



HAL
open science

La place des représentations dans le management de la mixité femmes-hommes en PME

Caroline Debray, Agnès Paradas, Colette Fourcade, Marion Polge

► To cite this version:

Caroline Debray, Agnès Paradas, Colette Fourcade, Marion Polge. La place des représentations dans le management de la mixité femmes-hommes en PME. Management des ressources humaines en PME Approches stratégique et sociale, Magnard-Vuibert, 2022, AGRH, 978-2-311-41122-5. hal-03927697

HAL Id: hal-03927697

<https://hal.science/hal-03927697v1>

Submitted on 6 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

La place des représentations dans le management de la mixité femmes-hommes en PME

Paradas A., Debray C., Fourcade C., Polge M.

Chapître 11 in Management des ressources humaines en PME coordonné ADLA et al. (2022)

Introduction

Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et son inscription juridique de plus en plus marquée, notamment dans la loi Pacte de 2019, impose progressivement à toutes les entreprises de s'inscrire dans un mouvement vertueux envers l'environnement et les populations. Dans le cadre de la GRH, un des points majeurs de la RSE est la diversité. Depuis les années 2000, chercheurs et entreprises se sont associés pour créer un cadre pertinent à cette diversité qui apparaît de plus en plus comme une évidence pour tous dans la société. Au sein de cette diversité, très multiple, une catégorisation particulière fait souvent l'objet d'attention : celle du sexe des salariés, renvoyant à la question de la mixité femmes-hommes (MFH).

Les PME n'échappent pas à cette tendance et se préoccupent de plus en plus de ce respect de la mixité. Mais l'obligation légale n'en est pas la seule raison, et surtout, sans autre support pour étayer son utilité, la MFH ne pourrait pas réellement s'ancrer dans les structures. D'autres leviers sont à l'œuvre. Le secteur d'activité est bien sûr un facteur prégnant d'influence, certains métiers étant davantage réservés aux hommes, ou aux femmes. Dans ces secteurs marqués, une culture s'est forgée au fil du temps et a créé des habitus et des comportements très caractéristiques. Mais comme cela a été largement reconnu dans l'histoire de la recherche en gestion des PME, le principal déterminant des choix stratégiques dans les petites structures est bien le dirigeant. Depuis longtemps en effet, les Pmistes savent bien qu'il est inutile de tenter quelque changement que ce soit sans compréhension et aval du dirigeant. Ainsi, il semble plausible de penser que sans une intégration mentale par le dirigeant de l'intérêt de la MFH, les pratiques ne pourront réellement évoluer. Plus que de RSE, on parle alors d'engagement responsable du dirigeant, acteur incontournable de tout changement, à travers ses croyances, représentations et valeurs qui vont porter les stratégies développées (Paradas et al., 2017) .

La question est donc de percevoir les freins et les motivations susceptibles d'accompagner le développement de la MFH au sein des petites structures, de manière à permettre une évolution des représentations, stéréotypes et préjugés des dirigeants.

L'intérêt d'une telle recherche répond d'abord, comme nous l'avons vu, à des besoins sociétaux qui s'ancrent progressivement. De plus, le caractère direct de l'observation dans les PME permet également d'appliquer l'idée selon laquelle ces petites organisations peuvent servir de laboratoires, dans lesquels la proximité permet de percevoir plus directement les conséquences des actions mises en œuvre, et les effets de bouclage vicieux ou vertueux. Les conclusions et préconisations liées pourront alors être exportées dans les plus grandes structures, par exemple au niveau du management de proximité. Enfin, le sujet de la MFH en PME est plutôt rarement traité dans le monde académique. Les approches sociologiques ou macroéconomiques sont plus souvent développées que l'approche psychosociologique autour des stéréotypes et préjugés (Falcoz, 2016).

Pour étudier cette question, une étude qualitative auprès d'artisans et de leurs parties prenantes, intégrant entretiens et groupes de discussion (focus groups) a été menée à grande échelle dans

une région, sur plusieurs départements, auprès de PME d'un secteur traditionnellement marqué par une très forte présence d'hommes : le BTP.

Après avoir étudié les enjeux de la MFH dans ce secteur et le protocole d'observation, une discussion autour de la place et de l'importance des représentations sera engagée. Enfin, les résultats liés aux freins et motivations seront présentés, avec pour objectif d'améliorer les représentations autour de l'arrivée de femmes dans un secteur très masculin.

1- Situation et enjeux de la MFH dans un secteur traditionnellement masculin : le BTP

La compréhension de l'étude passe tout d'abord par une observation des enjeux de la MFH dans le secteur du bâtiment, et ensuite par une présentation de la méthodologie utilisée.

1-1- Les enjeux de la MFH dans les PME du bâtiment

L'observation des chiffres à propos de la MFH peut surprendre car très peu de secteurs sont réellement mixtes. La distinction traditionnelle entre les métiers d'hommes et les métiers de femmes semble avoir perduré et commence juste à être remise en question sous la pression sociétale et économique.

Sur les 87 familles professionnelles recensées, seules 13 sont mixtes soit 17% des métiers représentant 16% des emplois¹. Parmi les facteurs associés au fait qu'une femme réalise un métier encore très majoritairement exercé par les hommes, entrent en ligne de compte l'origine géographique et sociale et la situation familiale. La situation est cependant différente selon les métiers et niveaux de qualification, notamment parce que l'influence des stéréotypes de genre peut varier selon les milieux sociaux. Naves et Wisnia-Weill (2014) indiquent par ailleurs qu'à caractéristiques comparables (âge, niveau et spécialité de diplôme, localisation géographique, origines géographiques et sociales), les femmes seules exercent davantage une profession d'ouvrier qualifié de la sphère artisanale à dominante très masculine, les femmes en couple avec au moins un enfant de moins de 18 ans étant en revanche sous-représentées. Et il paraît encore bien difficile de sortir du cadre. En effet, selon Klinkenberg (2016), « *on constate que le taux de chômage des filles sortant des filières dites masculines, quel que soit leur niveau de qualification, est plus élevé que celui des garçons issus de ces mêmes sections* ».

