

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Mixité de genre et performance dans l'artisanat du bâtiment : points de vue comparés entre artisan(e)s et parties prenantes institutionnelles dédiées à l'accompagnement

Debray C., Paradas A., Polge M., Fourcade C.,
Montpellier Université – Montpellier Recherche en Management
LaBex Entreprendre

1. Contexte et objectifs de la recherche

Si l'entrepreneuriat est né plutôt masculin (De Bruin et al., 2006), il semble qu'il le soit demeuré dans l'artisanat du bâtiment. Bien que « les frontières entre métiers masculins et métiers féminins soient aujourd'hui plus poreuses », (Gavoille et al., 2014), le secteur du bâtiment, très diversifié en matière d'âge, de nationalités et de cultures et où 98% des entreprises ont moins de 20 salariés, reste caractérisé par un exercice masculin quasi-exclusif. Selon une étude de 2016 de l'UCF CI BTP (Elie, 2017), les femmes représentent 11,6% des effectifs en 2016¹. Seulement 14300 femmes dirigent une entreprise de BTP sur les 300.000 femmes dirigeantes dans l'artisanat². Naves et Wisnia-Weill (2014) indiquent d'ailleurs qu'à caractéristiques comparables³, les femmes seules exercent davantage une profession d'ouvrier qualifié de la sphère artisanale à dominante très masculine, alors que les femmes en couple avec au moins un enfant sont sous-représentées.

Des départs à la retraite massifs ont commencé, qui vont s'intensifier dans les années à venir (Scotto et al., 2008). Milieu traditionnel, empreint d'une identité, d'une culture et de codes masculins très marqués, ce secteur connaît donc des attentes économiques, sociales et sociétales fortes. C'est un enjeu majeur qui doit conduire à plus d'intégration des femmes, (Landrieux-Kartochian, 2005-a), et permettre d'améliorer les comportements et les conditions de travail, profitant ainsi aux salariés dans leur ensemble (Scotto et al., 2008) et par là, à l'entreprise.

L'entreprise, d'autant plus qu'elle est de petite taille, ne peut se priver l'accès à de nouvelles ressources, soutiens ou vecteurs de performance. Cet argument est conforté par la théorie des ressources et des compétences sur laquelle se fondent Schrader et al. (1997) pour affirmer que les entreprises qui féminisent leur management utiliseraient mieux leurs ressources en leur permettant d'élargir leur vivier de talents. Elles pourraient ainsi répondre à une pénurie de main-d'œuvre, mais également avoir accès à des ressources spécifiques.

Au sein de la RSE, la diversité dans laquelle s'inscrit la mixité femmes-hommes, est essentielle, notamment en tant que source de performance(s) (Bender et Pigeyre, 2003 ; Landrieux-Kartochian, 2005-b ; Bruna et Chauvet, 2010 ; Belghiti et Rhodain, 2011). Au-delà de l'exigence sociale de non-discrimination et d'intégration, les dirigeants de petites entreprises ont tout à gagner à développer la mixité, porteuse de performance sociétale et d'entreprise. Nombre de travaux corroborent cet état de fait. S'appuyant sur des études quantitatives des entreprises du CAC 40, Ferrary (2010) note que les entreprises les plus féminisées au sein du management font montre de « performances économiques supérieures en matière de croissance,

de rentabilité, de productivité du travail et de création d'emplois ». Le même discours ressort de la part de dirigeants et DRH d'entreprises de grande taille, privées comme publiques (Polge et al., 2017). Qu'en est il dans le secteur particulier de l'artisanat du bâtiment ?

¹ 77% sont des employées, 8% sont des ouvrières et 15 % des ingénieures (a priori ne concerne pas la TPE ou PE.

² Soit 4,7% contre 2% en 1984 et 3% en 2015.

³ (âge, niveau et spécialité de diplôme, localisation géographique, origines géographiques et sociales)

Nous nous sommes intéressés aux performances associées à une plus grande mixité femmes-hommes, perçues par deux types d'acteurs de ce secteur : les artisan(ne)s et les organismes de formation et d'information, catégorie de parties prenantes institutionnelles particulière. En effet, ces organismes sont des accompagnateurs privilégiés de la petite entreprise artisanale, au quotidien pour certains d'entre eux. Ils sont les témoins du premier rang concernant les évolutions du secteur d'activité.

