

LES STÉRÉOTYPES SUR LE GENRE

COMPRENDRE ET AGIR DANS L'ENTREPRISE

 Guide pratique



Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen



PRÉFACE

Pour que vive une culture de l'égalité dans nos entreprises

Le discours qui dépeint une égalité des sexes comme une évolution naturelle, est en contradiction avec la réalité que vivent les femmes et les hommes aujourd'hui en France : dans la société mais aussi dans l'entreprise. Le débat reste récurrent car les résultats restent insatisfaisants : inégalité salariale, inégal partage des responsabilités familiales et professionnelles...L'égalité Femmes-Hommes est pourtant une question d'équité et de justice sociale, un facteur d'équilibre et donc de développement de nos entreprises. Le Medef se doit et s'engage donc plus fortement que jamais pour atteindre cette égalité professionnelle sans laquelle l'égalité Femmes-Hommes ne sera jamais complète.

Instaurer une plus grande culture de l'égalité implique une étape indispensable : un changement de mentalités. Et ce changement ne pourra avoir lieu qu'en luttant contre la persistance féroce de stéréotypes liés au genre.

Ces images toutes faites, cette récurrence d'idées reçues expliquent le maintien de situations discriminantes envers les femmes mais aussi envers les hommes qui ne se conforment pas aux attentes que l'on a d'eux. Ces stéréotypes sont perceptibles dans les représentations sociales, les discours des acteurs privés, publics et associatifs, au sein des familles, des écoles et des médias mais aussi des entreprises, dans les jugements que les hommes ont des femmes, des femmes vis-à-vis des hommes.

Ce changement de mentalités sans lequel nous n'atteindrons jamais l'égalité doit se faire très en amont, pour lutter contre les stéréotypes qui influent, très tôt et très directement, sur les orientations scolaires et les choix de carrières des hommes et des femmes. Tous les acteurs doivent se sentir concernés : chacun au sein du couple, les médias, les politiques, les experts.

Un changement qui doit aussi se traduire dans les entreprises : place des femmes dans la gouvernance des entreprises, meilleur équilibre hommes/femmes dans l'exercice de la parentalité, encouragement des femmes à affirmer leurs compétences au travail... Beaucoup de choses sont possibles... à condition de le vouloir !

L'étude IMS-Entreprendre pour la Cité « Stéréotypes et Genre » que vous allez découvrir est riche d'enseignements et démontre que la mixité et la parité sont des valeurs que l'entreprise peut et doit s'approprier. Que lutter contre les idées reçues fait aussi partie de ces combats d'entreprise qui font la fierté d'être entrepreneur !

Françoise HOLDER,
Présidente du comité Egalité Femmes-Hommes du MEDEF.



Les Stéréotypes sur le Genre, IMS-Entreprendre pour la Cité.
Rédactrices : Claire Chevalier et Soraya Khadir, Chargées de projets, Direction des Relations Entreprises.
Pilote du projet : Inès Dauvergne, Responsable expertise Diversité.
Comité de rédaction : Isabelle Bluche, Caroline Lassalle Saint-Jean, Inès Dauvergne.
Partenaire scientifique : Patrick Scharnitzky
Création graphique : Talidad
Imprimeur : Trulli Imprimerie



Parution : mai 2012

SOMMAIRE

Introduction	P.4
Préambule	P.5
Quels sont les stéréotypes de genre ? Ce que pensent les femmes et les hommes dans l'entreprise	P.7
1. Le consensus sur des compétences sexuées : l'homme «leader» et de la femme «fonction support»	P.8
2. Le manager idéal : un modèle androgyne qui combine des compétences professionnelles masculines et féminines	P.12
3. La vision de l'autre sexe déterminée par les rapports de pouvoir dans l'entreprise	P.14
4. Un consensus sur les causes du plafond de verre : la situation familiale et le moindre attrait des femmes pour les postes de pouvoir	P.19
Testez-vous : comment agir en faveur de l'égalité professionnelle dans votre entreprise ?	P.22
Quels sont les facteurs qui limitent les stéréotypes : comment optimiser sa politique égalité professionnelle ?	P.32
1. Le sentiment et le vécu de discrimination renforcent négativement les stéréotypes	P.33
2. L'impact positif de la satisfaction au travail sur les stéréotypes	P.36
3. L'effet déterminant de la perception de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité sur les stéréotypes	P.38
4. Un environnement mixte améliore les stéréotypes	P.40
Synthèse des leviers d'action pour l'entreprise	P.42
Testez-vous : comment agir en faveur de l'égalité professionnelle dans votre entreprise ?	P.43
Conclusion	P.47
Les partenaires	P.49

INTRODUCTION

Depuis près de 30 ans, six lois se sont succédées pour lutter contre les inégalités entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle. Malgré ces obligations légales imposées aux entreprises, la mise en place de quotas dans les conseils d'administration, les politiques formalisées en faveur de l'égalité professionnelle, les accords et les plans d'action, les femmes subissent encore des écarts de rémunération, peinent à accéder aux postes à hautes responsabilités et sont sous représentées dans les instances de direction des entreprises.

En 2007, elles représentaient 6,4% des Comités de Direction et des Comités Exécutifs des grandes entreprises françaises et elles n'étaient encore que 7,9% en 2011. A ce rythme, il faudrait attendre encore 50 ans avant d'arriver à la parité sur ces niveaux de responsabilités.

