



Women@Work No. 4

# Alice au pays de l'entreprise

Petit manuel de la mixité

Laurence Dejouany

Introduction

Margaret Milan et Marie-Claude  
Peyrache

[www.EuropeanPWN.net](http://www.EuropeanPWN.net)

# Table des matières

L'auteur.....	3
Les marraines de publication .....	3
Introduction.....	7
Avant propos.....	9
<b>Première Partie : Femmes, s'affirmer .....</b>	<b>17</b>
Se former.....	21
Coaching.....	27
Mentoring.....	31
<b>Deuxième partie : Réseaux, connecter .....</b>	<b>37</b>
Femmes et réseaux.....	41
Travailler différemment .....	43
Les bénéfiques pour l'entreprise .....	45
Gestion pratique d'un réseau .....	47
Les réseaux de réseaux .....	53
<b>Troisième partie : L'entreprise, conjuguer au féminin.....</b>	<b>55</b>
Quelle stratégie d'action ?.....	59
Le diagnostic.....	63
Tableaux de bord et suivi.....	65
La communication associée.....	67
Stéréotypes et inclusivens.....	71
Recruter .....	79
Accompagner la parentalité.....	85
Gérer la carrière, la mobilité.....	91
Dépasser « l'ère géographique ».....	95
Cycles alternés de carrière.....	107
<b>Conclusion.....</b>	<b>111</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>115</b>
Ces entreprises qui donnent le « la » : les actions mises en place..	117
Bibliographie.....	119
Qu'est-ce que EuropeanPWN ? .....	121
Mécène de publication : Chantal Baudron s.a.s. ....	125
Mécène de publication : RT&A – The Amrop Hever Group.....	127

## Introduction

« Les femmes sont les ressources les moins bien exploitées de la planète aujourd'hui » titre The Economist du 15 avril 2006.

Globalement les femmes représentent dans les pays industrialisés la moitié de la force de travail, mais se raréfient dès que l'on escalade l'échelle du pouvoir. Que ce soit en Europe et aux Etats-Unis, le pourcentage de femmes dans les comités de direction et les conseils d'administration stagne autour de 7 à 8%.

Sont-ce les femmes qui ne veulent pas le pouvoir ? Est-ce le poids des habitudes ou la facilité, les ingénieurs ou les dirigeants aimant mieux recruter des ingénieurs ou des dirigeants qui leur ressemblent ? Où est-ce l'entreprise qui n'est pas adaptée aux femmes ?

Les entreprises qui s'intéressent à l'égalité hommes/femmes au regard de l'emploi et de la gestion des carrières ont tout d'abord été les américaines. Puis les internationales, notamment les filiales de grands groupes, leur ont emboîté le pas et ce n'est que très récemment que des entreprises françaises se sont emparées du sujet.

Désormais néanmoins, de plus en plus de dirigeants affichent être en faveur de l'égalité hommes/femmes dans leur entreprise et le problème est de moins en moins dans le « pourquoi », mais dans le « comment ».

Cependant beaucoup de programmes de diversité des genres affichent des résultats décevants au regard des efforts déployés, car l'entreprise n'a pas pris le temps de penser et d'agir autrement. Elle n'a pas adapté ses méthodes, ses outils, ses rythmes, à cette population particulière des femmes, appliquant ses règles de fonctionnement pensées par les hommes et pour les hommes à l'autre moitié du genre humain. Hommes et femmes n'ont pas les mêmes aspirations au travail, n'ont pas les mêmes rythmes de vie et l'interaction hommes/femmes obéit à des logiques différentes de perception et d'expression.

Telle Alice au pays des merveilles, Alice au pays de l'entreprise a comme toutes ses consœurs dû rentrer dans l'entreprise avec un chausse-pied. Dans le meilleur des cas, consciente de sa différence, elle en a appris la langue. L'entreprise, quant à elle, a encore du chemin à faire pour devenir bilingue.

