

LES MASCULINITÉS FLEXIBLES AU TRAVAIL

Le terme « **masculinités flexibles** » désigne les expressions authentiques de la masculinité qui couvrent une large palette de caractéristiques, d'émotions et de comportements humains.

Certes, il n'existe pas de « bonne » manière de se comporter comme un homme, mais **certaines environnements sociaux, notamment le lieu de travail, exercent une pression sur les hommes pour qu'ils se comportent d'une certaine manière.**¹ En écartant les autres traits et comportements, on s'attend souvent à ce que les hommes soient² :

FORTS

COURAGEUX

MESURÉS

COMPÉTITIFS

Ces attentes vis-à-vis des hommes sont très répandues dans la société et posent particulièrement problème au travail, car les traits masculins deviennent le comportement attendu par défaut de tous les employé.e.s, quel que soit leur genre. Ces attentes sur le lieu de travail, appelées **traits masculins par défaut**³, sont généralement surcotées, et l'importance démesurée qu'elles revêtent peut avoir des retombées négatives sur tout le monde au travail.

À cause de ces traceurs masculins par défaut :

HOMMES

- Se sentent **contraints de suivre les attentes masculines** et de se comporter d'une façon précise pour réussir au travail.⁴
- Peuvent **voir leur santé mentale décliner**, ainsi que leur capacité à s'épanouir au travail⁵.

En utilisant des données de plus de 7 000 hommes travaillant dans des bureaux à travers 13 pays différents⁶, nous avons constaté que lorsque les attentes masculines sur le lieu de travail sont **élevées**⁷ :

- **69 %** des hommes affichent un **bien-être psychologique dégradé**⁸, contre seulement 38 % dans les entreprises où les attentes masculines sont faibles.

- **34 %** des hommes sont confrontés à une **forte baisse de motivation au travail**⁹ (tâches négligées, retards, excuses pour partir), contre seulement 5 % des hommes dans les entreprises où les attentes masculines sont faibles.

FEMMES ET PERSONNES NON BINAIRES

- Sont défavorisés parce qu'ils ne correspondent pas aux cultures du lieu de travail qui valorisent les traits masculins par défaut.¹⁰
- Sont punis lorsqu'ils tentent de s'adapter, mais aussi lorsqu'ils ne le font pas.¹¹

ENTREPRISES

- Valorisent beaucoup trop une poignée de caractéristiques de leadership et passent à côté de compétences et de comportements essentiels et plus larges au sein de leur leadership.
- Ne récompensent pas les employé.e.s qui présentent toutes les caractéristiques humaines requises pour réussir.

En mettant en valeur les masculinités flexibles, les responsables peuvent traiter et atténuer les traits masculins par défaut afin d'améliorer le bien-être de tous et toutes, sans distinction de genre, et des entreprises par la même occasion.

METTRE EN VALEUR LES MASCULINITÉS FLEXIBLES EN 3 ÉTAPES

1 Identifiez les traits et les comportements qui sont appréciés sur votre lieu de travail.

Scénario :

Joe et Chris sont deux collaborateurs très performants en lice pour une promotion. Joe est réputé pour être ferme et directif, il est promu. Chris est considéré comme quelqu'un de plus effacé et dirige son équipe selon une approche plus collaborative ; il n'est pas promu et on lui recommande de suivre une formation sur les compétences en leadership.

Posez-vous les questions suivantes :

Votre lieu de travail récompense-t-il des traits généralement perçus comme masculins (par exemple, assertivité, prise de risque, audace) ou généralement perçus comme féminins (par exemple, empathie, chaleur, patience) ?

Pourquoi c'est important :

- Traditionnellement, les lieux de travail mettent en avant les stéréotypes masculins, au détriment des traits et caractéristiques généralement perçus comme féminins.¹²
- Un large éventail de qualités de leadership sont importantes pour la santé et la productivité individuelles et collectives¹³ et doivent être acceptées et valorisées, quelle que soit la personne qui les incarne.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Remarquez les situations où les autres, ou même vous, expriment par défaut des attentes « masculines ». Réfléchissez à la manière dont ces préjugés façonnent votre propre comportement et votre perception des autres.

2 Identifiez les domaines dans lesquels votre lieu de travail pourrait donner lieu à une réflexion plus souple sur les attentes concernant le genre.

