

Intégration de la main-d'oeuvre féminine dans les PME manufacturières québécoises

**Mona Abbondanza¹, Camille Carrier
Université du Québec à Trois-Rivières
Marguerite Surprenant
Groupe « Femmes et production industrielle »²**

1. Introduction

On trouve encore relativement peu de femmes détenant un emploi lié à la production dans les PME manufacturières. Malgré le fait que certains de ces emplois s'avèrent des postes spécialisés qui requièrent une formation professionnelle plus fréquemment envisagée par des candidats masculins, il est juste de croire que bon nombre de ces emplois liés à la production ne réclament aucune formation spécifique ni une force physique particulière. On ne peut donc faire porter tout le poids de l'absence féminine dans le secteur de la production sur des facteurs tels que formation et force physique. Les femmes, de plus en plus présentes sur le marché du travail, auraient avantage à pouvoir accéder plus facilement à ce type de postes dans l'avenir puisqu'ils sont généralement mieux rémunérés que les emplois traditionnellement réservés aux femmes. Cependant, le poids de l'histoire reste lourd et il n'est donc pas étonnant que l'on parle de plus en plus de programmes d'égalité en emploi ou d'équité salariale. Cependant, ces mesures ne couvrent encore que le secteur de la grande entreprise.

Dans le secteur des PME, il est loisible de croire que l'intégration des femmes à des postes non traditionnels est très fortement liée à l'attitude que manifestent les propriétaires-dirigeants de ces entreprises à cet égard. La présente étude examine donc leur perception des avantages et des inconvénients qu'ils associent à l'intégration d'une main-d'oeuvre féminine à des postes liés à la production. Elle permet également de découvrir les solutions gagnantes qu'ils proposent face à cette problématique ainsi que le type de soutien qu'ils décrivent comme nécessaire pour réussir cette intégration et ce, dans le contexte de la petite et moyenne entreprise.

¹ Pour toute correspondance s'adresser à Mona Abbondanza Ph.D., Professeure, Département des sciences de la gestion et de l'économie, Université du Québec à Trois-Rivières, C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada G9A 5H7. mona_abbondanza@uqtr.quebec.ca.

² Femmes et production industrielle est un projet commun de la Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie et de la table de concertation du mouvement des femmes du Centre-du-Québec

2. Cadre conceptuel et problématique

2.1 L'importance de la PME comme employeur au Québec

La PME occupe une place très importante dans l'économie québécoise. Cette affirmation s'avère d'ailleurs largement étayée par le rapport faisant état de la situation des PME au Québec, élaboré chaque année par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Une consultation du plus récent de ces rapports³ permet de mettre en évidence certains constats plus spécifiques à cet égard. Ainsi, il apparaît que le Québec comptait, en 1996, près de 174 000 entreprises dont plus de 98% étaient des PME⁴ et il semble que cette proportion demeure inchangée d'année en année. De plus, il semble qu'en 1994, les entreprises de moins de 100 employés étaient à l'origine de près de 42% des emplois au Québec, ce qui place ce dernier au premier rang des provinces canadiennes en termes d'importance globale des PME dans l'économie, suivi par l'Ontario qui affichait un pourcentage de 34,7. Cette tendance s'est largement maintenue au cours des 20 dernières années puisque la proportion de l'emploi québécois détenue par les PME a augmenté significativement, passant de 36% à 45%, de 1978 à 1993.

En plus d'occuper un espace important de l'emploi global dans l'économie québécoise, la PME joue également un rôle important dans la création des nouveaux emplois. Selon les propos de la ministre Dionne-Marsolais (1997), la PME a créé la majorité des nouveaux emplois au Québec depuis les dernières décennies. Toujours selon le rapport cité précédemment, on constate que de 1989 à 1995, qui n'a pas été une période très favorable sur le plan économique, les PME ont quand même réussi à créer 19 000 nouveaux emplois malgré la disparition de plusieurs d'entre elles, alors que dans la même période les entreprises de plus de 100 employés ont perdu 86 700 emplois. Des données produites au plan canadien abondent dans le même sens. En effet, de 1979 à 1988, les entreprises comptant moins de 5 employés ont créé plus de 45% des nouveaux emplois (Good et Graves, 1993) et actuellement, 60% de tous les nouveaux emplois sont créés par le secteur de la PME (Morgan, 1994). De tels chiffres mettent très bien en évidence le rôle stratégique des PME en matière de régénération de l'emploi.

Il s'agit là certainement d'une tendance qui ne peut que se maintenir, sinon se renforcer, au cours des années à venir. En effet, bien au delà de toutes ces données purement

³ Source: *Les PME au Québec: État de la situation, Édition 1998*, Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, 1998.

⁴ Dans ce rapport, sont considérées comme des PME les entreprises comptant moins de 100 employés.

quantitatives, la PME bénéficie de nombreux avantages en comparaison avec les plus grandes entreprises. Sans en dresser une liste exhaustive, on peut se permettre d'en énoncer quelques-uns. Tout d'abord, comme le souligne Joffre (1986), la taille même des PME, qui entraîne du même coup des charges moins élevées, leur permet de s'inscrire plus rapidement dans des niches d'opportunité, dans des marchés où le cycle de vie du produit est de plus en plus court. Leur taille leur permet également de réagir plus rapidement aux changements et à la complexité présentes dans leur environnement, du fait de la légèreté de leur structure (Gasse et Carrier, 1992). Plusieurs études démontrent également que la PME innove à la fois plus vite et à moindre coût que les plus grandes entreprises. Enfin, comme le souligne Carrier (1996), la PME constitue un milieu de vie de plus en plus attrayant pour des ressources humaines dont les besoins ont changé et qui affirment maintenant un désir croissant de pouvoir estimer la grosseur de la pierre qu'ils posent à l'édifice.

2.2 L'importance des femmes dans la main-d'oeuvre québécoise et dans la PME manufacturière

Ce rôle majeur de la PME au niveau du marché de l'emploi coïncide avec le moment dans l'histoire où l'on retrouve le plus grand nombre de femmes sur le marché du travail. En effet, on constate qu'au Québec, le pourcentage de femmes actives (femmes sur le marché du travail) est passé de 23% en 1951 à 33% en 1971 et à 40% en 1990, soit une augmentation constante d'environ 10% par décennie (St-Onge, Guérin, Trottier, Simard, Haines, 1994). Selon Marchis-Mourens (1994), cette insertion croissante des femmes dans les entreprises, combinée à des facteurs tels le vieillissement de la population et la dénatalité ont profondément transformé la composition du marché du travail.