En termes de diversité, le secteur du bâtiment pourrait pourtant presque être un modèle. Il est très cosmopolite, diversifié en termes d'âge, de nationalités, de cultures et de religion... Il est pourtant très en retard concernant la MFH. La part des femmes dans le bâtiment a progressé ces dernières années. Si, elle était de 8,6% en 2000, elle atteint 12,4% en 2019. La répartition est de 46,2 % parmi les employés et techniciens, 18,4 % parmi les cadres et 1,5 % parmi les ouvriers². Depuis plus de dix ans, le BTP connaît des départs à la retraite massifs, et près de 30 000 départs sont encore prévus dans les cinq années à venir (action BTP, 2019³). Le secteur

¹ <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000737.pdf> - CESE (2014). Agir pour la mixité des métiers. Les avis du conseil économique, social et environnemental. Rapports publics, rapporteur Patrick LIEBUS.

² <https://www.ffbatiment.fr/federation-francaise-du-batiment/le-batiment-et-vous/metiers/les-femmes-en-chiffres.html> Effectifs salariés

³ <http://www.actionbtp.com/chiffres-clefs.html>

doit relever le challenge de l'attractivité, notamment auprès des jeunes, qu'il s'agit de sensibiliser, mais également auprès d'une population peu présente jusque-là : les femmes. L'enjeu est donc significatif puisqu'il s'agit d'intégrer des femmes dans un milieu traditionnellement très masculin. Les statuts, postes ou métiers occupés majoritairement par des femmes semblent concerner principalement la conjointe, les postes administratifs, les postes de conception, voire de direction d'équipe davantage que les postes d'exécution, et enfin les métiers à composante esthétique, au détriment des métiers plus pénibles. Enfin, il semblerait que les femmes déjà en poste le soient soit par nécessité de reconversion, soit par passion, lorsqu'il s'agit d'un choix (Carlier et Marlier, 2016).

1-2- Une observation approfondie du terrain

Les résultats proposés sont issus d'une démarche pilote de deux ans dans la région Occitanie, entre 2017 et 2019. L'objectif affiché était de sensibiliser à la MFH, par la mise en place d'outils d'accompagnement co-construits avec les acteurs du secteur et les chercheurs de l'Université. Les enjeux généraux se sont focalisés sur l'obligation juridique, mais également sur la performance de l'entreprise et sur le caractère stratégique d'un meilleur équilibre des équipes en termes de sexe des collaborateurs. Répondant à la double injonction économique et sociale, ce projet s'est inscrit dans une approche socialement responsable. L'objectif final était d'améliorer la MFH dans les PME du BTP.

Pour cela plusieurs missions ont été menées : faire un état des lieux de la situation et de la place des femmes dans les PME du bâtiment, identifier les outils existants et à créer, mettre en place un protocole de recherche auprès d'un large panel de parties prenantes, co-construire des actions collectives au sein d'un dispositif RSE et créer un observatoire en matière de MFH dans le secteur. Au sein du large protocole déployé, ce sont principalement les résultats des études qualitatives et de la recherche documentaire qui seront utilisés pour le présent chapitre. 22 entretiens individuels et 10 entretiens de groupes sont ainsi exploités.

Concernant les entretiens, 13 ont été menés auprès de dirigeants de secteurs variés (architectes, cuisinistes, constructeurs, menuisiers, peintres, plombiers ...) et 9 auprès de parties prenantes, (AFPA, CARSAT, CIO ...). Ils ont été menés selon un guide d'entretien structuré autour de 5 items : profil de l'enquêté, stéréotypes, freins/motivations, performance, connaissance de la RSE. Le déroulé des entretiens s'est étendu sur une heure trente en moyenne, et a fait l'objet d'enregistrements. L'exploitation des données a été réalisée selon 3 étapes : retranscription des verbatim, analyse textuelle à partir des verbatim, établissements de tableaux d'exploitation comparatifs.

Les 10 focus groups ont permis de réunir entre 6 à 12 dirigeants ou parties prenantes, volontaires pour venir discuter ouvertement dans une logique de créativité sur la question de la MFH dans le secteur du bâtiment. Il a ainsi été nécessaire de rechercher un panel de profils de professionnels le plus représentatif possible. Parmi les parties prenantes, la démarche a été de convier aux focus groups les parties prenantes primaires (en relation contractuelle directe et essentielle avec l'entreprise : clients, fournisseurs, salariés, prestataires : avocats, comptables...) et secondaires (acteurs diffus dans l'environnement, partenaires institutionnels, fédérations professionnelles, élus locaux, milieu associatif). Ainsi, la technique des focus groups s'ancre dans le terrain et a pour objectif de répondre aux « pourquoi » et « comment ». Ce type d'animation qualitative, à la fois orale et en groupe vise le recueil de perceptions, des attitudes et des croyances, mais également cherche à relever les freins et zones de résistance

des groupes ciblés, le principe étant celui de la discussion libre autour des thèmes proposés. Le diaporama support était commun à tous les focus groups, les séances enregistrées, et il était indispensable que toutes les séances utilisent les mêmes outils et méthodes. L'une des originalités de la méthode est d'utiliser des mots-clefs ainsi que des phrases « choc » extraites d'entretiens individuels préliminaires avec des artisans, afin de « libérer » la parole des acteurs. L'animateur reformule, précise et relance les discussions et fait une synthèse de chaque thème évoqué, synthèse qui doit être soumise pour approbation aux parties prenantes invitées, de manière à s'assurer de la validité des résultats et des interprétations, et à assurer une amélioration continue des processus. Au final, 6 catégories ont été retenues pour le traitement : la présence des femmes dans les PME du bâtiment ; la représentation de la mixité à travers les stéréotypes ; la complémentarité des rôles et des missions ; les thèmes de mixité, efficacité, efficience, effectivité (composantes de la performance) ; la mixité dans la formation et le recrutement ; et enfin, quel avenir pour la mixité ? : idées et propositions.

Des résultats très proches ont été obtenus lors des entretiens et des focus groups concernant les conclusions sur les représentations et stéréotypes. Les seules différences notables constatées sont liées à la conscience de l'existence de ces stéréotypes, plus forte pour certaines parties prenantes déjà engagées dans l'analyse de la situation de mixité. Il est donc possible de relier les données obtenues lors des entretiens et des focus groups.