Ce travail de recherche d'une durée de 2 ans, réalisé sur la demande de la branche régionale d'une des principales fédérations nationales de l'artisanat du bâtiment, a été mené au sein de la chaire CoCréatec de l'université de Montpellier. Le protocole complet de cette recherche visait identifier les freins à la mixité femme-homme dans ces petites entreprises et à proposer des outils pour infléchir la tendance en faveur de plus de mixité.

Nous identifierons dans un premier temps dans la littérature les liens faits entre la mixité et la performance de l'entreprise. Nous retiendrons 4 types de performance qui seront présentés aux acteurs concernés lors de 22 entretiens individuels. Enfin, nous présenterons les points de vue comparés, fondements de préconisations et de pistes à approfondir.

2. Travaux sur les liens entre Mixité et Performance

Selon Cornet et Warland (2008), la diversité, qui inclue la mixité de genre, devrait principalement être promue pour quatre raisons : une meilleure efficacité sous l'angle productif, commercial et médiatique, la recherche d'une plus grande efficacité en améliorant la mobilisation et l'usage des ressources et des compétences internes et externes à l'entreprise, le respect des lois et des règlements et la volonté de parfaire sa réputation. De manière similaire, Cox et Smolinski (1994), cités par Landrieux-Kartochian (2010), affirment qu'avoir des femmes parmi les salariés permettrait une meilleure adéquation de l'entreprise aux caractéristiques démographiques de ses clients et, ainsi, une meilleure compréhension de leurs préférences et de leurs attentes.

De nombreuses notions renvoyant à la performance de l'entreprise sont mobilisées dans les travaux académiques : la performance organisationnelle, la performance individuelle, la performance financière, la performance au travail, (Roberson et Park, 2007; Baret, 2006 ; Kochan et al., 2003), la performance politique et systémique (Morin et al., 1994). Si certains constatent un impact significatif de la mixité sur la performance des organisations (Bender et Pigeyre, 2003 ; Bruna et Chauvet, 2010 ; Catalyst, 2004 ; Achin et al., 2005 ; Landrieux-Kartochian, 2005-a), d'autres vont en souligner les désavantages, les limites (Breda, 2015 ; Bruna et Chauvet, 2010). Ces questions de performance se retrouvent évidemment dans les entreprises de petite taille, et induisent des particularités liées à un mode de management de fait sous-dimensionné.

La très petite taille des entreprises artisanales du bâtiment induit une forte proximité dans les relations du dirigeant avec ses salariés et ses parties prenantes (Torrès, 2003). L'intégration de femmes va nécessairement avoir une incidence sur le système de gestion (Marchesnay, 2003) en termes de management et d'organisation, et par là, sur les différents aspects de la performance.

Une réflexion importante a été menée en amont et en collaboration avec les représentants de la fédération professionnelle, qui a permis de déterminer les aspects de la performance pertinents dans ce secteur et par rapport à la problématique posée.

Nous distinguerons ainsi les performances : individuelle, organisationnelle, sociale et économique, comme étant susceptibles d'être influencées par la mixité de genre. Une revue de la littérature a été faite en ce sens.

C'est donc à travers ces types de performance que nous aborderons la question des relations perçues entre mixité de genre et performance à travers les points de vue comparés d'artisan(ne)s du bâtiment et des parties prenantes dédiées à l'accompagnement.

Concernant le lien **mixité et performance individuelle**, les relations et le dialogue intra-groupe peuvent être facilités avec un recrutement féminin (Cornet et Bonnivert, (2008), Bender et Pigeyre (2003), Lambert et Ramboarison (2008)). Néanmoins, si dans certaines configurations la diversité de sexe peut constituer une ressource clé pour l'organisation, elle peut aussi, être un facteur d'accroissement des tensions, des rivalités voire des conflictualités internes (Bruna et Chauvet, 2010).

La mixité de genre jouerait de manière significative sur la **performance organisationnelle**, notamment sur la créativité des équipes-projets et l'innovation, sur les processus de prise de décision et la résolution de conflits (Watson et al., 1993, Landrieux-Kartochian, 2005-b).

Elle permettrait également de diminuer certains coûts cachés (absentéisme, accidents, rotation du personnel, défauts de qualité, délais, sous productivité, non création de potentiel stratégique etc.) et de montrer une image d'entreprise soucieuse d'équité, ce qui est très motivant (Igalens et al., 2011). Landrieux-Kartochian (2010) cite nombre d'auteurs pour lesquels « une politique active de féminisation peut aussi avoir des impacts sur les attitudes des salariés au travail, en termes de satisfaction, d'implication et de motivation et donc sur la productivité » (p. 20).