Sur un plan plus global, il est juste de considérer qu'en matière d'intégration des femmes à l'emploi, les PME sont certainement appelées à jouer un rôle de plus en plus important au cours des années à venir. Comme le soulignent Ibrahim (1995) et Grimaud (1994), le secteur de la PME constitue déjà un important facteur de la répartition de l'emploi entre les sexes. Ils rapportent d'ailleurs à cet effet qu'entre 1975 et 1990, le nombre de femmes entrepreneurs au Canada a atteint plus de 520 000 et, dans la même foulée, que le ratio des femmes entrepreneures par rapport à la population active a doublé au cours de cette période. Toutes ces données relatives à l'importance économique des PME peuvent nous permettre d'être optimistes et d'avancer qu'elles constituent certainement un milieu potentiel propice à l'intégration des femmes sur le marché du travail, à condition, bien sûr, que leurs dirigeants manifestent une ouverture positive à cet égard.

En ce qui concerne les PME manufacturières, il semble que les femmes y demeurent encore peu présentes dans certains types d'emplois. Mieux comprendre le rapport entre cette main-d'oeuvre féminine et la PME, particulièrement dans les secteurs où

traditionnellement on comptait peu de femmes, devient particulièrement important. Par exemple, un secteur de faible féminisation est celui de la production; en effet, peu de femmes détiennent un emploi lié à la production dans les PME manufacturières. Dans le secteur manufacturier de la région 04 (renommé récemment région 04 et 17), les femmes occupent seulement 23% des emplois liés à la production. Si on exclut le secteur de l'habillement qui présente un taux de féminisation de 85%, la proportion de femmes détenant un emploi lié à la production dans les industries manufacturières baisse à 16%. Dans la région Mauricie-Bois-Francs, 83% des emplois détenus par des femmes se situent dans des emplois traditionnellement féminins. Ces emplois sont souvent sous-payés, à statut précaire et ayant peu de chance d'avancement.

2.3 Importance de l'attitude des gestionnaires face à l'intégration de la main-d'oeuvre féminine

Il est admis que l'attitude des gestionnaires à l'égard de l'intégration de personnel féminin à des postes non traditionnels revêt une importance capitale dans l'atteinte de l'égalité en emploi. Comme le précise l'étude de Lambert et St-Onge (1993, p. 4): "de façon non équivoque, l'engagement des dirigeants est explicitement considéré par plusieurs auteurs comme la principale condition de succès de programmes d'égalité en emploi". Dans le cas des PME manufacturières, on peut soupçonner que bien peu d'entre elles aient mis en place un programme formel d'égalité en emploi. Malgré cela, il demeure particulièrement important de se préoccuper de l'attitude de leurs dirigeants face à l'intégration de personnel féminin à des postes de production dans leur entreprise, donc des postes non traditionnels pour la main-d'oeuvre féminine. Force nous est d'admettre que ce constat plus général de Lambert et St-Onge de l'importance de l'attitude des dirigeants à cet égard est tout autant sinon encore plus pertinent lorsque l'on se situe dans un contexte où le gestionnaire concerné est un propriétaire-dirigeant de PME.

En effet, on utilise souvent la métaphore de l'homme-orchestre pour parler de l'omniprésence du propriétaire-dirigeant dans la PME qu'il possède. Le propriétaire-dirigeant joue un rôle central et dominant. Plusieurs recherches soutiennent d'ailleurs que, dans la majorité des PME, les décisions importantes sont généralement prises exclusivement ou presque par le ou les propriétaires-dirigeants de l'entreprise (Welsh et White, 1981; Charan, Hofer et Mahon, 1980; d'Amboise et Muldowney, 1988.). Lorsque ce n'est pas l'apanage du dirigeant, elle demeure assurée par quelques figures dominantes, généralement les très proches collaborateurs de ce dernier. En matière de décisions concernant le recrutement et la gestion des ressources humaines, ce dernier constat prend encore plus d'acuité puisque dans plusieurs PME, ces responsabilités relèvent principalement du dirigeant lui-même parce qu'il s'agit d'une fonction transversale et complémentaire aux autres et que l'on a rarement les ressources pour y affecter un spécialiste (Mahé de Boislandelle, H., 1988). Garand et Fabi (1992) soutiennent d'ailleurs

que la vision entrepreneuriale conditionne très fortement toutes les pratiques de ressources humaines dans la PME.

Cette omniprésence et centralité du propriétaire-dirigeant dans les décisions relatives à l'embauche du personnel dans les différents postes, incluant ceux reliés à la production, nous impose de s'intéresser à ce qu'ils pensent personnellement de l'intégration de femmes dans des postes traditionnellement confiés surtout à des hommes. Dans les plus grandes entreprises, cette problématique risque de devoir être analysée à travers tout un réseau de gestionnaires et conséquente à différents programmes mis ou non en oeuvre à cet effet. Dans la PME, l'attitude du dirigeant à cet égard est primordiale et ne peut avoir qu'une influence marquante sur la possibilité plus ou moins grande qu'auront éventuellement des femmes d'accéder à des postes dans le domaine de la production.

2.4 L'importance du rôle du gestionnaire face à la gestion de l'intégration.

La littérature sur la gestion de la diversité humaine dans le milieu du travail s'entend sur une chose : il doit y avoir adaptation de la gestion pour que cette intégration soit un succès. (Morrison, 1992). Encore ici le gestionnaire est au cœur du changement et son attitude à l'égard de la gestion de l'intégration déterminera l'ampleur et le type de changement adopté. Si les auteurs s'entendent sur la nécessité d'adapter la gestion pour qu'il y ait succès de l'intégration, ils diffèrent sur comment on doit l'adapter. Certains proposent d'identifier les effets positifs des différences au sein de ce nouveau groupe de personnes (Cox et al. 1991), c'est à dire de valoriser cette diversité et de le montrer par des gestes d'appui clairement identifiables. D'autres, d'être ouvert et flexible afin d'adapter les techniques managériales à cette nouvelle réalité (Early, 1993), par exemple modifier le processus de socialisation pour mieux accommoder ces nouvelles personnes. Certains proposent d'adopter une approche plus proactive (Watson, Kumar et Michaelsen, 1993), par exemple, accélérer le processus de développement ou encore stimuler la résolution de problèmes. Parmi d'autres approches prônées, on retrouve l'idée de connaître l'importance de la communication et du team building (Watson et Kumar, 1992) et de mettre tout en oeuvre pour s'assurer d'une bonne communication et d'un bon esprit d'équipe. Finalement il est aussi proposé d'utiliser le conflit constructif (Kirchmeyer et Cohen, 1992) pour mieux gérer les tensions dans les équipes où il y a diversité, c'est à dire une approche gagnant-gagnant à la résolution de conflit. Dans la PME, l'attitude du dirigeant à cet égard est encore une fois ici primordiale et ne peut avoir qu'une influence marquante sur la le type de gestion de la diversité qui sera mis en place.