Afin de lutter contre ce plafond de verre, il paraît nécessaire de sortir de l'approche purement quantitative et de s'intéresser à la question des mentalités. Qu'est ce qui, dans la tête des hommes et des femmes et dans leur perception des postes à responsabilités, peut générer ces plafonds de verre en entreprise ? Une analyse approfondie des stéréotypes de genre permet d'aborder cette question des mentalités.

Les stéréotypes ont une place centrale dans les phénomènes de discrimination et d'autocensure. Ils sont omniprésents et nous influencent dans nos choix, nos jugements et de ce fait, dans nos pratiques quotidiennes. Nous sommes influencés par la perception que l'on a de soi, de l'autre et de ce que les autres projettent sur nous. Ainsi, un recruteur qui pense qu'une femme ne sera pas disponible du fait de ses contraintes familiales préférera un candidat qui lui apparaît plus flexible. Par ailleurs, une femme, se sachant la cible de stéréotypes, ne se projettera pas sur un poste à responsabilités par peur de ne pas être à la hauteur.

Il est donc indispensable que chacun puisse prendre conscience de ces stéréotypes pour pouvoir les déconstruire et changer ainsi les mentalités et les pratiques.

Par conséquent, ce programme de recherche-action a eu deux objectifs principaux :

- Mesurer et qualifier, dans les entreprises partenaires, les stéréotypes de genre et leur impact sur la discrimination faite aux femmes et leur accès à des postes à responsabilités.
- Identifier les leviers à disposition des entreprises pour limiter l'impact des stéréotypes et optimiser leurs politiques en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes.

IMS-Entreprendre pour la Cité et Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale, ont mené cette étude scientifique auprès de plus de 1200 salariés hommes et femmes de tous niveaux hiérarchiques dans les entreprises partenaires (Accor, Capgemini, Egide, Pôle Emploi, Renault, Sodexo, Sogeti, TNT et Total).

Les résultats qui sont présentés dans ce guide mettent en évidence que les stéréotypes de genre sont partagés par les hommes et les femmes et qu'ils renvoient à une répartition sexuée des rôles dans l'entreprise de l'homme leader et de la femme organisée et à l'écoute. Mais si la construction de ces stéréotypes sexués dépasse le cadre de l'entreprise, celle-ci dispose de moyens efficaces pour les rendre plus positifs, via son engagement, ses actions... Ce qui tend à atténuer les sentiments de discrimination des salariés, augmenter leur satisfaction au travail, et ainsi leur motivation et leur performance.

PREAMBULE

Quelques précisions nécessaires à la compréhension des résultats

→ Qu'est-ce qu'un stéréotype ?

Un stéréotype est un ensemble de croyances relatives aux caractéristiques ou attributs d'un groupe. Il est naturel, positif ou négatif, pas nécessairement faux et peut être personnel et/ou partagé.

Exemples :

- « Les femmes sont plus humaines que les hommes dans leur management »
- « Les hommes sont plus disponibles et plus mobiles que les femmes »

→ Son impact pour les femmes dans l'entreprise

Sur les choix de carrière individuels des femmes :

Les stéréotypes de genre tendent à être intériorisés par tous, notamment par les femmes elles-mêmes. Ainsi, il peut être difficile pour une femme de se projeter sur des métiers ou des postes qui rentreraient en contradiction avec ses propres stéréotypes (tels que la moindre confiance en elles et le manque d'autorité des femmes). En effet, ils tendent à favoriser l'autocensure des femmes à s'orienter vers des métiers traditionnellement masculins ou des postes à responsabilités, tels que des postes de direction.

Sur la place faite aux femmes dans l'entreprise :

Le recruteur ou le manager sera influencé par ses stéréotypes et, de ce fait, sera moins à même de juger les candidats sur leurs seules compétences. Les stéréotypes sur le manque de leadership des femmes, leur sensibilité.... peuvent rentrer en jeu dans le jugement du recruteur ou du manager pour une offre d'un poste de direction par exemple. Ainsi, le recrutement ou l'évolution de carrière peuvent s'en trouver biaisés et moins objectifs.

→ Comment identifier les stéréotypes ?

L'étude se base sur une méthodologie qualitative et quantitative. Durant la phase quantitative, les stéréotypes ont été mesurés via un questionnaire, élaboré par Patrick Scharnitzky, chercheur en psychologie sociale, ce questionnaire respecte les pré-requis et les conditions nécessaires assurant la validité scientifique des résultats. La partie qualitative s'est déroulée par voie d'entretiens. Elle a permis de compléter et d'affiner les résultats quantitatifs.

Au total, 908 managers hommes et femmes ont répondu au questionnaire avec une parité dans les répondants (49% d'hommes et 51% de femmes) et environ 300 salariés, hommes et femmes (collaborateurs, managers, RH, responsables Diversité ou RSE et dirigeants) ont été interrogés en entretien individuels ou collectifs.