Les éléments établis ci-dessus portent déjà les germes de la **performance économique**. Un mobile économique important est de répondre à une pénurie de compétences. Les petites structures ont tout à gagner à profiter de savoirs et savoir-faire présents sur le marché (Bender, 2004 ; Meynaud et al., 2009). De plus, une entreprise mixte aura d'une part une image « moderne », voire innovante, sur ce secteur à l'image plutôt « traditionnelle », et pourra d'autre part, répondre aux revendications spécifiques de certaines catégories de son public⁴. Elle améliore la performance financière de l'entreprise « en accroissant la fidélité des consommateurs actuels, en réduisant les élasticités au prix, en abaissant les coûts marketing à travers un « bouche-à-oreille » positif, en réduisant les coûts de transaction, et en enrichissant la réputation de l'entreprise » (Tournois et Montebello (2001). Cela peut avoir un impact en termes de parts de marché (Cornet et Constantidinis, 2005).

Dans **l'approche sociale de performance**, fondée sur les aspects humains de l'organisation, la cohésion apparaît essentielle dans la petite entreprise et influence la performance économique : « un climat social serein permet d'atteindre de plus forts niveaux de productivité » (Gauzente, 2000, p. 162). Cela renvoie aux propos ci-dessus (Landrieux-Kartochian, 2010).

Afin d'appréhender ces différentes facettes de la performance perçue, nous avons privilégié une méthodologie qualitative.

3. Approche méthodologique

Elle se fonde sur une recherche qualitative englobée dans un protocole de recherche large.

⁴ A noter toutefois que certain(e)s client(e)s insistent pour avoir un artisan homme pour effectuer certains travaux jugés physiques, quand d'autres sont « agréablement » surpris de voir arriver une artisane (verbatim artisane menuisière)

3.1 Une démarche pilote dans un protocole de recherche multi-niveaux

Nos travaux s'ancrent dans une recherche pilote sur la mixité et l'égalité femmes-hommes dans le secteur de l'artisanat du bâtiment, réalisée sur deux ans et initiée par l'Université de Montpellier sur 4 départements de la Région ex-Languedoc-Roussillon. L'objectif était de sensibiliser à ces questions les acteurs du secteur, par la mise en place d'outils d'accompagnement co-construits par les chercheurs de l'Université avec ces différents acteurs. Il s'est agi de montrer, qu'au-delà de la contrainte juridique, un meilleur équilibre des équipes en termes de sexe des collaborateurs était un véritable enjeu stratégique, et de souligner les liens entre mixité et performance de l'entreprise. Cette recherche, inscrite dans une approche socialement responsable répondait à la demande de la fédération d'identifier les freins et blocages à l'emploi de femmes dans les métiers techniques du bâtiment mais également de faire émerger des axes de performance portés par cette population.

Après un état des lieux de la place des femmes dans les entreprises artisanales du bâtiment en région Languedoc-Roussillon, il a été nécessaire d'identifier les outils en place et à créer et constituer un large panel de parties prenantes afin de mettre en place un protocole de recherche adéquat. Puis nous avons engagé un processus de co-construction d'actions collectives au sein d'un dispositif RSE et structuré un observatoire de la mixité femmes- hommes dans ce secteur.

3.2 Le protocole de recherche

Le protocole de recherche retenu pour remplir ces missions intègre des outils différents et complémentaires : étude documentaire, études qualitatives (entretiens individuels et focus groupes) et étude quantitative. La triangulation des données permises par les 3 types d'investigations a permis de recueillir des résultats concordants, ce qui assure la robustesse des résultats. Les conditions d'observation dans les TPE/PE permettent une traduction et une interprétation plus directe des problématiques que celles observées dans le cadre usuel des grandes entreprises. La présente contribution est axée sur les résultats des 22 entretiens individuels (13 menés auprès d'artisan(e)s et 9 auprès de parties prenantes), autour d'un guide d'entretien élaboré autour de 5 items : profil de l'enquêté, stéréotypes, freins/motivations, performance et connaissance de la RSE. Seules les données en lien avec la problématique de performance ont été intégrées. D'une durée moyenne de 1h30 et enregistrés, ces entretiens ont été retranscrits sous forme de verbatim. Une analyse textuelle à partir des verbatim a permis d'élaborer des tableaux d'exploitation comparatifs.

