

# MASCULINITÉS FLEXIBLES AU TRAVAIL

Le terme « masculinités flexibles » décrit des expressions authentiques de masculinité qui incarnent une gamme complète de caractéristiques humaines, d'émotions et de comportements.

Bien qu'il n'y ait pas de « bonne » façon d'être un homme, certains environnements sociaux, y compris le milieu de travail, exercent une pression sur les hommes pour qu'ils se comportent d'une certaine façon.<sup>1</sup>

Au détriment d'autres traits et comportements, on s'attend souvent à ce que les hommes soient<sup>2</sup> :



Ces attentes à l'égard des hommes sont largement répandues dans la société, et elles sont particulièrement problématiques sur le lieu de travail, car les traits masculins deviennent l'attente par défaut du comportement de tous.e.s les employé.e.s, quel que soit leur genre. L'idéal masculin<sup>3</sup> en milieu de travail comprend des caractéristiques qui sont généralement survalorisées, ce qui peut avoir des répercussions négatives sur l'ensemble du personnel.

## En raison de l'idéal masculin :

### HOMMES

- Sentiment d'obligation à se conformer aux attentes masculines et de se comporter d'une seule manière pour réussir au travail.<sup>4</sup>
- Déclin possible de santé mentale et de capacité à s'épanouir au travail.<sup>5</sup>

En utilisant les données de plus de 7 000 hommes travaillant dans des bureaux dans 13 pays différents<sup>6</sup>, nous avons constaté que lorsque les attentes de caractéristiques masculines en milieu de travail sont élevées :

- 69 % des hommes ont un faible bien-être psychologique<sup>8</sup> contre seulement 38 % des hommes au sein des organisations dont les attentes sont peu masculines.

- 34 % des hommes ont un fort retrait en milieu de travail<sup>9</sup> (p. ex., négliger des tâches, être en retard au travail, trouver des excuses pour s'absenter du travail) contre seulement 5 % des hommes dans les organisations où les attentes masculines sont faibles.

### LES FEMMES ET LES PERSONNES NON BINAIRES

- Désavantage pour manque de conformité aux cultures d'entreprise qui valorisent l'idéal masculin.<sup>10</sup>
- Pénalisation lorsqu'il y a présence ou absence de tentative de conformité.<sup>11</sup>

### ORGANISATIONS

- Insistance abusive sur un éventail restreint de traits de leadership provoquant ainsi un manque de compétences et de comportements essentiels et plus vastes dans l'ensemble de leur leadership.
- Absence de récompense pour les employé.e.s qui présentent l'ensemble des caractéristiques humaines nécessaires à la réussite.

En faisant la promotion de masculinités flexibles, les leaders peuvent corriger et atténuer l'idéal masculin afin d'améliorer le bien-être des personnes de tous les genres ainsi que des organisations.



## FAITES LA PROMOTION DES MASCULINITÉS FLEXIBLES EN 3 ÉTAPES

### 1 Reconnaître les traits de caractère et les comportements qui sont appréciés dans votre milieu de travail.

#### Mise en situation :

Joe et Chris sont tous deux très performants et en passe d'être promus. Joe est félicité pour son assurance et son caractère directif et est promu. On fait remarquer que Chris est humble et qu'il dirige avec une approche plus collaborative; il n'est pas retenu pour la promotion et on lui recommande de suivre une formation sur les compétences en leadership.

#### Posez-vous les questions suivantes :

Votre lieu de travail valorise-t-il les traits de caractère stéréotypés masculins (p. ex., l'affirmation de soi, la prise de risque, l'audace) ou stéréotypés féminins (p. ex., l'empathie, la chaleur, la patience)?

#### Pourquoi est-ce important?

- Historiquement, les lieux de travail récompensent les traits et caractéristiques stéréotypés masculins par rapport aux traits et caractéristiques stéréotypés féminins.<sup>12</sup>
- Un large éventail de traits de leadership sont importants pour la santé et la productivité des personnes et des organisations<sup>13</sup> et devraient être reconnus et récompensés, quelle que soit la personne qui les manifeste.



#### CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Remarquez les situations dans lesquelles les autres, ou vous-même adoptez par défaut des attentes « masculines ». Réfléchissez à la façon dont ces préjugés façonnent votre propre comportement et votre perception des autres.



### 2 Reconnaître les domaines dans lesquels votre lieu de travail pourrait intégrer une réflexion plus souple sur les attentes des hommes et des femmes.

#### Mise en situation :

Pablo et sa femme vont bientôt avoir leur premier enfant, et il souhaite prendre un congé pour se consacrer à leur nouvel enfant. Il entend ses collègues dire que sa demande « va trop loin » et que « ce n'est pas comme s'il accouchait; pourquoi doit-il prendre des vacances alors que le reste de l'équipe prend le relais? ».

#### Posez-vous les questions suivantes :

Combien de fois les personnes de tous les genres sont-elles encouragées à faire passer leur travail avant toute autre considération, y compris leur santé mentale, leur bien-être et leurs proches?

#### Pourquoi est-ce important?

- Les caractéristiques de l'idéal masculin ne nuisent pas seulement aux autres, les hommes sont également blessés par la pression et l'anxiété que ces attentes peuvent créer.<sup>14</sup>
- Même si aucune institution, aucune personne ou aucun groupe n'est responsable de la création du problème, nous avons tous le pouvoir de résister à l'environnement de contrainte des hommes à se conformer aux normes masculines.



#### CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Remettez en question les suppositions profondément ancrées selon lesquelles les hommes devraient donner la priorité à leur travail plutôt qu'à leur vie personnelle. Prenez le temps d'entamer une discussion lorsque vous remarquez des cas de rigidité dans les normes de genre, puis posez des questions pour savoir d'où vient cette rigidité et comment la personne peut recadrer son point de vue.



### 3 Réfléchissez systématiquement à la façon d'atténuer l'idéal masculin et les stéréotypes de genre dans votre milieu de travail.

#### Mise en situation :

Dylan remarque que le cabinet d'avocats compte beaucoup plus d'hommes que de femmes et de personnes non binaires. Lors de Dylan fait part de cette préoccupation à un collègue plus expérimenté, celui-ci lui répond : « Eh bien, cela a toujours été comme ça. Laissez le temps faire son œuvre. »

#### Posez-vous les questions suivantes :

Sur votre lieu de travail, où chercheriez-vous des inégalités structurelles? Savez-vous comment les reconnaître?

#### Pourquoi est-ce important?

- Une répartition plus équitable des genres à tous les niveaux d'une organisation, y compris dans les rôles traditionnellement considérés comme « réservés aux femmes », peut promouvoir des croyances plus égalitaires en matière de genre.<sup>15</sup>

En veillant à ce que les critères de promotion soient fondés sur un large éventail de caractéristiques plutôt qu'au comportement des hommes et aux femmes, on obtiendra une équipe de direction plus équilibrée.



#### CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE :

Reconfigurez les politiques et pratiques d'embauche qui désavantagent les minorités de genre.<sup>16</sup> Commencez à récompenser officiellement les traits considérés comme stéréotypiquement « féminins », comme la créativité dans les évaluations de leadership. Passez en revue les pratiques gagnantes du prix Catalyst de Hartford et de l'UPMC pour apprendre comment ces organisations ont éliminé les défauts masculins de leurs processus.



Comment citer : Masculinités flexibles au travail : Infographie. (2023). Catalyst.

## NOTES EN BAS DE PAGE

<sup>1</sup> Berdahl, J. L., Cooper, M., Glack, P., Livingston, R. W. et Williams, J. C. (2018). *Work as a masculinity contest*. *Journal of social issues*, 74(3), 422-448.

<sup>2</sup> Cejka, M. A. et Eagly, A. H. (1999). *Gender-stereotypic images of occupations correspond 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. & Bosson, 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.

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

<sup>4</sup> Berdahl et al., (2018).

