions, qu'il est le garant d'une forme de neutralité. On y constate certes moins de comportements dits asociaux, notamment les plus graves : homicides, viols, etc. Mais les structures restent les mêmes : surreprésentation des hommes aux postes de décision, logiques d'autorité, injonctions implicites à se conformer. Pour exister et progresser, les employés n'ont d'autres choix que de s'y conformer et d'endosser les codes dominants. Cette adaptation peut leur être bénéfique – surtout pour les hommes –, mais elle a un coût : elle nourrit des formes de rivalité, jusqu'à la reproduction, même entre personnes discriminées, de mécanismes de domination. Le « j'en ai bavé » justifie le rite initiatique destructeur et légitime la violence, au lieu de la remettre en question

INTRODUCTION

et de la rejeter. C'est l'un des constats les plus douloureux de cet essai : au lieu de déployer pleinement sa personnalité dans l'espace professionnel, on la masque ; pire, on gomme ses émotions et on accepte par assimilation le manque d'empathie et des comportements répréhensibles.

À la racine du mal : le patriarcat, qui façonne les comportements autant qu'il bride les possibles. Il y a urgence à déconstruire cet impensé. Les dossiers pour discriminations, notamment sexistes, se multiplient à mesure que grandit le sentiment d'impunité de certaines entreprises. Regarder la virilité en face, c'est reconnaître ses effets délétères largement documentés et réfléchir à cette oppression pour mieux la combattre. Dans nos ouvrages respectifs, *Le Coût de la virilité*⁴ et *Ça commence avec la boule au ventre*⁵, nous pointons ses nombreux dommages économiques, sociaux, psychologiques, qui impactent la société tout entière.

La virilité en milieu professionnel est encore peu étudiée. Elle y est pourtant dominante. Quels que soient les secteurs, la virilité s'exerce à tous les niveaux des organisations, et s'impose comme un principe normatif pour tous les salariés. Ses manifestations sont multiples : harcèlement moral, sexuel, discriminations sexistes, salariales ou à la maternité, plafond de verre, difficulté de conditions d'accès aux postes à responsabilité, fraudes aux notes de frais, escroqueries financières, sabotages et dégradations, vols, divulgations, prises de risque excessives, sanctions disciplinaires, dérives déontologiques, management toxique, hypersexualisation. Cette

liste incomplète appelle à l'action collective. Il est temps d'interroger les cadres, les normes, les tolérances implicites, tous les mécanismes discrets par lesquels certaines attitudes se perpétuent, et finissent par sembler aller de soi. Les entreprises elles-mêmes se saisissent du problème et veulent comprendre l'impact humain, social et économique de ces comportements. Qu'il s'agisse de ceux qui les subissent ou les perpétuent, une fois au grand jour, nul ne peut en ignorer les conséquences.

Les femmes représentent la moitié de la population et elles continuent de subir, de manière systémique, les conséquences de la virilité sur leur lieu de travail. L'autre moitié, celle qui oppresse, se plie à des injonctions solidement ancrées – par exemple, « ce n'est pas viril d'être vulnérable » –, et à des peurs réelles – comme celle d'être sanctionnés par leurs pairs si jamais ils sortent du rang –, ce qui bloque leur remise en question. Les politiques publiques se désintéressent du sujet. Du côté des entreprises, les discours sur le management bienveillant fleurissent ; avec eux les chartes, les labels, les audits. Ces engagements prouvent que les entreprises savent qu'un management toxique coûte plus qu'il ne rapporte, et elles déploient un arsenal de dispositifs pour y remédier. Mais ces dispositifs restent largement inopérants tant qu'ils s'attaquent aux symptômes sans nommer la racine du mal – les normes viriles qui façonnent encore la manière de diriger, de décider et d'exercer l'autorité. Dans les faits, peu de choses changent – des trajectoires prometteuses continuent d'être brisées, des carrières injustement interrompues, des départs