2.5 L'étude de l'attitude du propriétaire/dirigeant face à la main-d'œuvre féminine et à la gestion de son intégration : pourquoi et comment ?

Pourquoi s'intéresser plus particulièrement aux attitudes du propriétaire-dirigeant ? Parce que, selon Allport (1935) et une foule de chercheurs qui l'ont suivi, son attitude déterminera " ce qu'il verra et entendra, ce qu'il pensera et exécutera ". Autrement dit, une meilleure connaissance de leur attitude nous permettra de mieux comprendre leurs perceptions et comportements actuels ainsi que de prédire leurs comportements futurs à l'égard de cette main d'œuvre et de la gestion de son intégration.

Pourquoi s'intéresser à leur attitude face à la main d'œuvre féminine d'une part et à la gestion de son intégration d'autre part ? Parce qu'il s'agit de deux éléments de changements importants et distincts et nous voulons comprendre ce que le propriétaire/dirigeant pensera et exécutera face à chacun de ces changements.

Comment faut-il aborder l'étude de l'attitude dans le cas actuel ? L'attitude, selon le modèle de Zanna, Haddock et Rempel (1988), est un jugement (c'est-à-dire une opinion) exprimant un degré d'aversion ou d'attraction sur un axe bipolaire. " *Cette attitude-jugement est vue comme un élément prenant appui sur trois sortes d'informations : une information cognitive, une information affective et une information basée sur le comportement antérieur ou l'intention d'agir.* Lafrenaye, 1994, p.344 " Pour cette étude, nous distinguerons entre l'élément cognitif et conatif (ou comportemental) de l'attitude des répondants, laissant à des études futures le soin d'élaborer sur la composante affective de ces attitudes.

Nous déterminerons d'abord quel est son attitude-jugement, c'est à dire le jugement favorable ou défavorable quant à la main d'œuvre féminine ainsi qu'à la gestion particulière de son intégration. Puis, nous examinerons l'élément cognitif de son attitude à l'égard de la main d'œuvre féminine dans ce secteur, ainsi qu'à l'égard d'une gestion particulière de son intégration, c'est à dire les croyances, ou encore, les conséquences positives ou négatives associées à cette main d'œuvre et à la gestion de son intégration dans le secteur de la production. Par exemple, pourquoi voit-il cette main-d'œuvre comme un ajout favorable ou défavorable ? Voit-il un avantage à gérer la diversité de façon particulière?

Nous examinerons par la suite l'élément conatif de son attitude, c'est à dire l'anticipation de l'action. Par exemple a-t-il l'intention d'embaucher des femmes dans le secteur de la production dans le futur ? Changerait-il quelque chose à la gestion de l'intégration ?

Son attitude peut dépendre de son expérience passée à travailler avec une main d'œuvre féminine dans ce secteur, donc son contact avec ce groupe de travailleuses. C'est pourquoi, nous distinguerons entre les propriétaires/dirigeants oeuvrant dans des PME de production déjà féminisées de celles qui n'ont jamais été féminisées dans ce secteur, ou encore de celles qui l'ont été jadis mais ne le sont plus. En effet, " *...les recherches des 40 dernières années appuient l'hypothèse du contact tout en démontrant que le contact intergroupe a des effets bénéfiques que dans des situations particulières.* Bourhis et

Gagnon, p.760”. C’est à dire que si le contact se déroule bien et dans des conditions optimales, il aura un impact positif sur les attitudes et les comportements favorisant un harmonie entre les deux groupes ou leurs représentants. Pour qu’il y ait un contact plaisant, il faut entre autre que le contact se fasse avec un individu clairement catégorisé comme étant typique de l’exogroupe, donc impossible d’interpréter le contact positif comme une exception à la règle (Wilder, 1984). On pourrait donc s’attendre à ce que le propriétaire/dirigeant qui a l’expérience de la féminisation, donc contact avec cette main d’œuvre féminine dans des conditions optimales, aille une attitude-jugement favorable envers celle-ci. L’impact du contact du à la féminisation est un élément important à connaître, parce que si une expérience positive modifie les attitudes favorablement à l’égard de l’embauche future de cette main d’œuvre, il devient avantageux d’élaborer des politiques permettant de soutenir de telles expériences.

2.6 Problématique

Ce sont l’ensemble des constats qui précèdent qui nous amènent à nous intéresser à l’attitude des propriétaires-dirigeants de PME quant à une intégration éventuelle plus grande des femmes dans les postes de production plus traditionnellement réservés aux hommes. Comme on l’a constaté, ce sont les PME qui constituent la solution d’avenir en matière de création d’emplois dans un monde où de plus en plus de femmes envahissent le marché du travail. Hors l’intégration des femmes est largement dépendante de l’attitude de leurs dirigeants à cet égard. De plus la gestion de l’intégration, primordiale au succès de l’intégration, est aussi dépendante de l’attitude du gestionnaire. Plus précisément, dans la présente étude nous nous intéressons dans un premier temps à l’attitude des gestionnaires de PME face au personnel qui féminise le secteur de la production, aux avantages et inconvénients qu’ils associent à l’accueil des femmes dans ce secteur. Dans un deuxième temps, nous examinerons l’attitude des gestionnaires à l’égard de la gestion de l’intégration, les solutions gagnantes qu’ils proposent à cet égard ainsi que le type de soutien dont ils disent avoir besoin pour réussir cette intégration. Enfin, nous tenterons de déterminer si l’historique de féminisation de la PME dans le secteur de la production manufacturière a un impact sur ces attitudes.

3. Cadre opératoire

L’étude est faite auprès de 33 gestionnaires oeuvrant dans autant d’entreprises manufacturières de la région 04. Parmi ces entreprise 12 ont actuellement du personnel féminin à des postes de production, 6 ont déjà eu du personnel féminin à ces postes et 15 n’ont jamais engagé de personnel féminin à des postes de production. Les entreprises se situent dans les secteurs d’activités suivants : meubles et articles d’aménagement (n=10) ;

fabrication de produits métalliques (n=3) ; aliments (n=2) ; produits et matière plastique (n=2) ; première transformation des métaux (n=2) ; machinerie (n=2) ; produits minéraux non-métalliques (n=2) ; industries chimiques (n=2) ; produits textiles (n=1) ; bois (n=1) ; imprimeries et industries connexes (n=1) ; matériel de transport (n=1) ; produits électriques et électroniques (n=1) ; autres industries manufacturières (n=3).