« 1, 2, 3 Plus de femmes dans les jeunes recrues ! 4, 5, 6 Plus de femmes dans les cadres dirigeants ! 7, 8, 9 Plus de femmes dans les conseils d'administration ! » Pfff ! Les belles incantations produisent peu d'effet et force est de constater que l'ouverture à la mixité ne se décrète pas d'un coup de baguette magique. Elle exige beaucoup de travail et de changements culturels. Lancer et réussir un programme de mixité est une longue route que seules quelques entreprises ont commencé à parcourir, parfois à tâtons, quelques fois avec méthode, souvent avec empirisme. Sans slogan, sans sur promesse, mais avec constance et en innovant, ces entreprises ont réussi en quelques années à constituer des équipes de plus en plus mixtes et performantes avec des résultats tangibles. Elles semblent aussi mieux adaptées au contexte mondial.

Ces entreprises ont accepté de nous faire partager leurs expériences, les mesures qui ont bien marché et celles qui se sont révélées moins efficaces. Elles nous ont fait part de leurs difficultés, mais surtout de leur formidable mobilisation pour changer les schémas mentaux, les préjugés, les stéréotypes, lever les freins, franchir les obstacles et s'engager résolument dans un processus de changement à long terme.

Pour toutes les entreprises qui veulent à leur tour s'engager sur la voie de la mixité, mais qui ne savent pas encore comment s'y prendre, ce manuel propose non pas des recettes toutes faites, mais des orientations et des fiches pratiques simples et opérationnelles.

A parcourir sans modération...

**Marie Claude Peyrache, Margaret Milan**

## Avant propos

◆ « *Alice se leva d'un bond, car, en un éclair, elle réalisa qu'elle n'avait jamais vu un lapin avec un gousset et une montre (...). Dévorée de curiosité, elle le suivit à travers champs et eut juste le temps de le voir s'engouffrer dans un vaste terrier sous la haie.*

*L'instant d'après, Alice y descendait à sa suite, sans se demander le moins du monde comment elle en sortirait. »<sup>1</sup>*

« Où sont les femmes ? ». C'est le cri que vous poussez un matin étonné de n'avoir que des costumes gris dans votre conseil de direction, vous qui êtes talonné par les nouvelles lois sur l'égalité professionnelle, relayées par la presse et l'opinion publique, et parfois par les agences de cotation en bourse.

« Où sont les femmes ? » s'écrie en retour le gestionnaire de carrières auquel vous vous adressez : les viviers sont vides de femmes ! Ce n'est pourtant pas mauvaise volonté de votre part :

- Mais les femmes ne sont pas ambitieuses ! Tout le monde le sait. Elles font des enfants et préfèrent les élever plutôt que gravir les échelons.
- Elles ne sont pas très disponibles non plus. Moins que les hommes en tout cas, que l'on trouve facilement le soir vers 19 heures quand surgit une urgence ou une « conf call » avec New York. Tandis que ces dames courent dans le métro pour récupérer le petit chez la nourrice et préparer leur dîner.
- De plus elles ne sont pas mobiles. Entre le job du mari et l'école des enfants, délicat de les envoyer en mission au Qatar... Sans même parler de leur demander de partir demain matin par le premier avion à Toulouse où aura lieu une démo imprévue chez un client important. La baby-sitter

---

<sup>1</sup> In « Les aventures d'Alice au pays des merveilles », Lewis Carrol, nouvelle traduction d'Elen Riot, Librio 2004, p.7

qui relaie la nourrice reste injoignable, pendant que le mari lui-même doit partir à Londres !

- Sans parler non plus des écoles d'ingénieurs où on ne les trouve pas en nombre, plus de 30 ans après leur ouverture aux filles ! Preuve s'il en est qu'il reste des métiers masculins et des métiers féminins !

C'est à vous, ces hommes qui voulez changer le monde mais ne savez pas comment vous y prendre, que nous nous adressons, fortes de l'expérience d'entreprises et d'institutions qui se sont lancées avant vous : Alcatel, Bain & Company, Barclays Capital, Cisco, Deloitte, EADS, ESA, le Groupe HEC, HP, IBM, l'INSEAD, Microsoft, l'OCDE, Total, partenaires d'EuropeanPWN, ainsi que Air Liquide et GE membres du Cercle InterElles<sup>2</sup>.