Le tableau en annexe 2 synthétise les caractéristiques des entreprises artisanales et des parties prenantes et intègre le sexe et l'âge. Ce dernier se situe entre 35 et 55 ans pour la majorité des responsables enquêtés (exception faite de 3 dirigeantes âgées de moins de 35 ans). Une majorité de ces dirigeants appartient à la catégorie "nouveaux artisans", qui, à la suite d'une rupture professionnelle et après avoir suivi une formation professionnalisante, se sont engagés dans une activité artisanale. 61,5 % des entreprises sont unipersonnelles, et dans deux cas, l'entreprise est dirigée par deux associés ou co-gérants et ne comptent aucun salarié. Rappelons que le statut même de l'entreprise artisanale correspond à la forme Très Petite Entreprise, TPE (moins de 10 salariés). 84,5 % des entreprises ont été créées par leur(s) dirigeant(s) et, près de 54 % des entreprises ont moins de 5 ans d'existence.

Les parties prenantes institutionnelles enquêtées sont des organismes dédiés à l'accompagnement. Elles assument deux types de missions : soit une mission de formation, initiale ou continue, soit une mission d'information sur les métiers en général ou sur les métiers du bâtiment plus spécifiquement. Cela les place au premier rang dans l'observation des évolutions du secteur. L'objectif a été de faire jouer un "effet miroir" par rapport aux entretiens réalisés avec les artisans et de procéder à une comparaison entre les points de vue exprimés.

4. Résultats des entretiens artisan(e)s et parties prenantes

Nous présentons dans un premier temps les résultats significatifs issus de l'analyse des verbatims des artisan(e)s. Puis nous les mettrons en regard des entretiens effectués auprès des parties prenantes. Leur comparaison permettra d'enrichir l'analyse, soit par renforcement, soit par différenciation entre ces deux ensembles de données.

4.1 Analyse des perceptions des artisans

4.1.1. Mixité et performance individuelle

Les performances individuelles des femmes, sur les chantiers en particulier, contribuent à améliorer les performances professionnelles de leurs collègues masculins. Leur présence permet de "tirer vers le haut" les performances individuelles des hommes. Des comportements professionnels différents traduisent un travail plus soigné par les femmes : "... *pour les finitions, elles sont quand même meilleures*" (verbatim homme). La relation à la clientèle plus attentive de la part des femmes amène par mimétisme les artisans hommes à soigner l'aspect commercial de leurs activités. Les femmes mettent en avant leur implication : "*mettre tout son coeur pour bien faire son métier* ». Ces traits et comportements vont influencer sur la performance organisationnelle.

4.1.2. Mixité et performance organisationnelle

Les dirigeant(e)s interrogé(e)s ressentent que la mixité améliore la performance de l'organisation, à la fois intra-entreprise et inter-entreprises.

"*Moi, j'aime la mixité parce que du coup on est meilleurs tous ensemble*" dit un dirigeant interrogé, tandis qu'une femme ajoute : "*on peut apporter aussi une autre vision du travail*". La plus grande rigueur reconnue aux femmes améliore l'organisation. "*En chantier, c'est un peu désorganisé, mais le soir il faut que tout soit rangé, ça c'est plus féminin.*" (verbatim homme). Au-delà de l'aspect organisationnel, une réflexion commune sur la mixité comme source d'amélioration globale fait son chemin : "... *ça va être un apport d'idée... je crois qu'il y a plusieurs cerveaux, cerveaux hommes, cerveaux femmes. On a de meilleures idées à plusieurs.*" (verbatim homme).

Bien que certains propos nous semblent relever de stéréotypes de genre bien ancrés !, il ressort néanmoins que la performance organisationnelle apparaît ici comme source de performance économique.

4.1.3. Mixité et performance économique

La recherche de l'excellence attribuée aux femmes vise en premier lieu la satisfaction de la clientèle. "*Un travail parfait. Il faut atteindre la perfection au maximum*" ; "*On nous a demandé une tâche, on a su l'accomplir et bien l'accomplir.*" (verbatim femmes).