Les entreprises participantes ont été sélectionnées suivant une méthode aléatoire. Pour l'ensemble de l'échantillon, soit 33 entreprises, le taux de participation est de 62%. Un gestionnaire par entreprise répond au questionnaire en présence d'une intervieweuse et d'une assistante de recherche. Sur les 33 gestionnaires participants, deux sont des femmes. Ils sont en majorité propriétaires ou copropriétaires (n=18, ou occupent des postes de superviseur (n=6), de directeur de ressources humaines (n=2), de directeur général (n=2), de directeur de production (n=1), de gérant (n=1) ou d'assistant au directeur (n=1). Dans 91% des cas la personne rencontrée participe toujours ou souvent à la sélection du personnel. Bien que huit entreprises rencontrées soient liées à une grande entreprise, les politiques de gestion des entreprises répondantes ne dépendent de ce lien que dans deux cas ; la plupart des gestionnaires rencontrés sont donc responsables de la gestion des ressources humaines dans leur entreprise.

Un questionnaire semi-structuré est rédigé et ensuite soumis à un pré-test auprès de 11 personnes. À la lumière des réactions et commentaires, une version finale est produite et utilisée tout au long de l'enquête. Les réponses des répondants sont notées par une assistante de recherche qui accompagne l'intervieweuse à chacun des entretiens.

Le questionnaire se divise en quatre parties. La première partie vise à décrire sommairement l'entreprise. La seconde partie permet de décrire chaque poste de production (opération et maintenance) présent dans l'entreprise, ainsi que la présence de femmes à ces postes. La troisième partie concerne les opinions des gestionnaires sur différents aspects de la main-d'œuvre féminine dans une entreprise de production. Les questions de cette troisième partie varient selon la situation actuelle de l'entreprise par rapport à la présence ou non de personnel féminin à des postes de production, soit : 1) n'a jamais engagé de personnel féminin à des postes de production ; 2) engage actuellement du personnel féminin à des postes de production ; et 3) a déjà engagé du personnel féminin à des postes de production. Finalement, une quatrième partie s'enquiert des difficultés possibles concernant la présence de personnel féminin à des postes de travail dits masculins et demande aux gestionnaires d'identifier des solutions possibles à ces difficultés.

L'analyse porte sur les données qualitatives de la dernière partie du questionnaire. Les données sont divisées selon l'expérience de féminisation des entreprises : déjà féminisée (n = 13) ; jamais féminisée (n = 15) ; jadis féminisée (n = 5). L'analyse des données est fait par thème : 1) attitude face à la main d'oeuvre féminine; 2) attitude à l'égard de la gestion de la diversité. Il s'agit donc d'un analyse par concept (conceptually ordered

display) (Miles et Huberman, 1994), présentée dans des matrices. Pour chacune des questions analysées nous tenterons d'établir des " patterns " de réponses .

Les perceptions, stratégies et besoins des répondants sont analysés en fonction de la littérature actuelle sur l'intégration de la main d'œuvre féminine dans les secteurs non-traditionnels ainsi que sur la gestion de cette intégration.

4. Présentation des résultats et discussion

Les résultats de la présente étude seront présentés en deux parties. Dans une première partie, nous examinerons l'attitude qu'ont les gestionnaires de la main d'œuvre féminine dans le secteur de la production , de ses avantages et inconvénients. Dans une seconde partie, nous examinerons l'attitude des gestionnaires à l'égard de la gestion de l'intégration, les solutions gagnantes qu'ils proposent ainsi que le type de soutien dont ils disent avoir besoin pour réussir cette intégration. Pour chacune des parties, nous tenterons de déterminer si les attitudes varient en fonction du fait d'avoir ou non présentement de la main-d'œuvre féminine ou d'en avoir déjà eu. Finalement, nous analyserons les résultats en fonction de la littérature actuelle sur la gestion de l'intégration.

4.1 Attitude à l'égard de la main d'œuvre féminine aux postes de production

L'expérience de féminisation des propriétaires-dirigeants de la présente étude semble jouer un grand rôle dans leur attitude-jugement à l'égard de cette main d'œuvre féminine. Le test du Chi2 sur tous les groupes comparés simultanément n'apparaît pas significatif (Chi2 = 4,33, dl = 2, ns). Visiblement, cela est dû à la similitude des répartitions des réponses des groupes 2 et 3 et au petit nombre de répondants du groupe 3. Des tests plus spécifiques sur les différences entre deux groupes apparaissent plus efficaces. Ainsi, si l'on regroupe les groupes 2 et 3 et qu'on teste ce regroupement contre le groupe 1, les différences de répartition apparaissent maintenant significatives, avec un risque de se tromper en affirmant cela de 3,74% soit 3,74 fois sur 100 (Chi2 = 4,33, dl=1, <0,04). Les différences entre le groupe 1 et 2 apparaissent aussi significatives, à 4,9% (Chi2 = 3,88, dl = 1, <0,05). Toutes les autres différences entre groupes ne sont pas significatives. (voir Appendice, tableau 1)

Les résultats des analyses indiquent donc que le fait d'avoir ou non présentement de la main d'œuvre féminine ou d'en avoir eu jadis **semble avoir ici un impact sur cette perception**. En effet, l'attitude-jugement d'une majorité de répondants en provenance d'entreprises actuellement féminisées dans le secteur de la production est qu'il n'y a pas d'inconvénients à engager du personnel féminin à ces postes. À l'inverse, l'attitude-

jugement d'une majorité (60%) de répondants en provenance d'entreprises non-féminisées dans le secteur de la production, soit parce qu'elles ne l'ont jamais été encore parce qu'elle ne l'ont été que jadis, est à l'effet qu'il y a des inconvénients à engager du personnel féminin. Parmi ceux qui perçoivent au moins un inconvénient aucun test n'apparaît significatif à 5% de risque d'erreur ($F = 1,25$, $dl = 2$, ns) de sorte que l'on doit conclure que quelque soit l'historique de féminisation de l'entreprise les gestionnaires d'entreprises qui perçoivent des inconvénients ne diffèrent pas entre eux quant au nombre d'inconvénients perçus. (voir Appendice, tableau 2)

Si le nombre d'inconvénients perçus ne semble pas influencé par l'historique de féminisation de l'entreprise, le type d'inconvénient semble l'être. Certains types d'inconvénients, au nombre de sept, ne sont perçus que par les répondants en provenance d'entreprise qui n'ont jamais été féminisées dans le domaine de la production : 1) crainte que la femme puisse distraire les hommes ($n=1$); 2) difficile de faire travailler une femme la nuit ($n=1$); 3) difficile de répartir le travail entre homme et femmes ($n=1$) ; 4) difficile de remercier une femme ($n=1$) ; et 5) stress et adaptation ($n=2$) ; 6) compétition entre femmes ; 7) réactions négatives des épouses. Les gestionnaires de PME sans expérience avec du personnel féminin dans ce contexte, semblent donc exprimer une crainte que la gestion de cette diversité sera difficile par les items 2 à 5. Il appréhendent aussi le caractère sexuel des relations hommes/femmes et des comportements problèmes entre les femmes. Ces perceptions ne sont aucunement partagées par les gestionnaires qui ont l'expérience de la mixité dans ce secteur.