Les stéréotypes ont été mesurés sur 3 niveaux hiérarchiques :

- Les stéréotypes sur les femmes/les hommes en général
- Les stéréotypes sur les femmes/les hommes managers
- Les stéréotypes sur les femmes/les hommes cadres dirigeants

Les 3 types de stéréotypes ont été analysés :

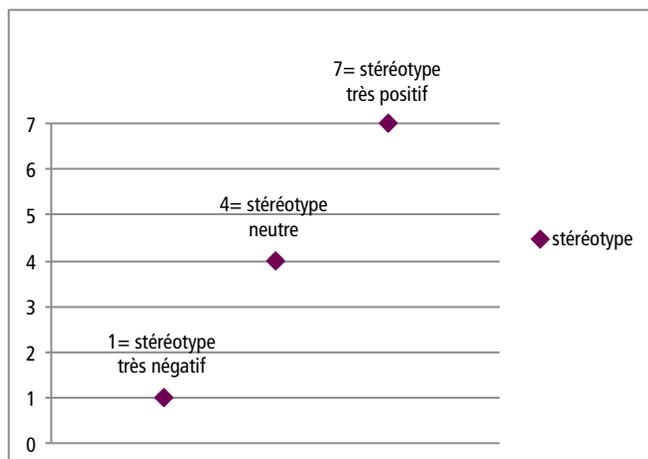
- L'autostéréotype : ce que l'on pense de son groupe
C'est-à-dire ce que les femmes pensent des femmes et ce que les hommes pensent des hommes.
- L'hétérostéréotype : ce que l'on pense de l'autre groupe
C'est-à-dire ce que les femmes pensent des hommes et ce que les hommes pensent des femmes.
- Le métastéréotype : ce que l'on s'imagine que les autres pensent de nous
C'est-à-dire ce que les femmes croient que les hommes pensent d'elles et ce que les hommes croient que les femmes pensent d'eux.

→ **Comment définir si un stéréotype est positif ou s'il est négatif ?**

Les stéréotypes ont été mesurés à partir de questions telles que : « Vous diriez que les femmes sont ... ». Les répondants associaient librement des adjectifs qualificatifs et devaient ensuite dire si ces mots étaient plutôt une qualité ou plutôt un défaut sur une échelle de 1 à 7.

Les stéréotypes présentés dans cette étude le sont donc sous forme de note :

- 1 = avis très négatif
- 4 = niveau de stéréotype neutre
- 7 = avis extrêmement positif



L'échelle de classement des stéréotypes

Au-delà de l'aspect positif ou négatif, le contenu du stéréotype correspond à la fréquence d'apparition des mots. Il est présenté dans ce guide sous forme de tableau synthétisant les termes qui sont apparus de façon récurrente dans les évocations des managers.

QUELS SONT LES STÉRÉOTYPES DE GENRE ?

CE QUE PENSENT LES FEMMES ET LES HOMMES DANS L'ENTREPRISE



1. Le consensus sur des compétences sexuées : l'homme «leader» et la femme «fonction support»

Voilà une conception du genre sur laquelle hommes et femmes s'entendent ! Pour 44% des managers hommes et 51% des managers femmes interrogés, les hommes et les femmes auraient des compétences professionnelles différentes.

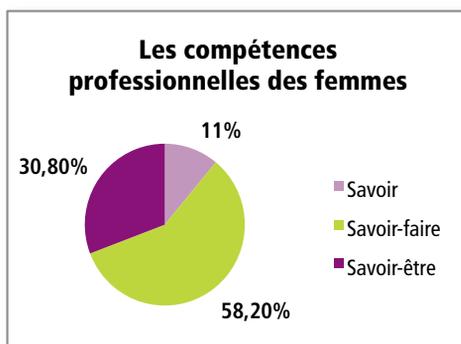
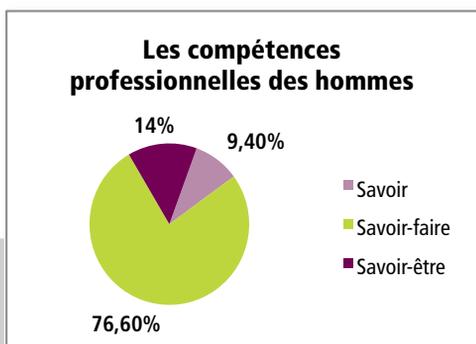
📌 Des différences qui seraient liées aux gènes pour un tiers des managers

Parmi les managers qui considèrent que les femmes et les hommes sont respectivement plus doués pour certaines compétences, 29% estiment que cette différence proviendrait des gènes.

D'OÙ PROVIENT LA DIFFÉRENCE DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES ?	
Des gènes	29 %
De l'environnement	68,3 %

📌 Le savoir-faire des hommes et le savoir-être des femmes

Selon les managers, **les hommes ont davantage de compétences liées au savoir-faire** (sens de l'action, management, compétences techniques) **alors que les femmes sont plus dotées de savoir-être** (compétences relationnelles). Les femmes auraient également légèrement plus de savoirs. Ce résultat n'est pas surprenant car la plupart des diplômés sont des femmes. D'ailleurs, parmi les managers interrogés, les femmes ont un niveau de formation légèrement plus élevé que les hommes.



Cette sexualisation des compétences professionnelles tend à être intégrée aussi bien par les hommes que par les femmes car leurs réponses sont très proches et ne varient que très peu d'une entreprise à l'autre. Ils ont fini par intérioriser les codes sociaux du genre, autrement dit, cette idée que les hommes représentent l'autorité et le leadership et les femmes l'écoute et l'empathie. On constate ainsi le poids de l'héritage de la prédominance des « valeurs masculines » dans l'entreprise, au point que les femmes les partagent avec les hommes.