INTRODUCTION

précipités contraints, – et des éléments essentiels, qui permettraient de mieux combattre ce fléau de la virilité en entreprise, silencieux. Les outils déployés ne sont pas à la hauteur des enjeux. Prenons l'Index d'égalité professionnelle qui impose aux entreprises de plus de 50 salariés de mesurer les écarts – de salaires, d'augmentation, de promotions – et fixe des objectifs de représentation dans les instances dirigeantes. Cet index a le mérite d'exister, mais il ne prend pas en compte les temps partiels, la réalité des parcours, les conditions concrètes d'accès aux postes à responsabilité, et ne dit rien de la manière dont les femmes sont traitées, notamment en cas de contentieux. C'est souvent dans ces moments-là que tout se joue, que les principes affichés se heurtent aux pratiques réelles. De manière plus générale, rien n'est fait, actuellement, pour repenser les récits virils qui façonnent les dynamiques managériales – ne pas douter, ne pas demander d'aide, ne pas collaborer, ne pas réussir à formuler une erreur, etc. La véritable cause des comportements asociaux – toutes ces injonctions silencieuses qui nous étouffent – n'étant pas clairement adressée, le problème perdure en entreprise et n'est pas près d'être réglé.

Élise Fabing, avocate en droit du travail

Dans ma pratique, j'assiste quotidiennement au durcissement du monde du travail : management autoritaire, culte de la performance extrême, précarisation des salariés, mépris du dialogue social. J'ai prêté serment il y

a quinze ans et défendu des centaines de dossiers, dont ceux de femmes, confrontées au harcèlement, à la discrimination, à des environnements qui détruisent. Dans mes précédents ouvrages, je me suis attelée à rendre le droit du travail accessible à toutes les personnes qui n'ont pas les moyens de se défendre. Aujourd'hui, avec la montée de l'extrême droite et la radicalisation des discours de toutes parts, je sens que les rapports de force se durcissent au détriment des plus vulnérables. Mon combat lui aussi se durcit et s'oriente vers la lutte contre les discriminations et les dominations. Gisèle Halimi, qui m'a donné envie de faire ce métier, disait que la grande bataille à venir serait celle de l'égalité au travail. Elle avait raison. Tant que les femmes et les minorités seront moins payées, moins promues, plus exposées, le droit devra rester un outil de résistance, et l'indépendance économique, une condition de leur liberté tout entière.

Lucile Peytavin, historienne

Je croise depuis des années les statistiques judiciaires, économiques et sociales, pour mettre en avant un constat implacable que la société peine à affronter en face. Dans mon premier ouvrage, *Le Coût de la virilité*, j'ai mis en lumière le dénominateur commun des auteurs de la violence. Ce n'est ni l'origine sociale, ni le diplôme, ni le milieu, c'est le sexe. Neuf personnes condamnées sur dix sont des hommes. Ils représentent l'écrasante majorité des mis en cause pour meurtre, et la quasi-totalité des

INTRODUCTION

auteurs de violences sexuelles. On accepte de lire nos sociétés à travers l'âge ou la classe. On refuse presque toujours de les lire par le prisme genré. Ce livre prolonge ce constat, et l'enquête se poursuit naturellement là où nous passons la majorité de notre vie éveillée : le travail. Reflet de notre société, le milieu professionnel est gangréné par les comportements virilistes.

De nos travaux et de nos engagements respectifs, nous avons tiré une force, une énergie persistante qui nous encourage, aujourd'hui, à bâtir les piliers qui ont manqué dans nos parcours et dans celui des victimes accompagnées par Élise. Travailler sur la virilité, la combattre, c'est se confronter à des résistances et à des inerties profondes. C'est un terrain éprouvant, mais aussi un espace d'action d'utilité publique. Construire un nouveau monde du travail plus juste, plus sûr, plus humaniste et plus prospère, où la santé physique et mentale de chacun est préservée, n'est pas une utopie. Des solutions existent. Nous disposons des connaissances et des outils pour agir. Au-delà d'une démonstration économique, notre propos se veut politique. La montée du virilisme va de pair avec la montée des idéaux extrémistes. Ces partis se sont développés sur des bases idéologiques ultra-virilistes, de domination et de modèles patriarcaux. Le fait de pointer les hommes comme les principaux responsables de la violence dans nos sociétés les prive de leurs arguments racistes, misogynes et classistes. La violence masculine fait fi de toutes les catégories dans lesquelles les représentants des partis

LE COÛT DE LA VIRILITÉ AU TRAVAIL

populistes classent les individus. Difficile de pointer du doigt tel ou tel groupe quand il est clair que la principale problématique à aborder est celle de la virilité. Les échéances électorales à venir sont cruciales. Un monde du travail plus équitable est l'une des clés les plus efficaces pour une société apaisée et puissante. Ce livre n'est pas seulement un travail de données. C'est un rempart contre les discriminations et la domination.