2- Le rôle des représentations

La place de la psychosociologie dans les sciences de gestion est croissante. Cela peut être expliqué par le fait que la mobilisation des concepts de croyances, représentations ou stéréotypes est tout à fait utile pour expliquer les décisions stratégiques et la conception des systèmes de gestion de l'entreprise. La proximité constatée en PME accroît cette nécessité de comprendre l'individu pour comprendre la structure.

La notion de représentation sociale se situe à l'interface du psychologique et du social, de l'individu et du collectif. Ce sont des manières de penser, de s'approprier, d'interpréter sa réalité quotidienne et son rapport au monde et qui sont liées aux croyances, valeurs et cadre de référence. La croyance, consciente ou inconsciente, serait alors un état mental consistant à considérer qu'une certaine représentation est vraie. Les stéréotypes sont des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements. Les stéréotypes (plutôt d'ordre cognitif) et les préjugés (relevant plutôt d'attitudes liées à notre part émotionnelle) font partie de notre héritage culturel. Nous intégrons des normes et des valeurs tout au long de notre vie, par le biais de nos perceptions et de notre cerveau qui traite les informations qu'il reçoit de l'environnement. Les stéréotypes « *directs* » sont liés à ce que l'on croit à propos de l'autre. Les stéréotypes « *croisés* » vont renvoyer à ce que l'on pense que l'autre pense, c'est-à-dire la représentation que l'on a des représentations d'autrui (« *je suis dans un milieu d'hommes, on attend de moi que je me comporte comme un homme* »). Enfin, les « *auto* »-stéréotypes concernent la façon dont on se représente nos propres stéréotypes (« *je pense qu'il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes ... mais dans les milieux de femmes, on voit bien que ça chipote pour rien* »). Un stéréotype n'est bien sûr pas forcément négatif.

2-1- Représentations liées à la MFH

Avant tout, il est nécessaire de clarifier la distinction entre le sexe et le genre. Même si dans l'étude, c'est bien du sexe qu'il s'agit, les travaux réalisés sur le genre sont utiles pour approcher la question des stéréotypes et des valeurs associées au masculin et au féminin. En effet, si le sexe renvoie à une réalité physique, le genre permet d'identifier un phénomène de représentation (comment on se perçoit et comment on se comporte). Le sexe fait référence à la nature et le genre à la culture et à une construction sociale (Tostain, 2016). Selon Klinkenberg (2016), le sujet est d'autant plus délicat que « *le concept de genre, bien instrumentalisé dans tous les débats de société, est largement méconnu, tant du grand public que chez les décideurs* ». Elle ajoute que « *les questions où le sexe est impliqué sont, plus que d'autres, génératrices de peurs et de fantasmes, sur lesquels on imagine qu'un psychanalyste aurait des choses à dire* » et plus loin, que « *les réflexions et les recherches sur le genre se sont aussi faites plus sociopolitiques* ».

De nombreux enjeux se profilent donc autour de la question du genre, directement lié à des stéréotypes. La Direction de l'Égalité des Chances de la Communauté Française définit le stéréotype de genre comme « *toute représentation (langage, attitude ou représentation) péjorative ou partielle de l'un ou l'autre sexe, tendant à associer des rôles, comportements, caractéristiques, attributs ou produits réducteurs et particuliers à des personnes en fonction de leur sexe, sans égard à leur individualité. Il déclenche une double démarche par laquelle on réduit l'identité femme et l'identité homme à un certain nombre de rôles, de comportements, de caractéristiques et d'attributs tout en imposant aux individus d'être un homme ou une femme en cadrant à ces seuls rôles, comportements, caractéristiques, etc* ».

Les stéréotypes et préjugés font partie de notre héritage culturel. Ils sont souvent masqués par des démonstrations se voulant factuelles, comme le rôle des hormones ou la maternité (Zuinen, 2002). Or certaines études infirment ces croyances profondes. Catherine Vidal (2006) montre dans ses recherches sur le cerveau que sur 1000 études, seulement 3% ont indiqué une différence entre les sexes. Nous aurions les mêmes dispositions biologiques et neurologiques à la naissance que nous soyons homme ou femme. Et d'après l'auteure, l'extension du cortex permet chez l'être humain d'échapper au déterminisme des gènes et des hormones. L'enfant développerait d'ailleurs son identité de genre seulement entre 24 et 36 mois (Klinkenberg, 2016). Cela mettrait au centre des réflexions l'importance des facteurs individuels, sociaux et culturels. Ces facteurs ont été largement observés, comme par exemple la position de maîtresse de maison ou la qualité relationnelle d'attention à l'autre (Klinkenberg, 2016 ; Lebègue, 2015). Les arguments en faveur des différences ne manquent pas.

Parmi les stéréotypes et idées reçues autour des qualités et défauts supposés des femmes, relevés par Chicha (2013), certains pourraient expliquer une part relativement importante de la ségrégation observée.

Les négatifs renvoient à l'absence de force physique, la fragilité et le manque de résistance à un environnement pénible (danger, chaleur, etc.), le manque d'expérience professionnelle, de motivation, de compétence, de confiance en soi, de disponibilité, les dangers de la mixité, le danger du travail de nuit, la réticence des collègues ou le refus des clients. Les positifs concentrent les femmes dans certaines professions où sont requises certaines qualités : il peut s'agir de la minutie, de la dextérité ou de la motricité fine, de la concentration et la patience, la loyauté et la docilité ou des besoins financiers moindres. La gestion féminine serait caractérisée par une pratique du pouvoir plus horizontale et participative, par une recherche de satisfaction

des proches et des employés et par un intérêt pour la responsabilité sociale. Leur pratique du leadership serait plus participative et démocratique, les femmes chefs d'entreprise étant plus soucieuses d'équité et du bien-être de la communauté (Santoni, 2018).