Perception des managers, hommes et femmes, sur les compétences selon le sexe

		COMPÉTENCES MASCULINES	COMPÉTENCES FÉMININES
SAVOIR	Compétences intellectuelles	9.4%	11%
	Sens de l'action	27.4%	13.3%
SAVOIR-FAIRE	Professionnalisme	5.05%	22.6%
	Management	16.75%*	9%*
	Compétences techniques	20.15%	13.1%
	Compétences physiques	7.25%	0.5%
SAVOIR-ETRE	Compétences relationnelles	9.8%	27.5%
	Compétences émotionnelles	4.2%	3.3%
TOTAL		100%	

Exemple de lecture du tableau : quand ils définissent les compétences spécifiques aux hommes, 16,75% des évocations des managers font référence au management. Quand, ils évoquent les compétences spécifiquement féminines seuls 9% des mots évoquent le management.

L'analyse révèle que les managers définissent différemment les savoir-faire et les savoir-être selon qu'ils sont associés à un homme ou à une femme. Le savoir-faire chez une femme est davantage lié au professionnalisme alors qu'il est associé au sens de l'action, aux capacités de management et aux compétences techniques chez un homme.

Le savoir-être chez un homme fait référence à la confiance en soi et à la communication alors qu'il est perçu chez une femme comme le sens de l'écoute et l'empathie.

Compétences attribuées aux hommes et aux femmes

	COMPETENCES MASCULINES	COMPETENCES FEMININES
SAVOIR	Intelligence logique, esprit de synthèse	Intelligence intuitive, créativité
SAVOIR-FAIRE	Sens de l'action, stratégie, combativité, leadership, autorité, charisme	Organisation, rigueur, sens du détail, travail en équipe, polyvalence
SAVOIR-ETRE	Négociation, gestion du stress, confiance en soi, communication	Ecoute, empathie, diplomatie, sensibilité

Des compétences sexuées

Les stéréotypes des managers ont révélé une vision très binaire des compétences associées aux genres masculin et féminin.

En effet, les compétences masculines correspondent aux caractéristiques associées dans la littérature sur le management, au leadership. Un leader étant une personne capable de guider (*intelligence logique, stratégie, communication*) mais aussi d'influencer (*charisme, autorité, leadership*) ses collaborateurs vers des objectifs communs (*sens de l'action*).

En ce qui concerne les femmes, leurs compétences professionnelles sont surtout associées à des fonctions d'assistance ou d'appui (*organisation, rigueur, sens du détail, polyvalence, écoute, empathie, diplomatie*). Ainsi, ces compétences, bien qu'essentielles, permettent difficilement d'occuper un poste stratégique dans l'entreprise car il ne s'agit pas là de compétences primordiales requises pour des postes à hautes responsabilités, contrairement à l'esprit de synthèse, la stratégie, la combativité, le leadership, la gestion du stress...

Les résultats révèlent que les compétences professionnelles associées à l'homme et à la femme tendent à résumer le duo « Manager-Assistante ». L'homme manager pensant et posant une stratégie et la femme assistante, à l'écoute et diplomate, planifiant et organisant.

CONSÉQUENCES DANS L'ENTREPRISE

↳ Un risque d'autocensure des femmes

Le stéréotype qui associe les compétences liées à l'autorité et au leadership aux hommes et celles liées à l'écoute et l'empathie aux femmes, représente un frein pour la confiance en soi des femmes. **Il est difficile de se sentir à la hauteur ou même de se projeter sur des fonctions de managers ou de direction quand on sait que les compétences demandées font davantage référence au modèle masculin. Ainsi, les femmes auront tendance, soit à s'autocensurer, soit à se comporter en fonction de ces projections c'est à dire adopter des comportements masculins.** Ceci peut engendrer un certain mal-être des femmes dû au déni de leur identité de femme qui peut être ravageur psychologiquement.

Il apparaît donc nécessaire d'offrir la possibilité aux femmes cadres dirigeantes de pouvoir exister autrement que dans le déni d'elles-mêmes afin qu'elles deviennent des sources d'identification pour les femmes managers.

Enfin, l'idée que les gênes seraient à l'origine des différentes compétences professionnelles des hommes et des femmes est de nature à renforcer les stéréotypes, qui sont perçus comme intrinsèques aux hommes et aux femmes. A l'inverse, si l'origine de ces différences est attribuée à l'environnement, il est plus simple de les déconstruire. **Un travail de sensibilisation sur l'origine des différences des compétences professionnelles** (formation aux stéréotypes, communication de parcours de femmes à des postes à responsabilités ou d'hommes sur des postes traditionnellement féminins...) **doit donc être mené afin de faire prendre conscience que de nombreuses compétences professionnelles peuvent appartenir aux deux genres et dépendent de l'environnement dans lequel la personne évolue.** Certaines femmes peuvent avoir autant, voire plus, d'autorité et de leadership que des hommes et certains hommes avoir autant, voire plus, de capacité d'écoute et d'empathie que des femmes.



2. Le manager idéal : un modèle androgyne qui combine des compétences professionnelles masculines et féminines

Malgré le consensus concernant la différence de compétences professionnelles entre hommes et femmes, les managers ont un modèle asexué de ce que doit être, dans l'idéal, un bon manager et cadre dirigeant. En effet, le profil parfait ne fait pas plus référence en termes de compétences au modèle masculin ou féminin.