Non, les femmes ne sont pas comme ça ! Mais oui aussi, les femmes sont aussi parfois comme ça ! Ecoutez, nous allons raconter... accompagnées des témoignages de nombreuses femmes et de quelques hommes. En compagnie d'Alice qui pénètre ce monde étrange et mystérieux qu'est celui de l'entreprise. Construit initialement par les hommes, dans lequel les femmes pourtant de plus en plus nombreuses se sentent encore parfois étrangères, obligées de se soumettre à des coutumes qui ne sont pas les leurs. Ce monde auquel elles doivent s'adapter, mais qui commence pour ces lieux que nous avons visités à s'adapter à elles aussi.

Suivez-nous...

---

<sup>2</sup> Le Cercle InterElles, né en 2001 de manière informelle sous l'impulsion de femmes dirigeantes, réunit les réseaux des entreprises France Telecom, IBM France, Schlumberger, GE Healthcare, Agence Spatiale Européenne (ESA), Air Liquide et EDF. Issues du milieu technologique traditionnellement masculin, les femmes du Cercle InterElles agissent directement sur le terrain pour favoriser la mixité à tous les niveaux de l'organisation.

## Comment l'esprit vient aux petits garçons

♥ *Carl-Philip, 2 ans 1/2, prend l'avion en compagnie de son père et de son frère. Il rêve d'aller voir le pilote dans sa cabine. Son père s'adresse à un steward. Mais c'est une hôtesses qui vient chercher Carl-Philip pour l'emmener dans la cabine de pilotage. L'enfant s'exclame alors : « Keine Frau ! » « Pas de femme ! »*

Voilà. Ainsi va le monde ! Et les stéréotypes. Quelle que soit l'éducation que l'on nous donne. Au point que vers 5 ou 6 ans garçons et filles finissent par jouer dans des groupes séparés. Nous adoptons alors des jeux différents. Nous ne grandissons pas tout à fait dans le même monde. Et nous faisons, s'est-on aperçu, des apprentissages différents.

Deborah Tannen<sup>3</sup>, une linguiste américaine, a observé comment ces apprentissages faits dans des groupes de jeux sexués se répercutaient dans la vie au travail. Comment ils amenaient parfois les hommes à porter des jugements négatifs sur certaines femmes qui continuaient à utiliser des codes féminins, alors que l'entreprise a été construite, par la force de l'histoire, avec des codes masculins.

### ♥ Le témoignage d'un homme

*« Quand je rassemble mes souvenirs à l'école, au lycée, en classe préparatoire, à polytechnique, je n'ai jamais eu de femme à côté de moi. J'ai vécu dans un univers éducatif entièrement masculin. Dans le corps des agents de télécommunication, dans lequel je suis rentré, il n'y avait pas une seule femme. Et c'est très tardivement qu'il y a eu des femmes.*

*Donc en fait nous venons d'un monde qui est anachronique par rapport à la vision d'aujourd'hui. (...) Ne vous étonnez pas des difficultés que vous rencontrez ! Vous venez dans un monde qui n'était pas construit à l'origine pour cela et qu'il nous faut transformer ensemble pour vivre mieux ».*

*Jean-Jacques Damlamian, Directeur Exécutif France Telecom, introduction au colloque du Cercle InterElles, 7 mars 2003*

---

<sup>3</sup> Lire de cet auteur « Talking from 9 to 5 », que vous pouvez commander sur Amazon

## Du côté des petites filles...

◆ « *Il était une fois trois petites filles, commença la marmotte à toute allure, qui s'appelaient Elsie, Lacie et Tillie et qui vivaient au fond d'un puits...* »<sup>4</sup>

Les filles, nous raconte Deborah Tannen, ont tendance à jouer avec une seule grande amie ou en petit groupe et passent beaucoup de temps à parler. En confiant leurs secrets à leur meilleure amie, elles négocient la distance ou la proximité à l'autre par le langage. Elles apprennent que paraître trop sûres d'elles les rendra impopulaires dans un groupe de filles, bien que personne ne soit dupe de leur modestie affichée. Mais elles doivent minimiser les signes qui manifestent la supériorité de l'une sur les autres et au contraire insister sur les signes d'égalité entre elles.

Si une fille affiche sa supériorité, elle sera vertement critiquée par les autres qui diront qu'elle « ne se prend pas pour n'importe qui ! ». De même, si une fille tend à dire aux autres ce qu'elles doivent faire, elle sera vite accusée de « jouer les cheftaines » et remise dans le rang, si ce n'est au banc ! Les filles apprennent ainsi à tenir compte des besoins des autres et en particulier à ne pas leur faire perdre la face.