Selon Cornet et Bonnivert (2008), des qualités « féminines » de bienveillance, d'attention à l'autre, orientées sur le relationnel et centrées sur la motivation des subordonnés seraient toutefois gage de performance pour l'entreprise car synchrones avec les évolutions profondes de l'entreprise et de la société. Cette dernière s'orienterait vers des valeurs plus féminines selon certains philosophes et sociologues. Le paradigme patriarcal serait ainsi en train d'évoluer vers une société où « *les visions et intuitions des femmes seraient prises en compte* ». En parallèle, on peut se demander dans quelle mesure l'influence des valeurs féminines dans la société amène à une nouvelle façon de voir le monde et d'agir sur lui, par exemple dans une recherche de coopération plus que de compétition, ou bien si, au contraire, c'est l'émergence inéluctable des responsabilités (climat, société ...) qui induit des préoccupations d'ordre plus féminin. La féminisation des valeurs de la société traduit une progression, chez les hommes comme chez les femmes, de l'importance attachée à l'esthétique, aux émotions, à la coopération entre individus et à la prise en compte du long terme, cela expliquant en partie le développement des réseaux sociaux et le souci croissant de développement durable, comme le confirment les résultats de l'enquête de Saint-Pierre et al. (2011).

A partir d'une étude concernant les femmes dans le bâtiment et de questions autour de l'image et des représentations sociales de la Construction, Scotto et al. (2008) reprennent certaines de ces considérations générales. L'intégration « limitée » est évidemment constatée. Les stéréotypes sont déterminants et variés. Les femmes présentes dans ce secteur feraient preuve d'une force de caractère leur faisant refuser les schémas traditionnels. Les qualités dites féminines utiles à l'exercice du métier sont avancées, comme la méthode, le soin ou l'esthétisme, associées à une intelligence d'organisation des modalités du travail. Il est possible de retrouver certains de ces stéréotypes personnels au travers de l'étude menée. Les hommes interrogés identifient chez les femmes les qualités suivantes : soin, rigueur, intégrité, meilleure acquisition, communication, approche consciencieuse ; et des défauts liés à l'absence de force, le côté pointilleux, l'absence de compromis ou le besoin de reconnaissance. Les femmes, elles, se jugent comme professionnelles et plus compétentes en relations humaines. Elles s'associent à l'idée qu'elles auraient une force insuffisante et certaines, par conviction ou par résignation, avancent l'idée qu'elles ne sont pas là pour décider mais pour accompagner.

Toutefois, à se focaliser sur les « différences » (approche inhérente à une lecture en termes de diversité), le risque est réel de valoriser des qualités soi-disant féminines (précision, patience, dévouement) ou un management soi-disant féminin (écoute, empathie, consensus) tout en plaçant ces qualités plus bas dans la hiérarchie des besoins de l'entreprise (Klinkenberg, 2016). Et lorsque les comportements gestionnaires sont observés, comme souligné dans la méta-analyse de Sarah Saint-Michel (2010), il semble possible d'affirmer l'inexistence de différences de compétences de leadership entre hommes et femmes.

Finalement, les construits sociaux autour des différences sexuées sont bien présents doublés de stéréotypes qui ont la vie dure. Et bien sûr, les décideurs n'échappent pas à l'emprise de ces stéréotypes, souvent liés à leurs histoires de vie et aux perceptions multiples qui ont jalonné leurs expériences.

2-2- La place des dirigeants

Toutes les personnes, et donc les dirigeants, portent des représentations et des stéréotypes qui vont influencer leurs actions. Dans les PME, la faible dimension induit un certain nombre de conséquences quant à l'importance des représentations et stéréotypes. La place prépondérante du dirigeant et la forte centralisation présente dans les petites entreprises exercent certainement un rôle majeur dans la diffusion des valeurs, croyances, représentations et stéréotypes dans le groupe et dans le système de gestion. Les dirigeants, de par leur vision et leurs représentations personnelles, professionnelles et sociales vont définir des stratégies adaptées à leurs attentes et leurs conceptions. De plus, à la différence des plus grandes structures, le dirigeant est souvent le propriétaire, et ses choix lui appartiennent, non dictés par une gouvernance supérieure qui aurait d'autres motivations que lui. A partir des travaux de Torres qui pointent l'égotrophie du dirigeant et déclinent la proximité dans les petites entreprises sous des formes variées [hiérarchique (peu d'intermédiaires), fonctionnelle (peu de spécialistes), temporelle (réactivité, souplesse), de l'information, des relations commerciales, fusion patrimoine dirigeant et entreprise], Paradas (2008) ajoute le concept de proximité représentative. Considérant que le dirigeant fait preuve d'un nombrilisme qui le pousse à tout rapporter à sa personne, les enjeux stratégiques vont être souvent réfléchis en termes psychosociologiques. Le dirigeant va ainsi orienter son système de gestion et son système relationnel en fonction de sa vision du monde et de ses représentations. Selon les observations, les dirigeants d'entreprise engagés dans une réelle démarche de mixité sont convaincus du bien-fondé et des plus-values apportées par celle-ci. Sans cette conviction, il semble difficile de parvenir à l'amélioration des pratiques. Concernant le dirigeant lui-même, sa sensibilité, sa personnalité, peuvent être à l'origine d'une politique plus ou moins volontariste en matière de mixité.

De plus, les stratégies et politiques étant peu formalisées, la socialisation et l'intégration des normes informelles, qui peut être acquise grâce à la qualité des relations, est une dimension qui contribue au pilotage implicite de l'entreprise. Chaque salarié en PME est ainsi un maillon essentiel qui contribue à la performance de l'entreprise. Selon Mahé de Boislandelle (1996), des effets de grossissement influencent l'importance des relations interpersonnelles. Chaque personne dans l'entreprise a une place relativement plus importante, ce qui va induire une forte interdépendance dans les attitudes et comportements de chacun. De la même manière, les parties prenantes seront considérées comme appartenant au groupe de proximité, et donc les interactions personnelles bien plus fortes que dans des structures plus grandes.

La diversité dans les petites organisations peut être observée à l'aune de ces considérations. Dans le cadre de la mixité, l'idée selon laquelle une femme peut être aussi efficace et efficiente qu'un homme relève fortement des stéréotypes et des représentations. Si la MFH semble bien admise dans certaines branches, elle peut poser des difficultés dans des secteurs traditionnellement très masculins (le bâtiment) ou très féminins (les administrations ou les services à la personne). S'intégrer dans un groupe en tant que sexe minoritaire serait plus problématique finalement que le fait d'être une femme ou un homme.