Scénario :

Pablo et sa femme sont sur le point d'avoir leur premier bébé. Il veut prendre un congé paternité pour passer du temps avec son enfant. Il entend par hasard ses collègues dire que sa demande est « exagérée » et que « Ce n'est pas comme si l'accouchait ; pourquoi on lui permet de prendre des vacances pendant que le reste de l'équipe travaille ? »

Posez-vous les questions suivantes :

Est-ce que les personnes, tous genres confondus, sont souvent encouragées à faire passer leur travail avant tout, y compris sur leur santé mentale, leur bien-être et leurs proches ?

Pourquoi c'est important :

- Les traits masculins par défaut ne nuisent pas seulement aux autres : les hommes eux-mêmes sont concernés par la pression et l'anxiété que ces traits par défaut peuvent créer.¹⁴
- Aucune institution, aucune personne ni aucun groupe n'est à l'origine du problème, mais nous avons le pouvoir de résister à cette volonté d'inciter les hommes à se comporter selon des traits masculins par défaut.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Remettez en question les préjugés profondément ancrés selon lesquels les hommes doivent privilégier leur carrière à leur vie personnelle. Mettez un point d'honneur à engager la discussion lorsque vous remarquez des personnes aux idées rigides concernant les normes de genre, puis posez-leur des questions pour savoir d'où vient cette mentalité et comment elles pourraient revoir leur point de vue.

3 Réfléchissez de manière systémique à la manière d'atténuer les traits masculins par défaut et les stéréotypes de genre sur votre lieu de travail.

Scénario :

Dylan remarque que le cabinet d'avocats compte beaucoup plus d'hommes que de femmes et de personnes non binaires parmi les associés. Lorsque Dylan exprime son opinion à un collègue senior, celui-ci répond : « Eh bien, ça a toujours été comme ça. Il faut être patients. »

Posez-vous les questions suivantes :

Sur votre lieu de travail, où trouveriez-vous les inégalités structurelles ? Sauriez-vous les reconnaître ?

Pourquoi c'est important :

- Le fait d'avoir des postes mieux répartis au niveau des genres à tous les niveaux d'une entreprise, y compris dans des rôles traditionnellement « laissés aux femmes », peut favoriser des opportunités qui penchent davantage vers l'égalité des genres.¹⁵
- S'assurer que les critères de promotion sont une échelle de 1 à 3 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord) et les réponses 1 à 3 étaient codées comme indiquant des attentes masculines basses et les réponses 4 à 6 comme indiquant des attentes masculines élevées.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Modifiez les politiques et les pratiques de recrutement qui désavantagent les genres minoritaires.¹⁶

Commencez à valoriser officiellement les traits généralement considérés comme « féminins », tels que la solidarité, dans les évaluations du leadership. Prenez connaissance des pratiques récompensées par les Catalyst Awards de The Hartford et UPMC pour découvrir comment ces entreprises ont supprimé les traits masculins par défaut de leurs processus.

Comment citer : *Les masculinités flexibles au travail : Infographie.* (2023). Catalyst.

NOTES DE FIN

¹ Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W. & Williams, J. C. (2018). [Work as a masculinity contest.](#) *Journal of social issues*, 74(3), 422-448.

² Cejka, M. A. & Eagly, A. H. (1999). [Gender-stereotypic prevention of occupations and correlations to the sex segregation of employment.](#) *Personality and social Psychology Bulletin*, 25(4), 413-423 ; Prentice, D. A. & Carranza, E. (2002). [What women and men should be, shouldn't be, are allowed to be, and don't have to be: The contents of prescriptive gender stereotypes.](#) *Psychology of Women Quarterly*, 26(4), 269-281 ; Vandello, J. A. & Bossou, J. K. (2012). [Hard won and easily lost: A review and synthesis of theory and research on precarious manhood.](#) *Psychology of Men and Masculinity*, 14(2), 101-113.

³ Cheryan, S. & Markus, H. R. (2020). [Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases.](#) *Psychological Review*, 127(6), 1022-1052.

⁴ Berdahl et al., (2018).

⁵ Glick, P., Berdahl, J. L. et Alonso, N. M. (2018). [Development and validation of the Masculinity Contest Culture scale.](#) *Journal of social issues*, 74(3), 449-476.