Voilà ce qu'il en est de nos merveilleuses capacités de communication et de notre tout aussi merveilleuse intuition féminine : nous nous sommes entraînées très tôt ! Tout autres ont été les apprentissages des garçons...

## Big boys don't cry

◆ « *Alice pensa qu'elle n'avait jamais vu un terrain de croquet aussi curieux de toute sa vie : ce n'étaient que sillons et tranchées ; les balles de croquet étaient des hérissons vivants, les maillets des flamants roses vivants, et les soldats devaient se plier en deux, appuyés sur les pieds et les mains, pour former des arceaux.* »<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Opus déjà cité, p.53

<sup>5</sup> Ibid. p.60

Les garçons s'organisent très différemment. Ils jouent généralement dans des groupes plus larges, mais dans lesquels tout le monde n'est pas traité de manière égalitaire. Il y aura un ou plusieurs garçons considérés comme les leaders du groupe et les autres attendront d'eux qu'ils mettent en valeur leur statut élevé, plus qu'ils ne le minimisent. En effet, les garçons vont faire étalage de leurs performances et de leurs connaissances pour négocier leur statut dans le groupe. Ils n'hésiteront donc pas à défier les autres sur ce terrain.

Ils ne reprocheront pas non plus au leader de « jouer au chef », ils attendent de lui qu'il leur dise ce qu'ils doivent faire ! Donner des ordres est une façon d'obtenir un statut élevé dans le groupe, et par la suite de le garder. Une autre modalité pour y parvenir est de raconter des histoires et faire des plaisanteries... Cela ne vous rappelle rien ?

- Dans le jeu les filles apprennent des rituels qui mettent l'accent sur la dimension de la relation.
- Les garçons apprennent des rituels qui mettent l'accent sur la dimension du statut.

Tous ces rituels sont efficaces tant qu'ils sont partagés par tous. Mais cela peut sérieusement se compliquer dans la sphère de travail.

### **Au boulot**

Plus tard, dans la vie professionnelle les femmes vont valoriser de ne pas crier sur tous les toits ce qu'elles ont fait, même si cela peut affecter le crédit qui leur est accordé. Elles ne souhaiteront pas adopter un autre modèle. Elles trouveront très pénibles les affrontements rituels des hommes qu'elles prennent au pied de la lettre. Et elles ne parviendront pas à se faire entendre dans les situations où les hommes mettent en place ce rituel.

Les hommes déclareront que si les femmes ne percent pas, c'est qu'elles ne sont pas du tout attirées par le pouvoir et ne savent pas exercer une autorité. Inversement, une femme à l'aise avec

les rituels masculins sera facilement perçue comme trop agressive.

Les femmes vont dire « nous », là où les hommes disent « je ». De même elles modéreront l'expression de leur confiance en elle, pour ne surtout pas paraître vantardes. Elles n'hésiteront donc pas à poser des questions quand elles ne comprennent pas... au risque de paraître moins compétentes que les hommes.

Dans les rituels de conversation qu'elles ont appris, les femmes utiliseront beaucoup plus souvent que les hommes des formules d'excuse telle que « je suis désolée ». Echanger des compliments fait aussi partie des rituels féminins. C'est une façon de créer le dialogue en minimisant ses propres qualités. Mais ce mode implique pour les femmes que l'autre saura en reconnaître le caractère conventionnel et renverra l'ascenseur... ce qui fait que parfois nous nous vexons quand ce n'est pas compris, et que les hommes nous trouvent alors tellement compliquées !

Les hommes cacheront soigneusement leurs doutes. Ce serait se mettre en position de faiblesse, alors qu'ils seront attentifs dans les interactions à créer une dynamique de pouvoir. Ils chercheront à différencier qui est dominant et qui est dominé. Les femmes feront attention à permettre à l'autre de sauver la face et de ne pas se sentir dominé.

Deborah Tannen met en évidence que ces apprentissages ont des répercussions dans la sphère de travail :

- sur les jugements de compétence, de confiance en soi qui sont portés sur les personnes,
- sur qui sera écouté, obtiendra du crédit auprès des autres et la réalisation de ses ordres ou de ses demandes.