Louey et Schütz (2014), citant les travaux précurseurs de Williams en 1992, montrent que les hommes qui exercent des activités pensées comme féminines bénéficieraient d'avantages structurels : moins de freins à l'embauche, un meilleur accueil de l'équipe féminine en place et une évolution de carrière vers les tâches mieux valorisées de l'activité ... Les difficultés semblent ainsi plus souvent concerner le cas de l'arrivée d'une femme dans un groupe masculin. Les représentations culturelles de notre société semblent freiner la participation autonome et

active des femmes, les faisant patienter aux portes des fonctions plus prestigieuses de la vie sociale et professionnelle, encore majoritairement réservées aux hommes.

Les différentes considérations confirment qu'il est essentiel de pouvoir travailler sur les représentations des décisionnaires pour réussir l'intégration de nouvelles populations. Ce travail passe à la fois par la preuve de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à développer la MFH et par l'identification des freins et des représentations négatives, pour mieux y répondre.

3- Améliorer les représentations face à la MFH

Les perspectives plus pessimistes insistent sur l'impact négatif de la diversité sur la performance des groupes de travail (développement de tendances communautaristes) alors que les plus optimistes pensent la diversité comme jouant un rôle positif sur la performance économique de l'entreprise (Belghiti-Mahut et al., 2014)

3-1- La MFH comme source de performance

La question de la performance, dans son acception la plus large, est centrale dans les organisations. Depuis l'émergence des questions de RSE, deux approches destinées à favoriser son introduction dans les entreprises peuvent être identifiées. Une première justification renvoie à la morale et à l'éthique qui va constituer le moteur de l'action. On déploierait des comportements responsables pour faire « *ce qui est bien* ». L'autre justification renvoie aux avantages et profits que l'entreprise peut en tirer. Ainsi, prouver la performance d'une mesure vertueuse devient un véritable argument, favorisant l'évolution des représentations ou facilitant les changements qui paraissaient à première vue impossibles. Dans la littérature sur le sujet, de nombreux auteurs affirment que la mixité de genre joue de manière significative sur la performance des organisations, et notamment sur la créativité des équipes-projets. Les constats qui ont été faits dans l'étude appuient ces affirmations.

La performance revêt un caractère multiforme. L'analyse des résultats de l'étude nous a ainsi permis de distinguer quatre formes de performance susceptibles d'être impactées par la mixité : individuelle, organisationnelle, économique et sociale.

Mixité et performance individuelle	Mixité et performance organisationnelle
<p>La présence de femmes sur des chantiers aurait pour résultat de "tirer vers le haut" les performances individuelles des collègues hommes. « <i>La complémentarité, dans une répartition des tâches consenties, apporte de la performance</i> ».</p> <p>Le recrutement de femmes peut faciliter le dialogue avec certains groupes, optimiser certaines négociations auprès de la gent féminine ou modifier le type de relationnel. « <i>Les femmes sont les porte-parole et un moteur pour améliorer la sécurité des salariés, formaliser les procédés, se protéger juridiquement</i> ».</p>	<p>La mixité améliorerait la performance de l'organisation, à la fois intra entreprise et interentreprises. Vision différente du travail, apports d'idées neuves ... différents éléments conduiraient à une amélioration des conditions de travail et du rendu. "<i>Moi, j'aime la mixité : j'aime parce que du coup on est meilleurs tous ensemble</i>". La présence mixte apaiserait les conflits, moins violents en présence de femmes. « <i>Fais pas c..., je rangeais juste la voiture</i> » : <i>ça, ça ne passe pas avec une nana ! ... Les hommes, entre eux, ils se lâchent !</i> »</p> <p>Les parties prenantes concernées constatent aussi une amélioration des comportements</p>

<p>Une relation à la clientèle plus attentive de la part des femmes amènerait ainsi les dirigeants hommes à soigner l'aspect commercial de leurs activités. Et l'amélioration de la relation clientèle est notable, d'autant que les clients sont aussi aujourd'hui des clientes.</p> <p>Les dirigeants peuvent tout simplement avoir envie, par conviction, de travailler dans des équipes où la discrimination n'a pas lieu d'être. « <i>Il y a de plus en plus de femmes en expertise sur les chantiers, ça apporte beaucoup, j'ai vu une vraie évolution de la valorisation et du respect de la femme</i> ». La recherche de justice peut intervenir naturellement comme facteur d'éthique personnelle du dirigeant.</p>	<p>en formation, notamment dans les formations professionnalisantes de jeunes actifs, des hommes affirmant qu'"<i>une femme rend le groupe moins dissipé</i>"</p> <p>Il est également apparu que les femmes déjà présentes doivent être très motivées pour être là. « <i>Les filles qui se positionnent dans ces métiers, c'est qu'elles le veulent</i> ».</p> <p>Cette motivation forte peut être renforcée par l'attention des dirigeants qui souhaitent intégrer la population féminine au même titre que la masculine, et montrent une image d'entreprise soucieuse de l'équité, ce qui implique les équipes.</p>
<p>Mixité et performance économique</p> <p>Si l'aspect financier n'est pas évoqué directement dans les réponses des personnes rencontrées, il apparaît que la présence de femmes aboutirait à une meilleure efficacité et une amélioration de l'efficacité.</p> <p>La recherche d'intégration de femmes dans le secteur renvoie à une motivation importante qui est la réponse à une pénurie de compétences. Des témoignages vont dans ce sens, indiquant le passage à l'embauche d'une femme par l'absence de compétences masculines disponibles⁴. « <i>De manière générale, il y a une pénurie de personnel, on ne trouve pas les compétences</i> »</p> <p>La poursuite de l'excellence, souvent évoquée par les femmes interrogées, vise en premier lieu la satisfaction de la clientèle. « <i>Les clients auraient plus confiance dans les femmes</i> ».</p> <p>La recherche de réputation et de légitimité est également évoquée. Une entreprise qui favorise la mixité apparaît comme plus moderne. Et cela peut avoir un impact en termes de parts de marché.</p> <p>Enfin, le simple respect de la législation constitue une source de performance évidente, car il permet aux artisans de faire l'économie de la sanction éventuelle). La loi</p>	<p>Mixité et performance sociale</p> <p>Constat d'une fluidification des relations professionnelles et une atmosphère plus sereine. Notons que les dirigeants, hommes ou femmes, de petites entreprises citent souvent le plaisir de travailler dans la bonne humeur comme élément de satisfaction.</p> <p>L'atmosphère même étant modifiée, l'impact de la mixité évolue vers une performance sociétale : " <i>du coup, il y a vraiment une ouverture qui se crée en fait chez tout le monde</i>". Les ressentis des parties prenantes confirment l'idée d'une meilleure atmosphère dans les relations, un respect mutuel. « <i>La mixité joue comme un effet miroir : les hommes vont employer des termes différents, plus respectueux</i> ».</p> <p>Par ailleurs, la performance sociétale croise la performance individuelle : " <i>Arriver à pérenniser une entreprise, je crois que ça, c'est une performance, pérenniser une entreprise et la stabiliser.</i>"</p> <p>Au final, « <i>on ne peut pas ne pas être à l'image de la société qui évolue en termes de mixité</i> ».</p>