PREMIÈRE PARTIE

LE CONSTAT

CHAPITRE PREMIER

La virilité en entreprise

« Ici, on n'est pas dans le monde des bisounours. » Cette phrase souvent entendue pourrait tout aussi bien être sortie d'un entrepôt logistique, d'un service des urgences hospitalières, d'un chantier naval ou d'une salle de rédaction. Elle dit l'essentiel : dans de nombreux lieux de travail, on attend des employés, les hommes comme les femmes, qu'ils encaissent, prennent des risques, taisent leurs émotions et affirment leur autorité par-delà les difficultés et les imprévus, car on applaudit et récompense souvent les comportements qui en découlent. Ce n'est cependant pas propre à l'entreprise. Les mêmes attentes irriguent notre société dans laquelle l'injonction à la virilité est constante, et parfois même assumée. Le monde du travail n'est que le reflet de ce que nous vivons à plus grande échelle. Il reproduit ce que nous connaissons, et acceptons, déjà.

Il y a encore quelques années, le terme « virilité » était tabou, ou utilisé à de très rares occasions. Il est

aujourd'hui de plus en plus assumé pour remettre en question la masculinité toxique. Dans *Histoire de la virilité*¹, les auteurs Alain Corbin, Jean-Jacques Courtine et Georges Vigarello remontent aux origines de la notion – dans l'Antiquité et au Moyen Âge, qui en inventent le modèle – et analysent son évolution, de son triomphe au XIX^e siècle jusqu'à sa remise en question au cours du XX^e siècle. Ils définissent la virilité comme un ethos « hégémonique, fondé sur un idéal de force physique, de fermeté morale, de puissance sexuelle et de domination masculine ». Quelques années plus tard, dans *Le Mythe de la virilité*², la philosophe Olivia Gazalé définit la virilité comme un modèle normatif qui transcende les époques depuis le néolithique. Cette notion, qui provient du sanskrit *vira* (le héros), promeut une masculinité aux attributs exacerbés de force, de courage, d'honneur, de conquête et de sacrifice, et qui enjoint l'homme à faire la démonstration non seulement de sa puissance et de sa performance, mais de son infailibilité, le tout en effaçant émotion et souffrance, car un homme, un vrai, doit se maîtriser. Sans équivalent pour les femmes, le mot a conduit à minorer la place et l'importance de celles-ci dans l'Histoire, et à inférioriser tous les corps (hommes compris) qui n'obéissaient pas à ses canons. Si des efforts sont faits aujourd'hui pour remettre ce modèle en question, nous verrons qu'il est encore extrêmement prégnant.

Dans le livre *Le Coût de la virilité*, il est montré que la virilité, contrairement aux idées reçues, n'était pas liée à

la testostérone, mais qu'elle est avant tout une construction sociale. Il n'y a à cette heure aucun consensus scientifique affirmant que les hommes se comportent de cette façon pour des raisons physiologiques ou biologiques. Les études de sociologie et de science de l'éducation montrent que les hommes sont conduits à épouser ces valeurs ancrées dans notre culture commune et apprises au cours de l'éducation qui leur est donnée, ce qui a pour conséquence directe une hausse des violences et des comportements à risque. En France, les hommes représentent 96,3 % de la population carcérale, 83 % des mis en cause par la justice, 90 % des condamnés par les tribunaux, 86 % des condamnés pour meurtre, 99 % des condamnés pour viol, 97 % des condamnés pour agression sexuelle et 84 % des auteurs présumés d'accidents mortels de la route. À notre connaissance, il n'existe aujourd'hui aucun grand domaine documenté de comportements antisociaux où les femmes soient majoritaires parmi les auteurs. Les hommes sont systématiquement surreprésentés, souvent dans des proportions très importantes. Les statistiques à ce sujet sont claires et pourtant inexploitées : le premier critère qui définit le profil des auteurs est le sexe, et dans l'immense majorité des cas, le sexe masculin. Dans tous les milieux sociaux, à tous les âges, niveaux d'éducation ou origines, ce sont presque toujours les hommes qui sont à l'origine de l'insécurité. Ces délits et crimes entraînent des coûts vertigineux : près de 100 milliards d'euros (95,2 milliards d'euros³) de dépenses tous domaines

LE CONSTAT

confondus (justice, police, santé, réparations, pertes de PIB, etc.) chaque année aux frais du contribuable.