D'autres types d'inconvénients, au nombre de cinq, sont perçus par les répondants qui n'ont présentement aucune femme à leur emploi, qu'ils en aient eu jadis ou non : 1) atmosphère difficile ; 2) taquineries des employés masculins ; 3) maternité ; 4) modifications des installations ; 5) peur du manque de capacité de la femme.

On compte seulement trois inconvénients perçus par les dirigeants d'entreprises qui ont présentement des femmes et ces perceptions sont partagées ou non avec les autres répondants : 1) force ; 2) manque de polyvalence des femmes ; 3) enfants malades et absences.

"Y a-t-il (ou y aurait-il) des **avantages** à engager du personnel féminin à des postes de travail dits masculins?". Le fait d'avoir ou non présentement de la main d'oeuvre féminine ou d'en avoir déjà eu n'a pas d'impact sur cette perception ; en effet aucun test de différence n'apparaît significatif à 5% de risque d'erreur ($Chi^2 = 0,93$, $dl = 2$, ns). (voir Appendice, tableau 3). Il n'y a pas non plus de différences significatives en fonction de l'historique de féminisation pour ce qui est du nombre d'avantages perçus ($F = 1,35$, $dl=2$, ns). (voir Appendice, tableau 4)

Si l'attitude-jugement ne diffère pas selon l'historique de féminisation pour ce qui du nombre de répondants percevant des avantages ou du nombre d'avantages perçus, il

diffère significativement pour ce qui est du type d'avantages perçus. D'abord notons, tel qu'indiqué au tableau 5 (voir appendice) que quatre grands types d'avantages sont perçus par les répondants. Un premier voulant que la présence des femmes aide l'entreprise elle-même en terme de support financier, de changement et d'image. Un second avantage voulant les qualités des femmes constituent un avantage : premièrement, des qualités de type féminines (minutie, beauté, ne s'enivre pas, exige moins de salaire...) et deuxièmement des qualités neutre ou de type masculines (rapides, consciencieuses, assidues...). Un troisième avantage est l'amélioration du comportement des hommes dans un contexte de mixité (enlève l'agressivité chez les gars, plus prudents...). Finalement, un dernier avantage perçu est l'amélioration du climat de travail (compétitivité saine, encouragement).

Il existe une différence significative entre deux types d'avantages perçus : l'avantage du à l'apport des femmes tant au plan des qualités de type féminin que de type neutre ou masculin et celui du à l'amélioration du comportement des hommes. Les différences sont plus significatives quand on regroupe les groupes 2 et 3 puisque ceux-ci présentent la même répartition. L'essentiel des différences est donc entre le groupe 1 d'une part et les deux autres groupes mis ensemble ($\chi^2 = 8,89$, $dl = 1$, $<0,01$). (voir Appendice, tableau 6) Autrement dit, les entreprises qui ont actuellement des femmes perçoivent l'apport des qualités des femmes comme un avantages majeurs tandis que les entreprises non féminisées ou jadis féminisées perçoivent plutôt l'amélioration du comportement des hommes comme l'avantage premier. La présence des femmes semble donc avoir un impact sur l'aspect cognitif de l'attitude des répondants. Toutefois, si les répondants d'entreprises féminisées perçoivent des avantages liés aux qualités des femmes ces perceptions demeurent dans une grande proportion fortement stéréotypées. Rappelons que selon la théorie du contact, pour que le contact soit fructueux il ne faut pas qu'il demeure stéréotypé.

Quant à l'intention d'engager ou de réengager des femmes dans le futur, lorsqu'on compare simultanément les répartitions entre les 3 groupes, les différences semblent significatives mais on ne peut pas se fier au calcul du χ^2 étant donné que beaucoup de cellules présentent des fréquences théoriques inférieures à 5. La seule différence qui apparaît significative est entre les groupes 2 et 3 avec un risque d'erreur de 1,4%, en prenant le calcul du χ^2 de Fisher (χ^2 de Fischer = 7,94, $dl = 1$, $<0,01$), ce qui est justifié étant donné que certaines cellules dans ce tableau 2 par 2 ont moins de 5 comme fréquences théoriques (voir Appendice, tableau 7). Autrement dit, les répondants d'entreprises jadis féminisées ont l'intention de réengager du personnel féminin contrairement à leur confrère qui n'en ont jamais eu. Ceci semble encore une fois souligner l'impact d'un contact avec ce type de personnel sur l'intention comportementale. Un nombre plus grand dans chaque cellule aurait peut-être pu permettre de maintenir la différence significative entre les répondants du groupe 1 et 2.

Pourquoi plusieurs répondants hésitent-ils toujours à engager ou à réengager des femmes dans ce secteur ? Plusieurs raisons sont invoquées, comme on peut le voir au tableau 8 (voir Appendice) soit : 1) un souci d'équité et d'égalité entre les sexes ; 2) le fait qu'il manque quelque chose aux femmes (capacité physique...) ; 3) le manque d'ouvertures de poste ; 4) et la préférence pour les hommes.

L'historique de féminisation des entreprises semble avoir un impact sur le choix de justification. Nous avons distingué entre la notion d'équité et d'égalité entre les sexes d'une part et toutes les autres raisons d'autre part. Pour faire l'analyse, nous avons regroupé les groupes 2 et 3 en raison du trop petit nombre de réponses de 3. La répartition entre les deux groupes est significativement différente à 1% de risque d'erreur ($\chi^2 = 6,62$, $df = 1$, $<0,01$). C'est à dire que la principale raison invoquée pour ne pas réengager chez les répondants d'entreprises féminisées est la notion d'équité et d'égalité entre les sexes, tandis que pour les autres on invoque surtout les autres raisons : manque chez les femmes, manque de poste, préférence pour les hommes.