Elle entre en résonance avec la performance individuelle appréciée plus haut en termes de travail soigné et d'implication à l'ouvrage. Cela renvoie aux fondamentaux même de l'artisanat, impliquant les aspects de savoir-faire, de métier, mais aussi de savoir-être. Il est notable que les interviewés aient peu exprimé de ressentis sur la performance financière, celle-ci allant de soi : "*y a pas de job dans lequel le gars, on lui demande pas de rentabilité*" (verbatim homme). Néanmoins, un consensus semble s'établir sur une meilleure efficacité et une amélioration de l'efficacité dues à la présence de femmes dans les métiers du bâtiment, mais également sur un volet plus social de cette performance.

4.1.4. Mixité et performance sociale

L'analyse des verbatim révèle une fluidification des relations professionnelles. En intégrant des femmes sur les chantiers, on note une amélioration de la qualité des relations et donc du climat de travail. Ainsi, *"quand il y a une femme, ça va mieux, c'est plus calme, l'atmosphère change, c'est pas moi qui le dit, ce sont les hommes."* (verbatim femme). Cette transformation va même affecter l'aspect sociétal : l'atmosphère même est modifiée, et l'impact de la mixité évolue vers une performance sociétale : *"les hommes qui sont sur le chantier ne se tiennent pas de la même manière... il y a une notion de respect du genre, ... il y a une curiosité aussi... Du coup, il y a vraiment une ouverture qui se crée en fait chez tout le monde"* (verbatim femme). « *Ça serait vraiment bien qu'il y ait plus de mixité, moi je pense que ça apporterait beaucoup au métier"* (verbatim homme).

La performance sociétale croise ainsi la performance individuelle à travers la vision du dirigeant d'une entreprise de sa propre performance : *"Arriver à pérenniser une entreprise, je crois que ça, c'est une performance, pérenniser une entreprise et la stabiliser."*

La présence des femmes qui s'engagent dans ce secteur et leur professionnalisme semblent modifier les codes, de sorte que la mixité est perçue comme un facteur d'amélioration de la performance globale.

En miroir de ces entretiens nous avons administré le guide d'entretien à 9 parties prenantes.

4.2 Regards croisés parties prenantes et artisans : points de comparaison

La perception des différentes formes de la performance à travers la vision des parties prenantes confirme sur la quasi-totalité les apports des entretiens artisans, mais les dépasse sur certains points.

4.2.1 Une absence de lien constaté entre mixité et performance individuelle

Il ressort des verbatim une absence de perception d'une performance individuelle qui serait liée à la mixité. La mixité disparaît même du discours. Il s'agit plus de compétence indépendante du genre : *"Pour moi, non, y'a pas de lien,... vraiment pas de lien au sens managérial."* ; *"Que ce soit des équipes féminines ou équipes masculines, il n'y a pas de différenciation"* ; *"Qu'on soit homme ou femme, les compétences sont les mêmes, ça n'intervient pas."*

Exception faite sur le thème de la sécurité, que l'intégration de femmes peut permettre d'améliorer : *"Une fille dans une entreprise, la mixité amène une réflexion globale sur l'assistance au chantier, et donc la sécurité"*.

4.2.2 La confirmation du lien mixité et performance organisationnelle et mixité et performance sociale

En termes de performance organisationnelle, la mixité est essentiellement perçue comme améliorant les conditions de travail et les relations en interne : *" les conditions de travail sont aménagées "* ; *"...ça modifie la gestion des conflits : quand je n'ai que des conflits d'hommes, ça peut dégénérer"*. La présence de femmes bonifie le climat, notamment dans les formations professionnalisantes de jeunes actifs : *"une femme a tendance à ce que le groupe soit moins dissipé."*

Les parties prenantes lient également la performance organisationnelle à la performance sociale. Ils notent une meilleure atmosphère dans les relations, un respect mutuel : *"lorsqu'il y avait des femmes dans les équipes, alors ça modifiait l'ambiance et le rythme de travail."*

4.2.3 Le dépassement de la relation perçue mixité et performance économique

La **relation mixité/ performance économique** est plus précisée chez les parties prenantes que chez les artisans, et est évaluée positivement, en lien avec les autres formes de performance: "*la performance, le résultat et la fluidité du travail, ça a un lien direct avec le résultat*". L'amélioration de la relation clientèle due à la mixité est confirmée : "*Les employeurs qui expérimentent des équipes mixtes constatent une facilité dans le contact avec la clientèle...*"

Les résultats sur les parties prenantes en termes de lien entre la mixité et la performance économique confirment les résultats des principaux travaux sur la question. Dans l'articulation entre performance et diversité des équipes, c'est la perspective économique de la performance qui est abordée de façon majoritaire (Brunat et Chauvet, 2010).