On pourrait penser que l'environnement professionnel, encadré par des règles et des procédures, neutralise ces dynamiques. Ce n'est pas le cas. Les mêmes mécanismes, qui rendent les hommes surreprésentés dans la violence publique, se rejouent à l'intérieur des organisations professionnelles sous des formes moins visibles mais tout aussi coûteuses : harcèlement, microviolences, non-respect des règles, prise de risque au mépris des consignes, fraude et détournement, malveillance, ou encore management toxique. L'entreprise demeure traversée par les mêmes mécanismes sociaux qui produisent cette surreprésentation masculine dans les comportements à risque ou antisociaux. Si on les observe avec attention, les violences au travail ne sont ni marginales ni accidentelles. Les chiffres sont édifiants : 20 % des femmes et 15,5 % des hommes déclarent avoir subi au moins un fait de violence au travail au cours des douze derniers mois, soit deux femmes et plus d'un homme sur dix⁴. 77 % des femmes salariées disent être régulièrement confrontées à des propos ou des décisions sexistes⁵, et 41,1 % d'entre elles déclarent avoir vécu au moins une fois au cours de leur vie professionnelle un comportement sexiste ou sexuel au travail, contre environ un homme sur sept, soit 14,9 %⁶. Au cours de leur carrière, 20 % des femmes actives et 8 % des hommes ont été confrontés à une situation de harcèlement sexuel. Dans 80 à 90 % des cas, les auteurs

sont des hommes. La virilité ne s'arrête pas à l'entrée de l'entreprise. Les comportements asociaux (harcèlements, agressions, fraudes) y sont massivement présents et masculins. Dans 96 % des cas, les auteurs de violences sexistes ou sexuelles sont des hommes⁷. Ils représentent 80,7 % des auteurs de fraudes tous types confondus⁸ et 87,7 % des auteurs de fraudes aux notes de frais⁹. Concernant les violences psychologiques, 48 % des auteurs sont des hommes, 31 % sont des femmes et 21 % des groupes mixtes¹⁰. Les comportements à risque suivent la même logique : selon les données de la Dares¹¹, les hommes représentent plus de 90 % des décès au travail en France, un chiffre qui reflète en partie la ségrégation sectorielle, mais que la recherche ne réduit pas à ce seul facteur. L'étude d'Austin et Probst¹² montre en effet que la conformité aux normes masculines est un prédicteur indépendant des comportements à risque, des accidents et de la sous-déclaration des incidents – à secteur d'activité identique.

Cette surperformance fabrique des employés agressifs et toxiques. Leurs comportements nuisibles détériorent le lien interprofessionnel et la productivité collective, et font mathématiquement grimper le risque de démission au sein des équipes. Or un turnover élevé coûte cher : chaque départ entraîne des frais de recrutement et de formation, une perte de compétences et de mémoire collective, une baisse de productivité le temps que le poste soit pourvu puis que le nouvel arrivant monte en compétence, sans compter la charge supplémentaire

LE CONSTAT

reportée sur les équipes restantes, qui alimente à son tour l'épuisement et de nouveaux départs. Il arrive aussi que, pour faire partie de l'écosystème professionnel, les femmes jouent selon ces règles et endossent le costume de la virilité, en se rendant, à leur tour, autrices de comportements toxiques. Car ces valeurs, nous le rappellerons, ne sont pas le propre d'un sexe. La virilité est le résultat d'une acculturation qui reste, de loin, bien plus transmise aux hommes qu'aux femmes.

TU SERAS UN LEADER MON FILS

Pourtant, cette virilité, et ses conséquences, reste un impensé. Pire : on met en avant les valeurs qu'elle prône. Notre époque promeut l'évaluation au mérite et la concurrence exacerbée. Elle légitime que l'on tolère l'exploitation ou la souffrance si cela augmente la productivité. Peu à peu s'est donc développée l'idée que réussir autorisait à s'imposer, voire à écraser ; des comportements codés et revendiqués comme « masculins ». En Occident, la culture managériale a donc abandonné l'attention portée au soin, vu comme non productif, et a commencé à valoriser la mise en scène de la réussite.