Elle pointe que ces rituels sont associés pour nous tous à des qualités morales d'autant plus piègeantes qu'elles sont valorisées. Nous allons en effet continuer à répéter ces rituels, même s'ils

ne sont plus pertinents aujourd'hui :

♥ *Une femme, extrêmement brillante, avait attiré mon attention sur la nécessité de traiter des écarts de rémunération entre hommes et femmes. Elle me racontait que dans les nombreux entretiens de recrutement qu'elle était amenée à faire les hommes négociaient systématiquement leur salaire, les femmes jamais. Appelée à de très hautes fonctions, elle est congratulée par ses amies dont une s'exclame : « J'espère cette fois que tu as négocié ton salaire ! » Elle lui répond : « Ce n'est pas dans mes valeurs ! »*

Nous comprenons ce que les autres disent à la lumière de nos propres apprentissages, sans tenir compte des distorsions possibles des apprentissages des autres. Mais nous n'en avons pas conscience et nous pensons que notre manière de dire les choses est « naturelle », et que c'est la nature de l'homme ou de la femme d'être ainsi !

Bien sur, chacun et chacune se construit ensuite une personnalité plus ou moins en accord avec ces normes. Mais généralement les femmes qui ont réussi ont du apprendre le langage de l'entreprise, qui est masculin. C'est ce qu'Avivah Wittenberg-Cox<sup>6</sup> appelle le bilinguisme des femmes : « Aujourd'hui on peut les comparer à des immigrantes de deuxième génération. Elles ont appris à s'exprimer dans la langue de l'entreprise, tout en conservant l'usage d'une autre ».

Ainsi, ces éléments seront aussi à prendre en compte dans le soutien que les entreprises apportent aux carrières des femmes et qui est l'objet de ce livre :

- Dans la première partie de ce livre nous verrons comment aider les femmes à comprendre les règles du jeu du monde masculin et à trouver des modèles de carrières de femmes auxquelles elles pourraient s'identifier.
- Dans la deuxième partie nous traiterons de la mise en place de réseaux de femmes, qui sont de plus en plus nombreux et

---

<sup>6</sup> Cf « Femmes et carrières : une nouvelle opportunité stratégique ? » d'Avivah Wittenberg-Cox et Margaret Milan, Women@Work No. 3, EuropeanPWN

nous verrons pourquoi, quels en sont les bénéfices pour les femmes et pour les entreprises.

- Les entreprises font aussi des efforts pour se transformer et développer leur bilinguisme. Elles cherchent à lutter contre les stéréotypes, à adapter les processus RH et les modèles d'organisation du travail à cette nouvelle mixité. C'est ce que nous aborderons dans la troisième partie.

## Troisième partie

### L'entreprise, conjuguer au féminin



© Vinch & Carmen / EuropeanPWN 2006

*On se fait  
un spa pour  
le prochain board ?*

## Quelle stratégie d'action ?



◆ « Vous n'êtes pas attentive ! dit la Souris à Alice avec sévérité, à quoi pensez-vous ?

« Je vous demande pardon, dit Alice très humblement, je crois que vous en étiez à la cinquième courbe. »<sup>23</sup>

A ce moment du voyage, vous commencez à vous demander : face à l'ensemble des réponses que les entreprises ont apporté en soutien à la carrière des femmes, que faut-il privilégier ? Par quoi commencer ? Y a-t-il un ordre ou un modèle à respecter ?

Non. Mais il faut savoir que l'ensemble de l'organisation est concerné par cette question. Nous avons vu comment les femmes s'adaptent au monde de l'entreprise. L'entreprise aussi doit évoluer, si elle veut pouvoir tirer parti de la mixité et non pas seulement demander aux femmes de « devenir des hommes comme les autres ». C'est ce que nous allons maintenant aborder.

Il va falloir petit à petit impliquer différents niveaux. Vous pouvez démarrer l'action de différentes façons, mais vous ne pourrez pas à moyen terme faire l'économie d'un engagement politique du Comité Exécutif, d'une adaptation des processus RH, d'évolutions managériales, et de modalités de contrôle.