A la question, « selon vous, quelles sont, de manière générale, les trois qualités essentielles pour être un bon manager / un bon cadre dirigeant ? » les managers ont répondu :

EVOCATIONS DES HOMMES	EVOCATIONS DES FEMMES
Charisme, leadership	Leadership, exemplaire
Empathie, humanisme, impartialité	Relationnel, réseau, honnêteté
Communiquer, écouter, fédérer, donner	Rigueur, organisation, projet, résultat
Capacité de décision, analyse, connaissance, contrôle	Décision, savoir
Engagement, implication, innovation, adaptation, mobilité	Mobilité

Compétences associées aux hommes.

Compétences associées aux femmes.

Compétences androgynes.

Ainsi, le bon manager et cadre dirigeant doit être capable, pour les hommes comme pour les femmes, de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) **et féminines** (relationnel, empathie, écoute, organisation, savoir...).

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

📌 Prévenir la reproduction sociale et pallier le manque de rôles modèles

Les hommes, perçus comme leaders, occupent plus largement les postes à responsabilités que les femmes. Par conséquent, les femmes manquent de rôles modèles auxquels s'identifier pour lever les phénomènes d'autocensure et le manque de projection.

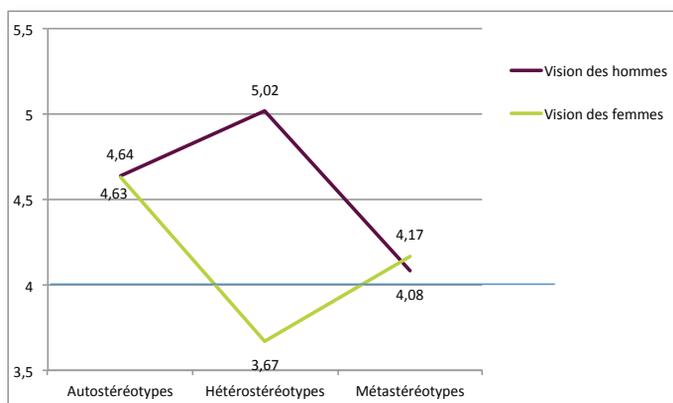
De plus, les hommes sont influencés par des phénomènes naturels et souvent inconscients que sont la reproduction sociale et l'attention sélective. En effet, ils sont plus à même de privilégier, consciemment ou inconsciemment, des profils leur ressemblant, autrement dit des hommes. Ils vont également, tout comme les femmes d'ailleurs, plus facilement identifier les comportements de leadership chez un homme que chez une femme. En effet, lorsque l'on a un stéréotype, tel que « les hommes ont des compétences de leadership », on redouble d'attention en présence d'un homme car on s'attend à trouver ces compétences davantage chez lui que chez une femme.

Il est donc essentiel pour l'entreprise, au regard de la description du manager et du cadre dirigeant idéal, de communiquer sur les compétences attendues pour occuper ce type de poste, autrement dit des compétences perçues comme féminines et masculines. Faire émerger les représentations androgynes des qualités managériales est, en effet, un moyen de contrer l'autocensure et le manque de projection des femmes à des postes à responsabilités.

Aussi, lorsque certaines femmes sont parvenues à ce type de poste dans l'entreprise, communiquer sur ces « rôles modèles » permet l'identification et facilite la projection des femmes. Néanmoins, il est important de communiquer sur des modèles d'identification à tous les niveaux de responsabilités. En effet, une employée s'identifiera beaucoup plus facilement à une femme manager, un poste atteignable, qu'à une cadre dirigeante. Pour favoriser l'évolution de carrière des femmes, il est donc important de communiquer sur des portraits de femmes de différents niveaux hiérarchiques afin que celles qui se projettent puissent le faire par étape.

3. La vision de l'autre sexe déterminée par les rapports de pouvoir dans l'entreprise

Le graphique suivant illustre les stéréotypes des hommes et des femmes managers.



Lecture du graphique :

Autostéréotypes : les hommes et les femmes ont une bonne image d'eux-mêmes

L'autostéréotype des hommes (ce qu'ils pensent d'eux) est à 4,64. Il est positif et équivalent à celui des femmes (ce qu'elles pensent d'elles-mêmes, 4,63).

Hétérostéréotypes : les hommes ont une image positive des femmes et les femmes un avis négatif sur les hommes.

Les hommes ont un stéréotype positif sur les femmes à 5,02 alors que les femmes expriment un stéréotype négatif sur les hommes avec un hétérostéréotype inférieur à 4 (3,67).

Métastéréotypes : des hommes qui se valorisent et des femmes qui se sous-estiment

Les femmes pensent être moins appréciées par les hommes qu'elles ne le sont en réalité, leur métastéréotype est à 4,17 alors que le stéréotype des hommes sur elles est à 5,02. A l'inverse, les hommes pensent que les femmes les jugent de façon plutôt neutre (métastéréotype à 4,08) alors qu'elles ont en réalité une image négative d'eux (3,67).