4.2. Synthèse

Les acteurs artisans et parties prenantes s'accordent sur une amélioration d'une performance que l'on peut qualifier de systémique et globale, affectant l'entreprise dans ses multiples dimensions. En ce sens, le schéma (annexe 1) représente les influences réciproques des différentes facettes de la performance, sans pour autant constituer un modèle dont les relations ont été testées.

Les éléments de performance individuelle (soin du travail bien fait, satisfaction de la clientèle) entrent en résonance avec la performance organisationnelle, tant au niveau de l'entreprise artisanale, que de l'organisation que constitue un chantier (intégrant plusieurs corps de métiers du bâtiment).

La performance organisationnelle, à son tour, a un impact sur la performance économique, même si l'aspect de rentabilité financière n'apparaît pas directement.

Une meilleure efficacité constitue une performance notable, renforçant la place de l'artisanat du bâtiment dans le tissu économique, tout particulièrement dans la région LR, aire géographique de l'étude.

Enfin, performance économique et performance sociale s'imbriquent de manière étroite. La recherche, sinon de l'excellence, du moins du "*bien faire son métier*", concourt à renforcer le sentiment d'appartenance à un monde particulier, celui de l'artisanat. Les valeurs de l'artisan, entre tradition et modernité, articulant savoir-faire et sa transmission d'une part, esprit innovant et entrepreneurial d'autre part, contribuent à élaborer une performance sociétale spécifique (Polge et al., 2018). Les questions de mixité femme-homme vont occuper une place déterminante dans cette évolution sociétale de l'artisanat du bâtiment.

5. Discussion et implications

Les organismes de formation et d'information spécifiquement liés au secteur de l'artisanat du bâtiment, au-delà des actions menées auprès des artisans, travaillent déjà bien en amont pour faire évoluer l'image des femmes dans le secteur. En effet, diverses études alertent sur la nécessité de rendre le métier attrayant auprès des femmes et des jeunes pour répondre à la pénurie (Scotto, 2008). La sous-représentation des filles dans l'apprentissage⁵ pénalise leur insertion. L'orientation vers les formations techniques est souvent faite par défaut, le climat souvent difficile décourage les jeunes filles qui s'y trouvent à la suite d'un choix personnel.

Le tableau est beaucoup plus optimiste en formation permanente, car les femmes qui accèdent à ces métiers, souvent à la suite d'une reconversion choisie, ne rencontrent pas de difficultés spécifiques. Un scénario de montée en mixité ciblée sur des secteurs non-mixtes porteurs, stratégiques serait à même d'introduire entre 150000 et 180000 apprenties supplémentaires

⁵ 20% entrent en apprentissage, contre 34% de garçons après un second cycle professionnel

d'ici 2020 (Naves et Wisnia-Weill, 2014). La formation, levier puissant d'évolution des représentations (Bruna et Chauvet, 2010 ; Paradas et al., 2017) devra être développée particulièrement pour renforcer la mixité dans ce secteur. Une réforme de l'architecture de l'offre d'enseignement et de formation est également à envisager de l'avis des parties concernées, bien que des initiatives ciblées, publiques (rectorat) et privées⁶ existent. Plus en amont de la formation, au niveau du système familial et scolaire, il serait intéressant de (re)valoriser l'image des métiers du bâtiment afin de faire évoluer les représentations et éliminer les idées préconçues.

6. Limites et perspectives

Le choix des personnes interrogées s'est fait sur la base du volontariat à partir du répertoire des adhérents d'un acteur majeur du secteur. La représentativité en ce qui concerne les artisans n'est pas donc pas assurée. Ainsi, pour 8 entreprises artisanales interrogées, ne comportant aucun salarié, la réalité de la mixité femme-homme n'existe pas. Deux entreprises sur 13 (soit 15%) sont dirigées exclusivement par un homme, ce qui est loin de la moyenne nationale.

Un biais relatif aux parties prenantes a été relevé : l'étude visait à obtenir des données sur les perceptions des personnes enquêtées par rapport à la mixité dans les entreprises artisanales en particulier, et le monde de l'artisanat du bâtiment plus généralement. Certains interlocuteurs ont parfois eu tendance à répondre relativement à leur propre organisation.

Néanmoins, l'intérêt porté à ces questions par ces deux catégories d'acteurs a permis d'enrichir le travail et sert de base à la suite de l'étude.