C'est une roue dont les différents éléments s'entraînent mutuellement:

- Le mouvement peut naître à un niveau ou un autre. Il se propage petit à petit.
- Chacun des éléments a néanmoins le pouvoir de bloquer le mouvement engagé.
- A moyen terme, l'engagement de chaque élément du système est donc nécessaire.

---

<sup>23</sup> Ibid. p.24

Cependant seul le Président peut lui donner la légitimité sans laquelle il ne peut pas subsister longtemps. Le réseau de femmes, quant à lui, va apporter sa force démultiplicatrice en mobilisant les femmes dans les différentes structures de l'organisation qui proposeront et mettront en œuvre les changements nécessaires : Comité exécutif, RH, Communication, divisions opérationnelles et management.

### **Des modèles d'organisation**

Les modèles d'organisation mis en place pour promouvoir la diversité sont variés. Nous en donnerons quelques exemples.

Le modèle américain est souvent très léger. En effet, il s'appuie sur des services RH habitués de longue date au rôle de « business partner », à la recherche de solutions accompagnant le changement. Quant au management, il est systématiquement évalué sur sa mise en œuvre des politiques RH. Les courroies de transmission sont de ce fait assez courtes.

La culture RH française, par contre, est sortie plus récemment de son rôle de gardienne de la règle. Elle doit parfois évoluer fortement dans la gestion des carrières, de la mobilité, de la politique de recrutement, et des aménagements du temps de travail, pour accompagner la promotion de la diversité. Ce besoin justifie l'ancrage de la mission Diversité dans le département RH que l'on rencontre fréquemment en France.

#### **♣ Microsoft, un ancrage managérial**

- Au niveau Siège une équipe structurée existe composée de personnes représentant les différentes Business Units.
- Ces personnes sont conjointement en charge de la diversité et de la conception des produits pour affirmer que ces deux préoccupations sont étroitement dépendantes.
- Dans chaque pays une personne est en charge de la diversité (elle peut être dans un département RH, c'est le cas en France).

### ♣ OCDE, un modèle mixte

- La diversité est abordée principalement sur le double versant de la nationalité et de l'égalité hommes/femmes. Le personnel doit refléter la diversité des pays membres.
- La répartition hommes/femmes a du être introduite systématiquement dans les analyses et les statistiques que produit l'OCDE depuis plusieurs années.
- Un Secrétaire Général Adjoint est en charge de la diversité. Il travaille en partenariat avec une personne Responsable de la Diversité dans le département RH.
- La responsable Diversité au niveau RH est aussi responsable de l'évolution de la politique RH.
- Cette personne a une double compétence : anciennement analyste à l'OCDE dont elle connaît bien la culture, les métiers et les personnes, elle a ensuite travaillé comme consultante en RH et gestion du changement.

### ♣ Total, un ancrage RH

- Un conseil de la diversité représentatif de la diversité nationale et de genre, mais aussi des différents secteurs de l'entreprise, a vu le jour en 2004.
- Il propose au comité exécutif du Groupe une politique de diversité, la promeut, définit les objectifs et indicateurs associés et contrôle sa mise en œuvre.
- La Direction des Ressources Humaines et de la Communication comprend un département Innovation Sociale et Diversité.

Mais les modèles d'organisation sont nombreux. Alcatel a fait le choix d'un double portage DRH et Direction de la Communication. IBM s'appuie sur la force des réseaux locaux et nationaux de bénévoles, à partir d'une organisation Monde : le « Diversity and Inclusion Council ». Intégré dans une structure

RH, il promeut et supervise le programme d'égalité professionnelle. La politique mise en œuvre au niveau de chaque Business Unit est ensuite contrôlée à ce niveau-là.

Le choix de nommer un Responsable Diversité est souvent nécessaire dans une phase de lancement. Par la suite cela reste un signe fort de l'engagement de l'entreprise. Qui permet aussi de maintenir cette politique dans les phases troublées de restructuration, où elle apparaît brusquement très secondaire, voire frivole, à bien des managers.

L'expérience a montré que si l'on n'y prend garde on peut régresser très vite dans ces moments-là, les femmes partant les premières. Par contre le maintien d'un emploi sur la mission Diversité, dans une phase où chaque poste est remis en question, affirme avec force la permanence de cette politique. Cela oblige à intégrer cette donne dans la gestion de l'emploi tout au long de la restructuration.