📌 Les stéréotypes positifs des hommes envers les femmes, mais qui ne sont pas réciproques

Par leur position « dominante », les hommes ne se sentent pas menacés par les femmes, ainsi ils en ont une opinion plutôt positive. Par ailleurs le contraire serait perçu comme politiquement incorrect, les idées machistes et misogynes étant aujourd’hui mal perçues dans notre société.

A l’inverse, les femmes, estimant que les hommes sont souvent à l’origine des actes discriminatoires à leur rencontre, expriment leur frustration par des stéréotypes négatifs sur les hommes. D’ailleurs, 57.5% des femmes pensent que si les femmes sont moins représentées que les hommes dans des postes à hautes responsabilités, c’est que leurs supérieurs hiérarchiques favorisent les hommes.

Le stéréotype fonctionne comme un mécanisme de défense face au mal-être que peut engendrer le sentiment de discrimination des femmes. Et ce, d’autant plus qu’elles croient que les hommes les sous-estiment, ce qui n’est pas le cas en réalité. En effet, elles pensent qu’ils les apprécient moins que ce qu’elles méritent, ce qui tend à maintenir un climat de tension et à renforcer les stéréotypes, surtout des femmes plus souvent dans une position de victimisation.

Les stéréotypes des hommes et des femmes sur les managers et les dirigeants

	STÉRÉOTYPES DES HOMMES	STÉRÉOTYPES DES FEMMES
<i>A propos des hommes managers et cadres dirigeants</i>	machos, misogynes, manipulateurs, imbus, carriéristes, autoritaires, mauvais communicants, loins du terrain, fortes personnalités, compétents, ambitieux, brillants, directs, agréables, attentifs, plus nombreux, omniprésents, mieux payés	machos, inabordables, inaccessibles, froids, individualistes, égocentriques, fiers, imbus, méprisants, exigeants, exploiters, guindés, jaloux, majoritaires
<i>A propos des femmes managers et cadres dirigeantes</i>	masculines, exigeantes, méticuleuses, entreprenantes, fines, impliquées, indispensables, égales aux hommes, moins nombreuses	carriéristes, arrogantes, autoritaires compliquées, compétentes, battantes, combatives, abordables, cordiales, agréables, accessibles, attentives, déterminées, bosseuses, discrètes, diversifiées

Les stéréotypes envers les hommes managers et cadres dirigeants ne sont pas très positifs, et ce, nettement moins lorsqu'ils viennent des femmes. A l'inverse, les stéréotypes envers les femmes managers et cadres dirigeantes sont clairement plus positifs, qu'ils proviennent des hommes ou des femmes.

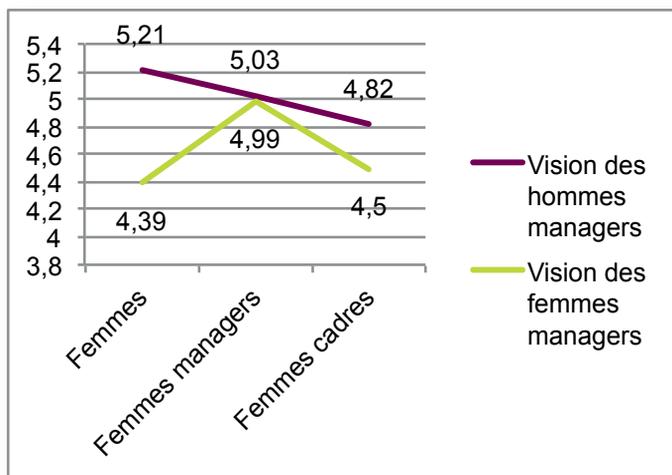
📌 Des femmes appréciées à condition qu'elles restent dans des fonctions d'exécution

Comme nous avons déjà pu l'observer, le stéréotype est un exutoire au vécu différent de chacun dans l'entreprise. Les femmes, plus souvent menacées, l'expriment par des stéréotypes négatifs. Et les hommes, dans une posture « dominante », expriment des stéréotypes positifs envers les femmes, mais à une condition : qu'elles restent à des niveaux hiérarchiques inférieurs aux leurs.

En effet, plus les femmes ont des postes à responsabilités dans l'entreprise et moins les stéréotypes des hommes à leur égard sont positifs. S'ils ont une bonne image des femmes en général, ils en ont une moins bonne des femmes managers et une encore moins bonne des femmes cadres dirigeantes.

En revanche, les femmes ne font aucune distinction entre les différents niveaux hiérarchiques des hommes. Elles les mettent dans le même « panier », qu'ils soient managers ou cadres dirigeants.

Les stéréotypes sur les femmes en fonction de leur niveau hiérarchique



Ce graphique met en évidence plusieurs éléments :

Le manque de confiance en elles des femmes : elles ont une image d'elles-mêmes moins bonne que celle que les hommes ont sur elles (5.02 en moyenne pour les hommes et 4.63 pour les femmes).

Le stéréotype des hommes sur les femmes devient moins positif quand elles montent dans la hiérarchie (le stéréotype passe de 5.21 à 4.82).

Les femmes ont des difficultés à se projeter sur des postes de cadres dirigeants. En effet, elles ont un stéréotype moins positif sur les femmes dirigeantes (4.5) que sur les femmes managers (4.99). Elles jugent plus positivement le groupe des femmes managers auquel elles appartiennent. Ce résultat s'explique par un biais de favoritisme envers leur propre groupe, mais également par la perception plutôt négative qu'elles ont des femmes cadres dirigeantes.