⁶ Données recueillies auprès de 7 044 hommes (0,2 % identifiés comme des hommes trans) dans 13 pays : Australie, Canada, France, Allemagne, Inde, Italie, Mexique, Pays-Bas, Singapour, Espagne, Suède, Royaume-Uni et États-Unis. Les participants représentaient un large éventail de secteurs, mais provenaient principalement de l'industrie (15,5 %), de la high-tech/des télécommunications (14,2 %), de la santé, de l'enseignement, de l'administration publique et des organismes à but non lucratif (14,5 %). L'âge moyen des participants était de 42 ans, et l'âge variait entre 18 et 77 ans.

⁷ Les attentes masculines au travail ont été mesurées à l'aide de la question suivante et de trois items créés par l'équipe de recherche MARC : Sur de nombreux lieux de travail, les hommes doivent se montrer virils, par exemple en étant agressifs, compétitifs, indépendants et téméraires. Sur d'autres lieux de travail, ces attentes sont moins strictes. Réfléchissez à votre lieu de travail et veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chaque énoncé sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord). 1) Sur mon lieu de travail, on attend des hommes qu'ils soient masculins, comme décrit ci-dessus. 2) Les hommes qui adoptent des comportements masculins sont tenus en haute estime sur mon lieu de travail. 3) Si je n'adopte pas de comportement masculin au travail, je ferai l'objet de moqueries. Ensemble, ces trois items étaient extrêmement fiables (a = 0,88) et ont donc été combinés pour créer un élément composite dans lequel des valeurs plus élevées indiquent des niveaux élevés d'attentes masculines au travail. L'élément composite a ensuite été scindé, et les réponses 1 à 3 étaient codées comme indiquant des attentes masculines basses et les réponses 4 à 6 comme indiquant des attentes masculines élevées.

⁸ Le bien-être psychologique a été mesuré selon une forme modifiée de l'échelle de bien-être psychologique de Ryff : Ryff, C. D. & Kots, C. L. M. (1995). [The structure of psychological well-being revisited.](#) *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. Les participants ont répondu à sept énoncés sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord). La moyenne de ces éléments a été calculée pour créer un élément composite (a = 0,72) dans lequel des valeurs plus élevées indiquent des niveaux de bien-être psychologique plus élevés. L'élément composite a ensuite été scindé, et les réponses 1 à 3 étaient codées comme indiquant un faible bien-être psychologique et les réponses 4 à 6 comme indiquant un bien-être psychologique élevé.

⁹ Le manque de motivation au travail a été mesuré selon cinq items sur une échelle de 1 (jamais) à 6 (toujours), tirée de : Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1990). [Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors.](#) *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78 ; Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991). [General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model.](#) *Journal of Vocational Behavior*, 39, 110-128. Notre échelle modifiée a démontré une excellente fiabilité interne (a = 0,87). Par conséquent, la moyenne des items a été calculée pour créer un élément composite, dans lequel des valeurs plus élevées indiquent un plus grand nombre de comportements montrant une motivation en berne au travail. L'élément composite a ensuite été scindé, et les réponses 1 à 3 étaient codées comme indiquant une bonne motivation au travail et les réponses 4 à 6 comme indiquant peu de motivation au travail.

¹⁰ Lyness, K. S. & Heilman, M. E. (2006). [When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers.](#) *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785.

¹¹ Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). [Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit.](#) *Journal of Applied Psychology*, 92(T), 81-92 ; McKinnon, M. & O'Connell, C. (2020). [Perceptions of stereotypes applied to women who publicly communicate their STEM work.](#) *Humanities and Social Sciences Communications*, 7, 160.

¹² Cheryan & Markus (2020).

¹³ Darney, J. (12 septembre 2022). [10 qualities of a good leader.](#) *Université du sud de New Hampshire.*

¹⁴ DiMuccio, S., Sattari, N., Shaffer, E. et Cline, J. (2021). [Masculine anxiety and interrupting sexism at work.](#) Catalyst ; Mayer, D. M. (8 octobre 2018). [How men get penalized for straying from masculine norms.](#) *Harvard Business Review*

¹⁵ Eagly, A. H. et Koenig, A. M. (2021). [The vicious cycle linking stereotypes and social roles.](#) *Current directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350.

¹⁶ [Break the cycle - Eliminating gender bias in talent management systems.](#) (2018). Catalyst.