Christophe Falcoz, professeur de sociologie, directeur d'un cabinet de ressources humaines et auteur de plusieurs ouvrages sur la question des discriminations dans le monde du travail, définit plusieurs comportements

virils en entreprise. Tout d'abord, il cite le fait d'avoir un statut enviable et de bien gagner sa vie, qui sont des signes puissants d'accomplissement individuel. La mise en scène de cette réussite, qui se caractérise par la possession matérielle – avoir un grand bureau, une belle voiture, des vêtements de marque – et la solidité d'un réseau d'influence viennent compléter ce tableau et confirmer que la virilité se nourrit aussi beaucoup du regard des autres. À cela s'ajoute la capacité à endurer la douleur comme à faire souffrir, les deux comportements pouvant aller ensemble : ainsi, un employé peut résister au harcèlement mais aussi être capable de licencier un subalterne sans sourciller. Enfin, la virilité en entreprise se manifeste par l'évitement du féminin et de tout ce qui y est spontanément associé – les émotions, le soin, le temps long et prétendument « improductif », les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée comme le travail domestique, l'attention portée aux autres ou le fait de prendre le temps de s'occuper de sa famille. Tout ce registre, relégué du côté du « petit » et du gratuit, est fui parce que la virilité se construit, par définition, contre les femmes et ce qu'elles représentent.

Ces types de management autoritaire, qui récompensent l'endurance, le présentéisme et la compétition, orientent les comportements vers la performance individuelle, au détriment des objectifs collectifs et de la productivité – avec une augmentation significative des erreurs, des absences prolongées des employés, mais aussi de la fuite des talents. Ils mettent aussi en danger la sécurité et le bien-être des individus, dont

LE CONSTAT

l'état physique et mental se détériore à moyen ou long terme, avec des conséquences dramatiques notamment sur leur santé – épuisement, stress, perte de confiance, souffrances psychiques diverses – nous y reviendrons.

Plusieurs études européennes et américaines nous aident à mieux comprendre le fonctionnement de la virilité dans le milieu professionnel. Elles convergent toutes vers un même constat : les normes de la masculinité traditionnelle (compétition impitoyable, refus de montrer toute faiblesse, prise de risque, etc.) sont statistiquement ou qualitativement associées à des comportements asociaux au travail. Elles favorisent les violations de sécurité, la sous-déclaration des incidents, le harcèlement, le leadership toxique, le burn-out et un turnover élevé, particulièrement dans les secteurs à forte culture masculine (start-up, transport-logistique, construction, industrie, etc.). On pourrait croire que ces comportements relèvent du tempérament individuel – certains seraient simplement plus imprudents que d'autres. Les travaux des dix dernières années suggèrent autre chose : c'est la culture, et non la personnalité, qui est en cause.

En 2015, Nielsen et ses collaborateurs l'ont démontré en suivant 2 077 hommes – ambulanciers et employés d'abattoirs – sur douze mois¹³. Leur conclusion est nette : plus un homme adhère aux normes viriles traditionnelles (ne pas se plaindre, ne pas montrer de faiblesse, ne pas demander d'aide), moins il signale les incidents de sécurité et plus il commet de violations des règles. Ce qui est frappant, c'est la distinction que l'étude opère entre deux formes de masculinité : l'une

est une pression sociale intériorisée – « un homme ne se plaint pas » –, l'autre est une compétence comportementale, comme l'assertivité (la capacité à exprimer ses idées, ses besoins et ses émotions tout en respectant ceux des autres). Or l'assertivité favorise le signalement. Un homme peut donc être simultanément très assertif et très conditionné par la honte : dans ce cas, c'est la norme culturelle qui l'emporte. Ce résultat est important parce qu'il déplace la question : le problème n'est pas dans la personnalité des hommes, mais dans ce qu'une culture leur apprend à taire.