Pour rappel, les résultats présentés sont issus d'un protocole de recherche multi-niveaux décrit plus haut. Ils sont un premier élément du triptyque de recueil des données tel que prévu par la méthodologie de l'étude. Les autres items du guide d'entretien font également l'objet du même traitement et sont en cours d'évaluation.

Les deux autres volets de la triangulation des données (focus groupes et observatoire) vont permettre d'affiner ces premiers éléments de conclusion.

Références

ACHIN, C., MEDA, D. & WIERINK, M. (2005). *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*. Rapport DARES 91, janvier.

BARET, P. (2006), « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1 – 24.

BELGHITI, S. & RODHAIN, F. (2011), « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Jul-Oct 2011, 190-205.

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.

⁶ Le marrainage de lycéennes par une femme ayant réussi dans les secteurs « masculins » (lycée Alfred Sauvy de Villelongue dels Monts depuis 2015) .

BENDER, A.F. & PIGEYRE, F. (2003). « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. » *IAP*, 78-86

BREDA, T. (2015). « Féminisation et performances économiques et sociales des entreprises. » Rapport de l'Institut des Politiques Publiques, 12.

BRUNA, M.G., & CHAUVET, M. (2010). « La diversité, levier de performance... sous condition de management. » *Cahier de recherche n°2*, juillet, Chaire Management & Diversité Dauphine.

CAPEB(2017), source <http://www.capeb.fr/www/capeb/media/capeb-chiffres-cles-2017.pdf>

CATALYST (2004). *The Bottom Line. Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. New York.
https://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Connecting_Corporate_Performance_and_Gender_Diversity.pdf

CORNET, A. & CONSTANTINIDIS, C. (2004). « Entreprendre au féminin: Une réalité multiple et des attentes différenciées. » *Revue française de gestion*, 151(4), 191-204.

CORNET, A., & WARLAND P. (2008). *GHR et gestion de la diversité*. DUNOD.

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

DE BRUIN, A., BRUSH, C.G. & WELTER, F. (2006). « Introduction to the special issue: towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30 (5), 585-593

ELIE, C. (2017), Les entreprises de proximité au féminin. Etudes et recherches de l' Institut supérieur des métiers , Février. https://u2p-france.fr/sites/default/files/ism_femmes_u2p_fevrier2017.pdf

FERRARY, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises : Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 181-190.

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

GAUZENTE, C. (2000). « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. » *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.

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

KOCHAN T., BEZRUKOVA K., ELY R., JACKSON S., JOSHI A., JEHN K., LEONARD J., LEVINE D. & THOMAS D., (2003), « The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network », *Human Resource Management*, 42, 3-21.

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.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2005-a). « L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelles, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ? » *16ème congrès annuel de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15-16 septembre.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., (2005-b). « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, 102, Avril-juin.p.11-20

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S. (2010). Femmes aux commandes, entreprises performantes ?. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 171-179.

MARCHESNAY, M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 144(3).

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.

MORIN E., SAVOIE A., BEAUDIN G., (1994), L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.

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., 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.

POLGE, M., FOURCADE, C., DEBRAY, C. & PARADAS, A. (2017). Femmes dans l'entreprise, *Questions de société*. EMS Management et Société.

POLGE, M., FOURCADE, C., DEBRAY, C. & PARADAS, A. (2018), La mixité Femmes-Hommes dans l'artisanat du bâtiment, Chaire Cocréatec, Université de Montpellier, Rapport final, FSE, juillet.

ROBERSON Q. M. & PARK H. J., (2007), «Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity», *Group & Organization Management*, 32, 548-568.

SCHRADER C. B., BLACKBURN V. B., ILES P., (1997), « Women in management and firm financial performance: an exploratory study », *Journal of Managerial Issues*, vol. ix, 3, 355-372.