⁴ Les études du secteur BTP alertent d'ailleurs sur la nécessité de rendre le métier attrayant auprès des femmes et des jeunes pour répondre à la pénurie (Scotto et al., 2008).

française, fondée sur la Déclaration des Droits de l'Homme, interdit toute discrimination. La recherche de certaines certifications pourrait également être évoquée. Elle n'a cependant pas été identifiée dans notre étude.	
--	--

Tableau construit sur la base des observations de terrain et de la littérature, principalement : Bender (2004), Cornet et Bonnivert (2008), Falcoz (2016), Igalens et al. (2011), Lambert et Ramboarison-Lalao (2008), Meynaud et al. (2009)

Ces différents niveaux de performance sont interconnectés. Les éléments de performance individuelle, souci du travail bien fait, attention portée à la satisfaction de la clientèle, retentissent sur la performance organisationnelle, estimée tant au niveau de l'entreprise artisanale, qu'à celui de l'organisation que constitue un chantier regroupant plusieurs corps de métiers du bâtiment. La performance organisationnelle, à son tour, influence la performance économique, quand bien même l'aspect de rentabilité financière n'apparaît pas directement. Enfin, performance économique et performance sociale sont étroitement imbriquées. Pour tous, la recherche, sinon de l'excellence, du moins du fait de bien faire son métier, concourt à renforcer le sentiment d'appartenance.

Selon Scotto et *al.* (2008), l'intégration des femmes au sein des métiers du bâtiment doit permettre une amélioration des comportements et des conditions de travail, profitant aux salariés dans leur ensemble. L'effet positif de surprise et d'image est également souligné. Il est donc essentiel d'identifier et de communiquer ces effets positifs pour faire évoluer les représentations des plus récalcitrants. L'évolution passe ainsi également par le repérage des principales objections et principaux freins à la MFH.

3-2- Freins à la MFH et pistes pour l'évolution des représentations

Toutes les questions liées aux différences sexuées, aux phénomènes de socialisation, à l'identité ou aux blocages cognitifs pourront être explorées pour mieux comprendre les freins à la mixité. Les stéréotypes sexués concernent tout aussi bien un sexe que l'autre. La problématique du métier renvoie donc à des questions de représentation par le genre et de la façon dont les individus associent métier et degré de masculinité ou de féminité (Gavoille et al., 2014).

Les éléments factuels avancés quant à la difficulté d'intégrer des femmes dans les équipes peuvent être recevables mais masquent souvent des stéréotypes sous-jacents. Le rôle des représentations sociales dans la compréhension de ces blocages est à considérer. Chicha (2013) propose plusieurs illustrations de ces discriminations : le fait d'exclure les femmes des postes de direction, sous prétexte qu'elles ne savent pas faire preuve de leadership, refuser d'embaucher dans certaines opérations de fabrication en invoquant leur manque de force physique, ou refuser d'embaucher une femme comme avocate ou conseillère financière parce que les clients ne voudront pas transiger avec elle. L'auteure évoque également les discriminations indirectes en citant des pratiques conçues sur le modèle du travailleur masculin dont les obligations familiales sont soit minimales, soit prises en charge par la conjointe (horaires décalés, heures supplémentaires). Enfin, les réseaux de connaissances des employés jouent un

rôle majeur dans l'embauche et si les employés en place sont masculins, il est fort probable que leur réseau professionnel le soit aussi, ce qui aura tendance à perpétuer l'exclusion des femmes.

Différents arguments sont avancés, mais peuvent trouver des solutions. La prise en compte des freins peut même induire des progrès sociaux au travail.

Les types de freins	Identification des freins	Pistes et solutions possibles – objections
Freins de nature physique ou matérielle	Pénibilité du travail Protéger les femmes des travaux lourds	Les évolutions technologiques réduisent la pénibilité
	Équipements non conçus pour la MHF : coût supplémentaire	Prévoir dans le cadre des marchés publics le doublement des locaux
	Hygiène, nettoyage, préparation des chantiers	Améliorer les conditions de travail et les exigences : avantages en termes d'image
	Rythme de vie privé plus contraignant pour les femmes	Progressivement, les hommes s'inscrivent aussi dans la recherche d'un équilibre de vie
	Sous-représentation des filles dans l'apprentissage professionnel	Volonté politique Sensibilisation en amont dans le milieu scolaire
Freins de nature psychologique ou symbolique	Risque de désordre lié aux rapports de séduction : désorganisation des équipes ou méfiance de la conjointe ⁵	Observer les secteurs où la MFH est naturellement installée et ne pose pas de problème de ce style + valoriser les phénomènes de synergie (performante)
	Conditions et atmosphère dans les formations : violence, absentéisme Filière « poubelle »	Amélioration des milieux de formation. Proscrire le choix par défaut pour les jeunes Marrainage ⁶
	Image genrée du métier : repousse les femmes ou autocensure	Diffusion de bonnes pratiques et retours sur expérience Combattre les stéréotypes dès le plus jeune âge Valoriser l'attractivité ⁷ Evolution des générations
	Métiers d'homme exigeant la prise de risque (virilité)	L'arrivée des femmes renforce l'adoption des mesures de sécurité

⁵ Ces évocations reviennent régulièrement, un dirigeant racontant même la perte de l'un de ses meilleurs éléments, que sa femme ne voulait plus voir travailler dans une entreprise où il avait eu une aventure avec une femme embauchée.