En résumé, l'attitude des gestionnaires de PME à l'égard de la main d'œuvre féminine aux postes de production est liée en partie à l'historique de féminisation de la PME dans le secteur de production manufacturière. En effet, les gestionnaires d'entreprises féminisées sont plus nombreux à ne pas percevoir d'inconvénients à engager du personnel féminin dans ces postes ; ces gestionnaires ne perçoivent pas les mêmes inconvénients que les gestionnaires d'entreprises non féminisées actuellement et ils perçoivent, contrairement à leurs homologues d'entreprises non féminisées, les qualités des femmes comme un avantage en soi. Cela pourrait nous inciter à mettre sur pieds des programmes d'intégration de personnel féminin dans ce type de poste sans plus. Toutefois la seule présence des femmes n'est pas suffisante pour modifier les attitudes ainsi que les intentions de comportement. Il persiste une vision très stéréotypée de la femme dans ce contexte comme nous l'avons vu dans les résultats. Donc tout programme d'intégration de la main d'œuvre féminine dans ce contexte devrait être accompagné d'une formation afin de sensibiliser le personnel cadre en place aux stéréotypes persistants à l'égard des femmes sans quoi le contact n'aura pas d'effet positif. Si le contact avec le personnel féminin semble avoir un certain impact sur l'aspect cognitif des attitudes, cet impact s'estompe lorsqu'on mesure l'intention de comportement, sauf pour les gestionnaires d'entreprises où il y a jadis eu des femmes à ces postes. Les raisons pour le non vouloir d'engager ou de réengager varient selon l'historique de féminisation. Pour ceux qui n'ont jamais eu de personnel féminin, les préjugés et stéréotypes semblent être à la base du refus. Pour ceux qui ont du personnel féminin, des notions d'équité et d'égalité semblent être à la base du refus. Afin de modifier l'aspect conatif de leur attitude la sensibilisation devrait être très différente selon l'historique de féminisation. Si le besoin de sensibilisation aux stéréotypes est courant, le besoin d'une sensibilisation aux notions d'équité ou d'égalité dans un contexte de mixité et de diversité l'est moins. S'agit-il réellement d'une question de perception de justice ou s'il s'agit d'une forme plus subtile d'expression de préjugés à l'égard des femmes ? Il reste beaucoup d'éléments à étudier pour bien saisir toute la

dynamique présente lorsqu'il y a mixité dans un secteur non traditionnel. Rappelons aussi que notre analyse porte sur un petit échantillon d'entreprises francophones et nord-américaines et que des études sur une population plus grande seraient nécessaires afin de pouvoir généraliser ces résultats.

4. 2 Attitude des gestionnaires à l'égard de la gestion de l'intégration

“ Si on compare aux moyens que vous utilisez généralement pour intégrer du personnel masculin à un poste de travail au niveau de la production, procédez-vous (procéderiez-vous) de façon particulière pour intégrer ces femmes dans votre entreprise ? ” Tous les répondants, sauf deux, disent ne pas intégrer les femmes de façon particulière et ce indépendamment de l'historique de féminisation de leur entreprise. Leur attitude-jugement à l'égard de la gestion de l'intégration est à l'effet d'une non adhérence à cette forme de gestion.

Pour quels motifs n'adhèrent-ils pas à une gestion de la diversité ? À la question *“ Pour quels motifs ne changez-vous pas votre façon de faire ? ”* Les gestionnaires des entreprises féminisées (n=13) disent : 1) tout le monde est égal hommes et femmes (n=6) ; 2) avec le syndicat il faut traiter tout le monde égal (n=1) ; 3) ça ne regarde pas les autres employés (n=1) ; 4) une gestion de la mixité aurait un effet négatif sur le personnel féminin (n=1) ; 5) pas nécessaire, pourquoi je changerais (n=3) ; 6) ne s'applique pas (n=1) . Les gestionnaires des entreprises jadis féminisées (n=5) disent : 1) elle fait le même travail pourquoi faire différent, notion d'égalité entre les sexes en ce qui concerne la tâche (n=3) ; 2) ne répond pas à la question (n=2). Les gestionnaires des entreprises jamais féminisées n'ont pas répondu à cette question. Donc en explorant l'aspect plus cognitif de leur attitude on voit que pour plus de la moitié des répondants qui ont répondu à cette question, quelque soit l'état de féminisation de leur entreprise, c'est la notion d'équité et d'égalité entre les sexes qui semblent les empêcher d'adhérer à une gestion de la mixité ou de la diversité. En effet, pour ces répondants, adhérer à une gestion de la diversité ou de la mixité serait aller à l'encontre de la notion d'égalité entre les sexes. Une certaine proportion ne voit pas pourquoi il changerait et un répondant craint les effets négatifs d'une telle gestion sur le personnel féminin lui-même.

L'aspect plus cognitif de leur attitude a aussi été exploré par des questions parallèles. Comme on pourra le constater à l'aide de ce questionnaire additionnel, s'il disent ne pas avoir ou penser devoir modifier leur gestion en contexte d'intégration de la main d'oeuvre féminine, ils proposent toutefois des solutions gagnantes en réponse à la question **“ Comment pourrait-on éviter les inconvénients liés à la main d'œuvre féminine? ”**. Pour les gestionnaires d'entreprises déjà féminisées (n=13) deux mentionnent mécaniser davantage et un troisième répondant parle d'une personne en ressources pour clarifier et

régulariser des situations difficiles pour les femmes. Les gestionnaires des entreprises jamais féminisées (n=15) proposent : a) l'automatisation (n=1) ; b) isoler les femmes dans les équipes ou encore dans l'organisation (n=2); c) choisir des femmes fortes qui savent prendre leur place (capacité physique, affirmation de soi) (n=1) ; d) faire un bon meeting avec les gars (n=1); e) réaménager les lieux (n=1) : f) réponses non pertinentes et pas de réponse (n=9). Finalement pour les répondants dans les entreprises jadis féminisées (n=5), on propose : 1) un rencontre avec " les gars " (n=1) ; 2) accélérer le processus donc agir et être proactif dans le processus de socialisation (n=1) ; 3) pas de réponse (n=3). D'une part, on perçoit dans certains cas des pistes de gestion de la mixité ou de la diversité embryonnaires, par exemple lorsqu'il parle d'automatisation, de réaménagement des lieux, de rencontres préparatoires avec le personnel déjà en place et de gestion proactive du processus de socialisation. Dans d'autres cas, ils s'engagent dans de fausses pistes, loin de la gestion de la mixité ou de la diversité en proposant d'isoler les femmes dans les équipes ou dans l'entreprise ou encore en mettant tout le poids de l'intégration sur la force physique et morale des femmes.