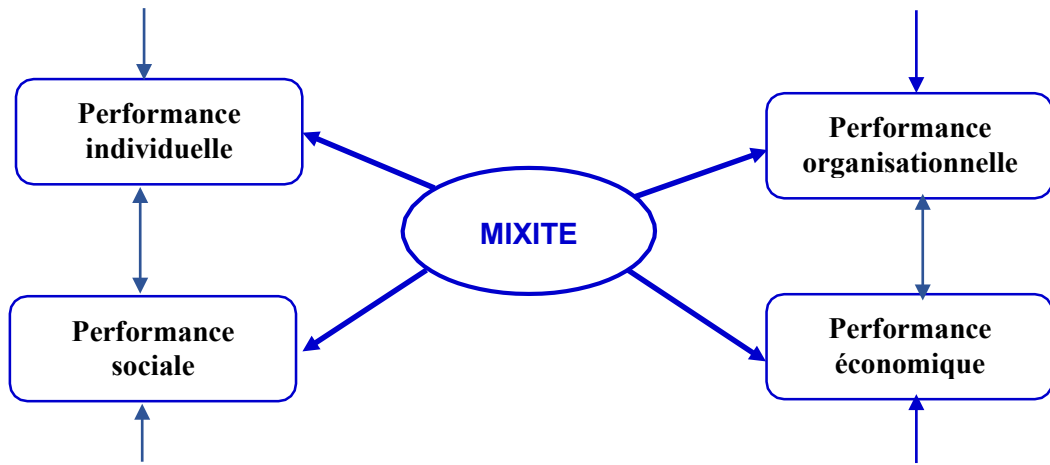
SCOTTO, M.J., SAPPE, R. & BOYER A. (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes. » *Management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

TORRES, O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. » *Revue Française de Gestion*, 144, mai-juin, 119-138.

TOURNOIS, L. & MONTEBELLO, M. (2001). « La création de valeur pour le client, source de la performance concurrentielle des entreprises ». Centres d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, IAE d'Aix Marseille, WP, 623, 1-29.

WATSONW. E., KUMAR K., MICHAELSEN & LARRY K., (1993). « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, 36, 3, 590-602.

Annexe 1 L'interaction des performances



Source : Polge, Fourcade, Debray, Paradas, (2018).

Annexe 2 Présentation des acteurs de l'étude

2.1 Caractéristiques des artisan(e)s

Activité	Taille de l'entreprise - sexe	Age	Localisation
Architecture d'intérieur - Coloriste	0 salarié – Dirigeante	45 ans	Montpellier (34)
Architecture d'intérieur - Coordination Travaux	0 salarié – Dirigeante	57 ans	Montpellier (34)
Cuisiniste	0 salarié – Dirigeante	45 ans	Narbonne (11)
Construction maisons ossature bois	<10 – Dirigeant	?	Narbonne (11)
Menuiserie	9 salariés-2 dirigeants (H/F)	48 ans	Narbonne (11)
Menuiserie - Charpente - Rideaux Fer Inox	8 salariés - 2 dirigeants (H/H)	57 ans	Teyran (34)
Métallerie - Chaudronnerie	0 salarié – Dirigeante	34 ans	Clermont l'Hérault (34)
Peinture	0 salarié – Dirigeante	64 ans	Montpeyroux (34)
Peinture - Faiencerie murale	0 salarié – Dirigeante	45 ans	Lunel (34)
Plomberie - Chauffage	0 salarié - 2 dirigeants (H/F)	30 ans	Clermont l'Hérault (34)
Plomberie - Chauffage	60 salariés – Dirigeant	53 ans	Clermont l'Hérault (34)
Plomberie - Installation Salles de bains	0 salarié – Dirigeante	30 ans	Saint Pierre la Mer (11)
Travaux accès difficiles (cordistes)	>10 - 2 dirigeants (H/F)	?	St Bauzille de M. (34)

2.2 Caractéristiques des parties prenantes (* certaines données d'âge n'ont pas été renseignées).

Nom organisme	Activité	Statut de l'interlocuteur- tranche d'âge	Genre
AFFA FEMME	Formation professionnelle, domaine bâtiment	Direction - 45/50 ans	F
Atout Métiers Carif-Oref	Observation et information sur formation professionnelle	Responsable département*	H
CARSAT Montpellier	Organisme sécurité sociale à compétence régionale	Ingénieur conseil sécurité*	H
CFA Bâtiment	Formation professionnelle par apprentissage	Formation - En charge relations Entreprises - 35-45 ans	F
CDIFF 34	Information sur le droit des femmes	Conseil en insertion professionnelle*	F
CIO Celleneuve (34)	Orientation des jeunes en formation initiale	Direction - 45-50 ans	F
CIO Celleneuve (34)	Orientation des jeunes en formation initiale	Conseil en orientation Psychologue - 40-50 ans	F
GRETA FEMME	Développement de la formation	Conseil en formation continue*	H
Union Matériaux	Vente matériaux pour activité second oeuvre	Direction régionale 35-45 ans	H