📌 **Des femmes cadres dirigeantes plutôt mal perçues, d'autant plus lorsqu'elles se masculinisent**

Pour plus de la moitié des managers, les femmes qui réussissent à obtenir un poste à très hautes responsabilités finissent par se comporter comme des hommes.

Lorsque l'on parle de masculinisation des femmes cadres, **les managers s'entendent sur le fait que les femmes sont parfois plus dures que les hommes dans leur façon de manager et qu'elles deviennent encore plus carriéristes que les hommes.**

Comment se manifeste la masculinisation des femmes dirigeantes ?

<i>Elles sont parfois plus dures que les hommes dans leur façon de manager</i>	85,1 %
<i>Elles deviennent encore plus carriéristes que les hommes</i>	52,9 %
<i>Elles peuvent être très sévères envers leurs collègues féminines</i>	44,1 %
<i>Elles mettent de côté leur rôle de mère</i>	38,9 %
<i>Elles deviennent moins féminines</i>	12,2 %

Cette perception que les femmes sont obligées de se comporter comme des hommes pour accéder aux postes de direction tend à affaiblir l'image que les femmes ont d'elles-mêmes (autostéréotype négatif). En effet, endosser les codes masculins, qu'elles perçoivent plutôt négativement, impacte l'image de soi en tant que femme, mais aussi l'identification et la projection des femmes à des postes de cadres dirigeants.

De plus, les managers qui disent que les femmes occupant des postes à très hautes responsabilités finissent par se comporter comme des hommes, ont des stéréotypes plus négatifs envers l'autre sexe. Un facteur d'explication serait que les hommes ne voudraient pas que les femmes deviennent comme eux, et les femmes reprocheraient aux hommes d'être obligées de devenir comme eux pour réussir. Ainsi, lorsque les femmes peuvent rester elles-mêmes, les stéréotypes sont plus positifs.

En outre, lorsqu'elles restent elles-mêmes, elles pensent qu'elles sont plus appréciées par les hommes que lorsqu'elles se masculinisent, et inversement, les hommes pensent que les femmes les apprécient plus également (métastéréotype positif).

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

↳ Etre femme, être mère, être manager : des rôles parfois difficiles à concilier

Face à l'intériorisation des stéréotypes, les managers peuvent être amenés à se questionner sur la féminité et la place des femmes occupant des postes de cadres dirigeants. **Environ la moitié de ces femmes sont perçues comme adoptant des comportements masculins pour obtenir ce type de poste. Ainsi, les idées reçues sur les compétences féminines influencent la capacité des femmes à se projeter dans des postes de direction. Et ce, d'autant plus que « se masculiniser » signifie, pour de nombreuses femmes managers, mettre de côté leur rôle de mère.**

Le rôle de mère tend à avoir une place particulière pour les femmes en entreprise. De nombreuses femmes ont tendance à culpabiliser face à la difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. D'ailleurs, 20% des femmes managers sont célibataires et sans enfant contre 8,2% des managers hommes. Ainsi, les femmes préfèrent-elles privilégier leur carrière au détriment d'une vie familiale ou attendent-elles d'évoluer pour pouvoir fonder une famille ? **Les femmes managers interrogées ont largement évoqué le fait qu'elles ont l'impression de devoir choisir entre vie professionnelle et vie familiale, plutôt que de concilier travail et contraintes familiales.** Elles culpabilisent d'être ou de devenir de « mauvaises mères » quand elles passent beaucoup de temps au bureau, mais aussi de ne pas mettre toutes les chances de leur côté et d'être perçues comme n'étant pas à la hauteur si elles ne consacrent pas tout leur temps au travail, notamment sur des postes impliquant des contraintes de mobilité et de disponibilité, tels que les postes de direction.

L'étude a par ailleurs mis en évidence que les femmes managers célibataires et sans enfant ont des stéréotypes plus positifs sur les hommes et sur les femmes que celles qui ont des obligations familiales. Ce résultat pourrait s'expliquer par une moindre culpabilisation de ces femmes (célibataires et sans enfant) qui se sentiraient moins contraintes par des obligations personnelles, contrairement aux mères de famille qui peuvent se trouver en incapacité de répondre à certaines contraintes professionnelles du fait de leur situation familiale. Ainsi, les femmes célibataires sans enfant rencontreraient moins d'obstacles à leur carrière engendrés par une plus difficile conciliation entre vie familiale et vie professionnelle (ne pas pouvoir terminer un dossier ou une réunion le soir par exemple) et se sentiraient moins discriminées. De ce fait, leur stéréotype sera plus positif.

Néanmoins, l'arrivée de la jeune génération dans le monde du travail tend à faire changer les choses. Le rôle du père évolue, il souhaite aujourd'hui s'investir autant que la femme dans sa vie familiale et tend à avoir les mêmes préoccupations relatives à un équilibre vie privée-vie professionnelle.