## Le diagnostic



♦ « *A quoi bon reprendre cette vaste farce, compa la Tortue Toc, si vous n'expliquez rien au fur et à mesure ? C'est de loin la chose la plus déconcertante que j'aie jamais entendue !* »<sup>24</sup>

Il faut d'abord identifier l'existant : y a-t-il un plafond de verre<sup>25</sup> et à quel niveau?

Nous prendrons deux exemples :

- la méthode légère d'Air Liquide, un diagnostic chiffré simple à reproduire à partir de quelques indicateurs clés,
- et une plus consistante, l'audit culturel réalisé par un consultant.

### ♣ Construire un diagnostic chiffré

- Comparer les pourcentages de femmes : dans la population totale, chez les non cadres, les cadres, les hauts potentiels, dans les postes clés et les recrutements.
- Comparer les pourcentages de femmes dans chaque niveau hiérarchique (*on pourrait aussi le faire par métier*).
- Comparer les salaires des femmes avec ceux des hommes par niveau hiérarchique, en tenant compte de l'âge et de l'ancienneté (les femmes sont généralement plus jeunes, puisque recrutées récemment ; on tend à expliquer les écarts de rémunération par cet effet ; il faut s'en assurer).
- Etudier les évolutions de carrière : mesurer le temps passé dans un niveau hiérarchique par les hommes et les femmes de 25 à 40 ans.
- Identifier le nombre d'enfants comparativement pour les

---

<sup>24</sup> Ibid. p.78

<sup>25</sup> Citons *Le Monde* du 10 Mai 2006 : « Le plafond de verre pénalise les femmes dans plus d'un tiers des firmes »

hommes et les femmes et l'âge auquel ils les ont eus.

- Identifier le sexe des expatriés, le statut marital et le nombre d'enfants.

### ♣ **Audit culturel**<sup>26</sup>

Cet audit peut être utilisé dans la phase diagnostic qui précède le lancement du programme diversité.

Objectif : évaluer où en est l'entreprise sur la question de la diversité. Est-ce que cela représente un enjeu, pour qui et pourquoi ?

Il existe sous deux formes :

- Qualitative : 30 à 50 entretiens dans les différents pays d'implantation, auprès de jeunes, femmes, managers, comité exécutif.
- Quantitative : enquête informatisée sur le web auprès de quelques centaines de personnes.

Les résultats : l'enquête elle-même crée un effet de sensibilisation. Elle permet aussi de repérer les résistances possibles et les « champions » sur lesquels s'appuyer. Les résultats présentés dans les différentes directions de l'entreprise, élargissent cette sensibilisation et contribuent au lancement du programme.

---

<sup>26</sup> Nous reprenons une méthodologie qu'utilise Diafora Consulting.

## Tableaux de bord et suivi



◆ « Alice lança un regard inquiet vers la cuisinière (...): « Vingt quatre heures, je crois ; ou peut-être douze ? Je...  
« Oh, ne comptez pas sur moi pour vous répondre, dit la Duchesse. Moi, les chiffres, je n'ai jamais pu les encaisser ! »<sup>27</sup>

Essentiels ! Nous le savons bien : ce qui ne se compte pas, n'existe pas.

### ♣ Tableaux de bord et évaluation des managers

Microsoft :

- Chaque division est affectée d'un coefficient de diversité, contrôlé par le responsable diversité du pays.
- Tous les 6 mois les managers font l'objet d'une évaluation « feedback » de leurs collaborateurs, dont leur respect de la diversité dans les manières d'être et de travailler.
- Cette évaluation est intégrée à l'évaluation managériale avec le n+1.

IBM : on suit les pourcentages de femmes dans les différents niveaux et dans les fonctions de managers, ainsi que les chiffres de départs des femmes.

### ♣ Total, tableau de bord et accord social

- La signature avec les partenaires sociaux d'un accord européen sur l'égalité des chances en 2005 amène à suivre avec eux un tableau de bord par pays sur les recrutements, les mobilités fonctionnelles et géographiques, la formation.
- Les partenaires sociaux ont fait la demande de nouveaux indicateurs sur les discriminations salariales et l'équilibre de vie, qui restent à constituer.

---

<sup>27</sup> Ibid. p.44