<sup>5</sup> Glick, P., Berdahl, J. L., & Alonso, N. M. (2018). *Development and validation of the Masculinity Contest Culture scale*. *Journal of social issues*, 74(3), 449-476.

<sup>6</sup> Les données ont été recueillies auprès de 7 044 hommes (0,2 % d'hommes transgenres) 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 venaient principalement de l'industrie manufacturière (15,5 %), des hautes technologies et des télécoms (14,2 %) et des soins de santé, de l'éducation, de l'éducation publique et des organisations à but non lucratif (14,5 %). L'âge moyen des participants était de 42 ans et l'âge variait de 18 à 77 ans.

<sup>7</sup> Les attentes masculines en milieu de travail ont été mesurées à l'aide du message suivant et de trois éléments créés par l'équipe de recherche MARC : Dans de nombreux lieux de travail, on attend des hommes qu'ils agissent de manière masculine, notamment en étant agressifs, compétitifs, indépendants et en prenant des risques. Dans d'autres milieux de travail, ces attentes sont moins restrictives. Pensez à votre milieu de travail et évaluez chaque énoncé sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord). 1) Dans mon milieu de travail, on s'attend à ce que les hommes soient masculins tel qu'il est décrit ci-dessus. 2) Sur mon lieu de travail, les hommes qui se comportent de manière masculine sont tenus en haute estime. 3) On se moquerait de moi si je n'agissais pas de manière masculine au travail. Ensemble, ces trois éléments étaient très fiables (a = 0,88) et ont donc été combinés pour créer une mesure composite dans lequel des valeurs plus élevées indiquent des niveaux plus élevés d'attentes masculines sur le lieu de travail. La mesure composite a ensuite été dichotomisée, les réponses 1 à 3 étant codées comme des attentes masculines faibles et les réponses 4 à 6 comme des attentes masculines élevées.

<sup>8</sup> Le bien-être psychologique a été mesuré à l'aide d'une forme adaptée de l'échelle de bien-être psychologique de Ryff : Ryff, C. D. et Keays, C. L. M. (1995). *The structure of psychological well-being revisited*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Le moyen de ces éléments a été calculé pour créer une mesure composite (a = 72), où des valeurs plus élevées indiquent des niveaux plus élevés de bien-être psychologique. La mesure composite a ensuite été dichotomisée, où les réponses 1 à 3 étant codées comme un bien-être psychologique faible et les réponses 4 à 6 comme un bien-être psychologique élevé.

<sup>9</sup> Le retrait du travail a été mesuré à l'aide de cinq éléments sur une échelle de 1 (jamais) à 6 (toujours) tirés de : Hanisch, K. A. et 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 adaptée a démontré une excellente fiabilité interne (a = 0,87), de sorte que la moyenne des éléments a été calculée pour créer une mesure composite, où les valeurs les plus élevées indiquent des comportements de retrait plus importants au travail. La mesure composite a ensuite été dichotomisée, les réponses 1 à 3 étant codées comme un faible retrait du travail et les réponses 4 à 6 comme un retrait du travail élevé.

<sup>10</sup> Lyness, K. S. et 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.

<sup>11</sup> 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*, 9, 160.

<sup>12</sup> Cheryan & Markus (2020).

<sup>13</sup> Varney, J. (2022, September 12). *10 qualities of a good leader*. *Southern New Hampshire University*.

<sup>14</sup> DiMuccio, S., Sattari, N., Shaffer, E., & Cline, J. (2021). *Masculine anxiety and interrupting sexism at work*. Catalyst; Mayer, D. M. (2018, October 8). *How men get penalized for straying from masculine norms*. *Harvard Business Review*.

<sup>15</sup> Eagly, A. H. & Koenig, A. M. (2021). *The vicious cycle linking stereotypes and social roles*. *Current Directions in Psychological Science*, 30(4), 343-350.

<sup>16</sup> *Break the cycle - Eliminating gender bias in talent management systems*. (2018). Catalyst.