Si la gestion de la mixité ou de la diversité existe d'une manière embryonnaire, on peut se demander de quel appui les gestionnaires auraient besoin pour s'engager dans ce type de gestion. Pour ce faire, nous leur demandons " *De quel appui auriez-vous besoin afin d'éviter ces inconvénients (inconvénients liées à l'intégration du personnel féminin) ?* ". Pour les entreprises féminisées à l'heure actuelle, la réponse est unanime, les répondants n'ont besoin d'aucun appui de l'extérieur. Pour les entreprises jamais féminisées, seulement deux répondants seraient ouvert à un appui ou une aide extérieure : un voudrait connaître l'expérience des autres ; un second voudrait être guidé sur les règles à suivre. Les entreprises jadis féminisées n'ont pas répondu à cette question. Ce que l'on capte dans le compte rendu tout au long de l'entretien, c'est une méfiance de la part des gestionnaires de PME de toute intervention externe dans la gestion de leur personnel.

En ce qui concerne l'intention d'un comportement futur en gestion, lorsqu'on demande au répondant " *Si c'était à refaire, qu'est-ce que vous changeriez dans le choix de la démarche d'intégration ?* ", la réponse est claire, tous les répondants, sauf un, procéderaient de la même manière qu'habituellement pour intégrer les femmes, et ce indépendamment de l'historique de féminisation de leur entreprise. L'unique gestionnaire qui changerait sa démarche d'intégration croit qu'il serait bon " *de préparer l'équipe avant* ". Certains y verraient du favoritisme s'il y avait des changements apportés. On fait donc encore une fois appel à la notion d'équité ou de justice dans la façon de gérer et on oppose gestion de l'intégration et équité ou justice dans la façon de gérer les hommes et les femmes du milieu de travail. Selon les observations lors de l'entretien, il est apparu que les gestionnaires sont inconfortables de se positionner véritablement sur la participation du personnel féminin à la production industrielle. Certains croient qu'ils peuvent être considérés sexistes de voir une différence entre la main-d'oeuvre féminine et masculine.

Ces gestionnaires craignent de se faire reprocher, notamment par le syndicat, ou les employés, les privilèges accordés au personnel féminin.

En résumé il est clair que les gestionnaires rencontrés n'adhèrent pas à la notion de gestion de la mixité ou de la diversité et non pas l'intention d'y adhérer dans un futur rapproché. Alors que ce type de gestion est présenté comme un modèle de gestion favorisant l'intégration de nouveaux types d'employés dans un milieu de travail, donc maximisant l'équité et l'égalité entre les travailleurs, pour les répondants la perception est au contraire l'inadéquation entre gestion de la mixité ou de la diversité et équité et égalité pour les travailleurs. Un travail de sensibilisation à la gestion de la diversité serait très important à faire auprès de ces dirigeants afin de maximiser le potentiel d'intégration de cette nouvelle main-d'œuvre.

5. Conclusion

Nous nous sommes intéressés à l'attitude des propriétaires-dirigeants de PME quant à une intégration éventuelle plus grande des femmes dans les postes de production plus traditionnellement réservés aux hommes. Si la présence des femmes a un certain impact positif sur l'aspect cognitif des attitudes des gestionnaires de PME, on sent un frein à l'acceptation des femmes, liés, pour certains, à la présence de stéréotypes persistants, et pour d'autres, à une inadéquation entre équité et égalité d'une part et intégration des femmes d'autre part.

Ce qui étonne aussi, c'est le refus de la part des répondants à faire une gestion de la mixité ou de la diversité, ainsi que le fait d'invoquer encore une fois les notions d'égalité et d'équité pour le justifier. Malgré tout on retrouve à l'état embryonnaire un certain effort chez certains de gérer la diversité. Beaucoup de travail de sensibilisation et de formation reste à faire auprès des gestionnaires si l'on veut que la PME soit un employeur de la population active dans toute sa diversité. Les résultats permettent de cibler selon l'historique de féminisation de la PME les besoins en formation de ces dirigeants. Beaucoup de questions demeurent sans réponse et méritent une attention particulière de la part des chercheurs dans le domaine.

Références

- Allport, F.H. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp.798-844). Worcester, MA : Clark University Press.
- Bourhis, Richard Y. et Gagnon, André (1994). Les préjugés, la discrimination et les relations intergroupes, *in* Robert Vallerand (ed.) *Les fondements de la psychologie sociale*, (pp.707-765). Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Carrier, C. (1996). "Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 21(1), Automne, 5-20.
- Charan, R., C.N. Hofer et J.F. Mahon (1980). "From entrepreneurial to professional management: a set of guidelines", *Journal of Small Business Management*, 18(1), 1-10.
- Cox , T.H., Lobel, S.A. & McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34,827-847.
- D'Amboise G. et M. Muldowney (1988). "Management theories for small business: attempts and requirements", *Academy of Management Review*, 13(2), 226-240.
- Dionne-Marsolais, R. (1997). Allocution de la Ministre déléguée à l'Industrie et au Commerce (CD-ROM). in Dina Lavoie et Suzanne Kirouac (Eds.), *Le financement del l'entrepreneurship féminin*, Montréal: Chaire McLean Hunter, 108-116.
- Early, P.C. (1993). "East meets west meets mideast : Further explorations of collectivistic and individualistic work groups", *Academy of Management Journal*, 36(2), 319-348.
- Garand, D. et B. Fabi (1992). "Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME", *Revue Organisation*, 2(1), 61-99.
- Gasse, Y. et C. Carrier, (1992). *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal: Les Éditions de l'Entrepreneur.
- Good, W. et J. Graves (1993). "Small business support programs", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Mars, 13-24.
- Gouvernement du Québec (1998). *Les PME au Québec-État de la situation*, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, pages.

- Grimaud, A. (1994). "Moving ahead with small business", *Canadian Banker*, Mars-avril, p. 34.
- Ibrahim, A.B., (1995). *Études sur l'entrepreneurship canadien*, adapté par Jean-Bernard Carrière et André Belley, Institut des banquiers canadiens.
- Kirchmeyer C. et Cohen, A. (1992). Multicultural groups : Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, 17,153-170.
- Lafrenaye, Yves (1994). Les attitudes et le changement des attitudes, in Robert Vallerand (ed.), *Les fondements de la psychologie sociale*, (pp.327-383). Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lambert, M., St-Onge, S. (1993). Une étude sur l'importance de l'engagement des dirigeants dans l'atteinte de l'égalité en emploi. Cahier de recherche no 93-13. Ecole des Hautes Étude Commerciales, Montréal, juillet.
- Joffre, P., (1986). "Le rôle de la taille ne doit pas être surestimé", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, no 55.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris: Economica, Collection Techniques de gestion.
- Marchis-Mouren, M.F. (1994). "Concilier travail et famille", *Gestion. Revue Intenationale de gestion (HEC)*, 19(2), 62-63.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks : SAGE Publications
- Morgan, D. (1994), "Small business. Canada's strategic sectors for the 1990's", *Canadian Business Review, Printemps*, p. 14.
- Morrison, A. (1992). *The new leaders. Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- St-Onge, S., G. Guérin, R. Trottier, M. Simard et V. Haines (1994). "L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour l'organisation", *Gestion, Revue Internationale de gestion (HEC)*, 19(2), 64-73.