⁶ <https://www.lyc-sauvy-villelonguedelsmonts.ac-montpellier.fr/le-batiment-au-feminin-avec-des-marraines-de-promotion-pour-nos-jeunes-diplome-es>

⁷ L'attractivité du métier peut être valorisée par ses points positifs comme l'exercice de son métier dans un secteur porteur, non délocalisable, le travail de matériaux nobles pour réaliser du concret et de l'utile, l'utilisation de techniques traditionnelles et modernes, la participation à la préservation/amélioration de l'environnement, l'autonomie, la prise de responsabilités, la gestion de difficultés techniques, la diversité des chantiers ...

	Absence de légitimité ressentie pour intégrer un milieu masculin	Valorisation de la MFH au sein de l'entreprise Arrivée de femmes entrepreneures et de cadres féminines modifie les valeurs
	Vision différente de la réalisation de soi au travail (critères moins normatifs, plus subjectifs)	Richesse liée à la diversification des visions de ce qu'est la réussite
	Méfiance des clients	La diversification et l'évolution de la population conduit à un changement des clients
	Réticence « naturelle » et/ou culturelle des dirigeants	Stratégie du pied dans la porte ⁸ Favoriser les rencontres entre les décideurs et les jeunes filles désirant intégrer la profession

Tableau construit sur la base des observations de terrain et de la littérature, principalement : Berger-Douce (2014), Bon (2014), Carlier et Marlier (2016), CNISF (2014), Cousin (2007), Gallioz (2006), Gavaille et al. (2014), Igalens et al. (2011), Klinkenberg, (2016), Lebègue (2015), Louey et Schütz (2014), Naschberger et al. (2013), Naves et Wisnia-Weill (2014), Paradas (2017), Scotto et al. (2008), Thevenard-Puthod (2020).

Les différentes propositions sont en phase avec les travaux de Santoni (2018), constatant quatre grands besoins spécifiques d'accompagnement des entrepreneures : cognitifs (être formée), décisionnels (échange et réseau), affectifs (être entourée et guidée) et motivationnels (être encouragée). L'auteure insiste finalement sur l'importance des réseaux et des interactions, tout comme Carlier et Marlier (2016).

Conclusion

Partant d'un postulat très partagé que les représentations de dirigeants de PME sont déterminantes dans un processus d'amélioration de la MFH dans l'entreprise, notre recherche a permis d'identifier les leviers principaux de modification de ces représentations. Les stéréotypes et préjugés envers le sexe le moins représenté dans un secteur sont quelquefois conscients, souvent intériorisés, et il est nécessaire non seulement de pouvoir les mettre à jour, mais également de favoriser l'ouverture, notamment par le biais de processus réflexifs. Ainsi, la prise de conscience de l'aspect positif de la MFH sur différents types de performance et la possibilité de proposer des pistes ou des suggestions face aux freins souvent constatés, vont permettre de faciliter l'insertion de femmes au sein du secteur très masculin qu'est le BTP. Les enjeux de cette évolution vont bien au-delà d'une simple vision moralisatrice ou de conviction personnelle, mais répondent tout à la fois à des exigences de société et des besoins économiques.

Dans une dynamique très systémique, les changements avancent de concert. Les besoins des PME rencontrent ainsi des motivations de plus en plus fréquentes chez les femmes et une évolution des représentations des hommes eux-mêmes. Et si certaines femmes vont choisir de

⁸ La sensibilisation du dirigeant passe souvent par une première action, souvent peu coûteuse pour lui, qui lui aura apporté une certaine satisfaction. Selon le processus de réflexivité, qui illustre le renforcement progressif des pratiques, les représentations vont progressivement être modifiées et permettre un renforcement des comportements favorables à la MFH.

créer leur propre structure pour échapper aux difficultés rencontrées dans un groupe trop masculin, d'autres vont venir modifier les représentations des personnes en place, que ça soit celles des dirigeants ou celles des salariés. Selon les résultats de l'étude, la présence de femmes à l'extérieur de l'entreprise, ou en tant que collègues, se traduit par une amélioration de l'ensemble des comportements professionnels. Les dirigeants ne peuvent qu'être sensibles à cette dimension, qui peut les conduire à faire évoluer leurs représentations.

Comme souvent dans les travaux relatifs à la RSE, il va être question de cercle vertueux et de renforcement des comportements nouveaux, favorisés par la découverte et la remise en question des stéréotypes par le biais de l'expérience. La perspective semble ainsi assez favorable, même si le chantier est encore très important et le bilan encore loin d'être totalement satisfaisants. Au final, les résultats obtenus montrent des évolutions profondes dans les perceptions et les comportements, avec une amélioration de la reconnaissance des compétences requises chez les femmes, et une modification progressive des codes au sein des équipes.

Il serait intéressant de pouvoir multiplier de telles études afin d'identifier des différences régionales, certainement présentes puisqu'influant sur la culture et donc sur les valeurs partagées. Les études qualitatives sont adaptées au type de recherche menée, mais rendent difficiles des conclusions représentatives de toutes les PME. A ce sujet, un travail parallèle sur un secteur majoritairement féminin aurait comme avantage de montrer que certainement l'arrivée d'hommes dans un groupe de femmes induit des améliorations, mais de nature différente.