En 2018, Berdahl et ses collègues ont formalisé cette intuition à l'échelle des organisations. Ils proposent le concept de *masculinity contest culture* (MCC)¹⁴, une culture d'entreprise structurée autour de quatre normes implicites : ne jamais montrer de faiblesse, valoriser la force et l'endurance, mettre le travail au-dessus de tout, et privilégier la compétition sur la coopération. Leur échelle de mesure permet de quantifier à quel point une organisation repose sur ces logiques. Résultat : plus le score est élevé, plus l'environnement décourage l'expression des difficultés et récompense la rivalité plutôt que le travail collectif. Les effets restent modérés au niveau individuel – mais c'est précisément là que réside leur puissance : une pression diffuse, appliquée à l'ensemble d'une organisation, produit des effets massifs sans que personne n'en soit individuellement responsable.

En 2025, l'étude de Berit Sandberg met cette échelle à l'épreuve dans les start-up – un terrain a priori moins suspect de culture virile traditionnelle¹⁵. Sur 101 start-up

LE CONSTAT

analysées, le score global de MCC est effectivement faible. Mais le détail est révélateur : la dimension « priorité absolue au travail » reste la plus élevée de toutes, tandis que les formes les plus explicitement viriles (ne jamais montrer de faiblesse) sont moins présentes. Autrement dit, même là où la compétition masculine frontale a disparu, le surinvestissement dans le travail comme preuve de valeur persiste. Sandberg identifie par ailleurs deux leviers structurels : une équipe à dominance masculine est associée à un niveau plus élevé de MCC, tandis qu'un leadership partagé y est associé à un niveau plus bas. Ce n'est donc pas une fatalité – c'est une variable sur laquelle les organisations peuvent véritablement agir.

NOTES

Notes de l'introduction, p. 9

1. Ipsos, *Baromètre #StOpE 2025 sur le sexisme ordinaire au travail*, pour AFMD, 2025.
2. INED, *Violences et Rapports de genre : contextes et conséquences des violences subies par les femmes et par les hommes*, 2020. Citée notamment dans Iris Laugier, *Étendue et perception de la violence au travail*, Observatoire du Bien-être no 2020-03, CEPREMAP, 2020.
3. *Ibid.*
4. Lucile Peytavin, *Le Coût de la virilité. Ce que la France économiserait si les hommes se comportaient comme des femmes*, Éditions Anne Carrière, 2021.
5. Élise Fabing, *Ça commence avec la boule au ventre*, Les Arènes, 2024.

Notes du chapitre premier, p. 21

1. Alain Corbin, Jean-Jacques Courtine et Georges Vigarello (dir.), *Histoire de la virilité*, 3 vol., Le Seuil, 2011.
2. Olivia Gazalé, *Le Mythe de la virilité. Un piège pour les deux sexes*, Robert Laffont, 2017.
3. Lucile Peytavin, *Le Coût de la virilité*, *op. cit.*
4. INED, *Violences et Rapports de genre : contextes et conséquences des violences subies par les femmes et par les hommes*, *op. cit.*

5. Ipsos, *Baromètre #StOpE 2025 sur le sexisme « ordinaires » au travail*, pour AFMD, 2025.
6. Genese 2021, *SSMSI-Eurostat*.
7. INSEE et ministère de la Justice, 2019.
8. KPMG, *Global Profiles of the Fraudster*, 2025.
9. AppZen, *Expense Report Audit Platform Data*, 2018, relayé par CPA Practice Advisor, décembre 2018.
10. Dares, *Enquête Conditions de travail*, 2022.
11. Dares, « Quels sont les salariés les plus touchés par les accidents du travail en 2019 ? », *Dares Analyses*, n° 53, novembre 2022.
12. Christopher Austin, Tahira Probst *et al.*, « Masculine Gender Norms and Adverse Workplace Safety Outcomes », *Safety*, vol. 7, n° 3, 2021.
13. K. J. Nielsen *et al.*, « The impact of masculinity on safety oversights, safety priority and safety violations in two male-dominated occupations », *Safety Science*, vol. 76, 2015, p. 82–89.
14. J. L. Berdahl *et al.*, « Work as a Masculinity Contest », *Journal of Social Issues*, vol. 74, n° 3, 2018, p. 422–448.
15. Berit Sandberg, « Startup Culture as a Masculinity Contest: An Exploratory Study on Prevalence and Gender Dynamics », *Social Sciences*, vol. 14, n° 7, 2025, p. 438.