Watson , W.E. et Kumar, K. (1992). “Differences in decision making regarding risk taking : A comparison of culturally diverse and culturally homogeneous groups”, *International journal of Intercultural Relations*, 16, 53-65.

Watson, W.E., Kumar, K. et Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance : Comparing homogenous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 3,590-602.

Welsh, J. A. et J.F. White, (1981). “ A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, Juillet-août, 18-32.

Wilder, (1984). Intergroup contact : The typical member and the exception to the rule. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 219-232.

Zanna, M.P. et Rempel, J.K. (1988). Attitudes : A new look at an old concept. In Bar-Tala & A. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge* (pp.315-334). New York : Cambridge University Press.

APPENDICE

Tableau 1

**Inconvénients à engager du personnel féminin à des postes de travail dits
 “ masculins ” : attitude-jugement des répondants (N = 33)**

	Oui il y a des inconvénients à engager du personnel féminin	Non il n’y a pas d’inconvénients à engager du personnel féminin	Total
1) Entreprise déjà féminisée	3 23,1% (5.9)	10 76,9% (7.1)	13
2) Entreprise jamais féminisée	9 60,0% (6.8)	6 40,0% (8.2)	15
3) Entreprise jadis féminisée	3 60,0% (2.3)	2 40,0% (2.7)	5
Total	15	18	33

Tableau 2

Nombre d'inconvénients perçus par les répondants selon la féminisation de l'entreprise excluant les zéros

	Nombre de cas	Nombre d'inconvénients perçus	Moyenne	Écart-type
Entreprise déjà féminisée (N=13)	3	3	1,0000	0,0000
Entreprise jamais féminisée (N=15)	9	18	2,0000	1,2247
Entreprise jadis féminisée (N=5)	3	7	2,3333	1,1547
Total	15	28	1,8667	1,1055
2+3 Jamais + Jadis	12	25	2,0833	1,1645

Tableau 3

Avantages à engager du personnel féminin à des postes de travail dits
“ masculins ” : attitude-jugement des répondants (N = 33)

	Oui il y a des avantages à engager du personnel féminin	Non il n'y a pas d'avantages à engager du personnel féminin	Total
1) Entreprise déjà féminisée	8 61,5% (6.7)	5 38,5% (6.3)	13
2) Entreprise jamais féminisée	7 46,7% (7.7)	8 53,3% (7.3)	15
3) Entreprise jadis féminisée	2 40,0% (2.6)	3 60,0% (2.4)	5
Total	17	16	33

Tableau 4

**Nombre d'avantages perçus par les répondants selon la féminisation de
l'entreprise excluant les zéros**

	Nombre de cas	Nombre d'avantages	Moyenne	Écart-type
1) Entreprise déjà féminisée	8	26	3,2500	2,2520
2) Entreprise jamais féminisée	7	13	1,8571	1,2150
3) Entreprise jadis féminisée	2	7	3,5000	0,7071
Total	17	46	2,7059	1,7900
2+3 Jamais + Jadis	9	20	2,2222	1,3017

Tableau 5

**Résumé des types d'avantages perçus à la fois par les entreprises féminisées
 et non féminisées : nombre de fois mentionné**

	Entreprise déjà féminisée (N=13)	Entreprise jamais féminisée (N=15)	Entreprise jadis féminisée (N=5)
Aide l'entreprise (permet d'obtenir de l'aide financière ; force le changement ; aide l'image)	2	3	1
Qualités de type féminin des femmes (minutie, beauté, ne s'enivre pas, exige moins de salaire, appliquée)	11	3	1
Qualités de type neutre ou masculin des femmes (rapides, consciencieuses, assidues, enjouées, fidèles, fiables, suivent les procédures, productives, constantes dans leur effort)	8	1	1
Améliore le comportement des hommes (enlève l'agressivité chez les gars ; plus prudent, plus diplomates ; plus précis ; suivent mieux les procédures)	1	4	2
Améliore le climat de travail (compétitivité saine, encouragement)	4	2	2

Tableau 6

Avantages à engager du personnel féminin à des postes de travail dits “ masculins ” :
qualité des femmes versus amélioration du comportement des hommes

	Avantages liés aux qualités de type féminin et neutre ou masculin des femmes	Avantages liés à l'amélioration du comportement des hommes	Total
1) Entreprise déjà féminisée	19 95.0% 15,6	1 5.0% 4,4	20
2) Entreprise jamais féminisée	4 50.0% 6,3	4 50.0% 1,8	8
3) Entreprise jadis féminisée	2 50,0% 3,1	2 50,0% 0,9	4
Total	25 78,1%	7 21.9%	32

Tableau 7

Intention de réengager ou d'engager du personnel féminin à des postes de travail dits " masculins " dans le futur

	Oui	Non	Total
1) Entreprise déjà féminisée	4 30,8% (3,9)	9 62,5% (9.1)	13
2) Entreprise jamais féminisée	2 13,3% (4.4)	13 86,7% (10.5)	8
3) Entreprise jadis féminisée	4 80,0% (1.5)	1 20,0% (3.5)	5
Total	10	23	33

Tableau 8

Intention de ne pas engager ou réengager du personnel féminin à des postes de travail dits “ masculins ” dans le futur :
justification selon l’historique de féminisation

	Entreprise déjà féminisée (N=13) non = 9	Entreprise jamais féminisée (N=15) non = 13	Entreprise jadis féminisée (N=5) non = 1
Pas de préférence homme ou femme/ chances égales/ se base uniquement sur les compétences	67% (N=6)	15% (N=2)	
Il manque quelque chose aux femmes : capacité physique, ne se présente pas pour le poste, quitte pour des congés de maternité	11% (N=1)	23% (N=3)	
Pas d’ouverture de poste		23% (N=3)	
À compétence égale je vais engager un homme		8% (N=1)	
Raison non spécifiée	22% (N=2)	31% (N=4)	100% (N=1)

Tableau 9

Justification pour ne pas réengager ou engager du personnel féminin à des postes de travail dits “ masculins ” dans le futur

	Une question d'équité ou d'égalité entre les sexes	Autres raisons (manque quelque chose aux femmes, pas d'ouverture de poste, préférence pour les hommes)	Total
1) Entreprise déjà féminisée	6 66,7% (3.13)	3 33,3% (5.87)	9
2) Entreprise jamais féminisée et	2 14,3%	12 85,7%	14
3) Entreprise jadis féminisée	(4.87)	(9.13)	
Total	8	15	23