Finalement, l'objectif s'inscrit bien dans la mouvance des recherches sur la RSE dans les PME. Un constat a été fait dans les études réalisées, qui pourrait constituer également un point de départ d'une nouvelle série d'interrogations. La MFH est souvent en phase avec des comportements plus généraux s'inscrivant dans un engagement responsable. Ainsi, l'évolution des représentations en termes de mixité, qu'elle se situe dans le cadre d'une recherche de performance ou dans celui d'une évolution éthique, est souvent une partie d'une prise de conscience plus large et d'une volonté accrue d'engagement responsable.

Références

BELGHITI-MAHUT, S., LAFONT, L., RODHAIN, A., RODHAIN, F. (2014). « Quand les femmes au sommet se racontent », @GRH, 2014/1, n° 10, 59-85.

BENDER, A.F. (2004). « Egalité professionnelle ou gestion de la diversité – Quels enjeux pour l'égalité des chances ? » *Revue Française de Gestion*, 4 (151), 205-217.

BERGER-DOUCE, S. (2014). « La gestion par la RSE, un gage de performance en PME ? ». *in La GRH en PME*, Ouvrage collectif coordonné par P. Louart et M.A. Vilette, Vuibert Recherche, AGRH, 355-374.

BON, V. (2014), « Les enjeux sociaux de la responsabilité des petites entreprises », *in La GRH en PME*, Ouvrage collectif coordonné par P. Louart et M.A. Vilette, Vuibert Recherche, AGRH.

CARLIER, A. & MARLIER, A. (2016), « Choix de femme pour métier (dit) d'homme, quand la démarche collective soutient les possibles individuels », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 110 (2), 271-293.

CHICHA, M.T. (2013). *Inégalités de genre et pratiques d'entreprises au Maroc*. BIT. Genève.

CNISF (2014). *Enquête 2014 des ingénieurs et scientifiques de France*. http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=1609

CORNET, A. & BONNIVERT, S. (2008). « Leadership et genre ». In *Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes* (pp 125-138). Vuibert.

COUSIN, O. (2007). « La construction des inégalités homme/femmes dans l'entreprise. Une analyse de cas dans la métallurgie. » *Sociologie du travail*, 49(2), 195-219

FALCOZ, C. (2016). « Égalité, discrimination, diversité & GRH. Une thématique transversale enrichissant la recherche en comportement organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2016/54 (Vol. XXII), 139-152.

GALLIOZ, S. (2006). « Force physique et féminisation des métiers du bâtiment. » *Travail, genre et sociétés*, 16(2), 97-114.

GAVOILLE, F., LEBEGUE, T. & PARNAUDEAU, M. (2014). « Le métier a-t-il toujours un genre ? Une question de génération. », *I.M.C.F , Question(s) de management*, 2(6), 111- 123.

IGALENS, J., LOUITRI, A., & SAHRAOUI, D. (2011). « GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine. » *Management & Avenir*, 3(43), 82-102.

KLINKENBERG, M. (2016), « Le mauvais genre ? Genre, sexe et société », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, PUL, 2016/2, n° 110, 247-269.

LAMBERT, G., & RAMBOARISON-LALAO, L. (2008). « Genre et diversité : un regard sur les pratiques de GRH dans la région Alsace. » *20è Congrès annuel de l'AGRH*, Dakar, 9-12 novembre.

LEBEGUE, T. (2015). « La réussite de la carrière entrepreneuriale des femmes », *Revue de l'entrepreneuriat*, 2015/1, vol 14, 93-127.

LOUEY, S., & SCHUTZ, G. (2014). « Les effets de la mixité au prisme du corps et de la sexualité », *Travail et Emploi*, 140, 5-19.

MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996). « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. » 3ème Congrès International Francophone sur la PME, Trois Rivières, Québec.

MEYNAUD, H.Y., FORTINO, S. & CALDERON J. (2009). « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance. » *Cahiers du Genre*, 47.

NASCHBERGER, C., QUENTAL, C., & LEGRAND, C. (2013). « Etapes de carrière et perception des enjeux en matière d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle chez les cadres hommes et femmes ». *1ère Journée du Management Socialement Responsable des Entreprises*. Mixité et diversité des équipes. France Business School.

NAVES, M.C. & WISNIA-WEILL, V. (2014). « Les stéréotypes filles-garçons, terreau des inégalités hommes-femmes et enjeu de justice sociale? ». In *Lutter contre les stéréotypes filles-garçons – un enjeu d'égalité et de mixité dès l'enfance* (21-27). Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Rapports et Documents, janvier.

PARADAS, A. (2008). « Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE. » In *Les Très Petites Entreprises : un management de proximité* (125-141). L' Hermès Lavoisier.

PARADAS, A., REVELLI, C., DEBRAY, C., COURRENT, J-M. & SPENCE, M. (2017). « Pratiques responsables des dirigeants de PME : influence du profil du dirigeant. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3-4), 197-228.

SAINT-MICHEL, S. (2010). « L'impact du genre sur le style de leadership : l'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders. » *Revue Internationale de Psychosociologie*, 40, 181-203.

SANTONI, J. (2018). « Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneures ? », *Entreprendre & Innover*, 2018/1 (n° 36), 29-40.

SCOTTO, M.J., SAPPE, R. & BOYER, A. (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes. » *Management & Avenir*, 18(4), 18-41.

ST-PIERRE, J., CARRIER, C., & PILAEVA, K. (2011). « Développement durable et PME : les femmes ont-elles une conception différente de celle des hommes ? » Colloque International : PME en marche vers le développement durable, Montréal, Octobre. <hal-01703402>.

THEVENARD-PUTHOD, C. (2020) « Cas Femibat : comment réussir une reprise dans le bâtiment quand on est une femme ? » Dans Audrey Missonier et Catherine Thevenard-Puthod (coord.). *Transmission-reprise d'entreprise. 11 études de cas*, EMS, p.132-144.

TOSTAIN, M. (2016). « Faut-il en finir avec les stéréotypes de sexe ? Revue de questions critique sur les études psychosociales des relations entre sexes », *Bulletin de Psychologie*, 69 (543-3), 163-178.

VIDAL, C. (dir.)(2006). *Féminin/masculin : mythes scientifiques et idéologie*. Belin.

ZUINEN, N., (2002). « Essai sur le rôle des femmes et des valeurs féminines. » *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(XLI), de Boeck Université, 109-114.