Ainsi, l'entreprise a tout intérêt à entamer un travail sur l'équilibre des temps de vie de ses salariés (cf. fiche pratique IMS, Equilibre vie privée/vie professionnelle), **la flexibilité et l'organisation du travail, et ce d'autant plus sur les postes à fortes contraintes professionnelles, tels que des postes de direction.** Ces aménagements permettraient tout d'abord de lever l'autocensure de certaines femmes, mais aussi d'attirer et de fidéliser de nombreuses femmes qui souhaitent pouvoir concilier leur vie professionnelle et leurs obligations familiales. En somme, ils permettraient à certaines femmes de ne plus vivre dans le déni de leur identité, notamment en mettant leur rôle de mère de côté pour se consacrer pleinement à leur carrière.

Enfin, une manière de permettre aux femmes de rester elles-mêmes est de déconstruire les stéréotypes sur les compétences sexuées. Faire référence aux savoir-être lorsque l'entreprise communique sur les compétences managériales permet de légitimer la place des femmes à ce type de poste. En effet, rappelons que le manager et cadre dirigeant idéal doit conjuguer des compétences masculines et féminines. Ainsi, les femmes auront moins l'impression de devoir adopter les codes de comportements masculins pour obtenir ce type de poste.

4. Un consensus sur les causes du plafond de verre : la situation familiale et le moindre attrait des femmes pour les postes de pouvoir

📌 Les causes du plafond de verre des femmes

Les femmes sont globalement perçues par les managers comme victimes, et non comme responsables, de leur faible représentation à des postes à hautes responsabilités. En effet, de nombreuses causes, indépendantes de leur volonté, entrent en jeu dans ce phénomène de plafond de verre.

CAUSES INTERNES	liées à la personne elle-même (fort degré de responsabilité de la personne)
CAUSES EXTERNES	liées aux circonstances extérieures (faible degré de responsabilité de la personne)

A la question, «de manière générale, les femmes sont moins représentées que les hommes dans des postes à haute responsabilité. Pourquoi ?» les managers ont répondu :

	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Les contraintes familiales les ralentissent	91.5%	86%	88,8%
Les supérieurs hiérarchiques favorisent les hommes	34.2%	57.5%	45,9%
Elles sont moins attirées par des postes de pouvoir	39.7%	48.9%	44,3%
Elles s'autocensurent	29.2%	53.8%	41,5%
Elles manquent de confiance en elles	15.4%	39.6%	27,5%
Elles sont sur des postes qui ne mènent pas au top management	19.9%	33.8%	26,9%
Les valeurs de la société les empêchent de se projeter sur ce genre de poste	19.2%	24.1%	21,7%
Elles ont du mal à s'affirmer ou à imposer leurs idées	11.6%	30.7%	21,2%
Elles ont moins de résistance au stress	12.5%	7.6%	10,1%
Elles ont un niveau de formation inférieur	2.9%	3.7%	3,3%
Elles sont moins compétentes	0.2%	1%	0,6%

Les femmes ont un modèle explicatif plus complexe du plafond de verre que les hommes. En effet, elles l'expliquent par davantage de causes que ne le font les hommes.

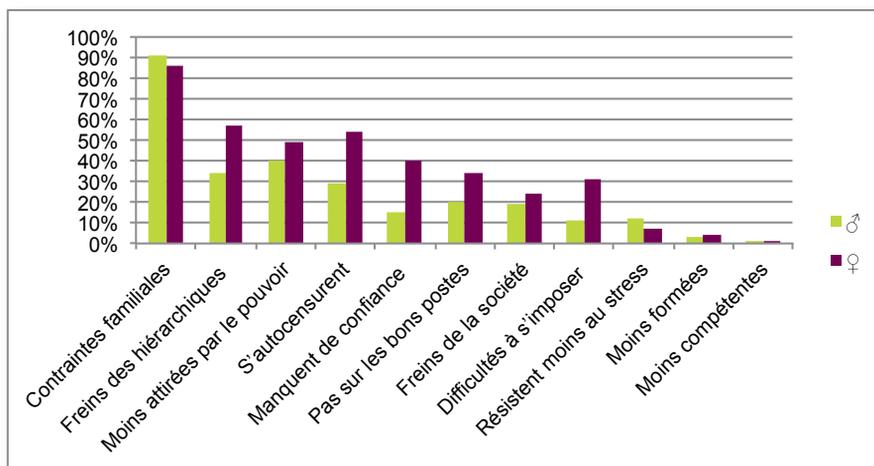
Pour les femmes, il s'agit à la fois :

- de contraintes familiales qui s'imposent à elles
- de supérieurs hiérarchiques qui favorisent les hommes
- d'autocensure
- d'une moindre attirance pour des postes de pouvoir
- et d'un manque de confiance en elles

Pour les hommes, il s'agit surtout :

- de contraintes familiales qui s'imposent aux femmes
- et d'une moindre attirance des femmes pour des postes de pouvoir

Le manque de formation ou de compétences est très peu cité par les managers comme facteurs explicatifs.



Ainsi, les managers s'entendent sur le fait que la raison principale proviendrait des contraintes familiales qui s'imposent aux femmes, mais aussi, de leur moindre attrait pour des postes à pouvoir.

Plusieurs raisons à cette moindre attirance des postes à pouvoir peuvent être avancées. La première étant la signification du mot pouvoir. Il est ressorti de l'étude qualitative que de nombreuses femmes ne voyaient pas le pouvoir comme un moyen de « diriger » contrairement aux hommes, mais davantage comme un moyen de mener à terme leurs projets. Ainsi, il est possible de travailler dans ces conditions sans pour autant avoir un poste à hautes responsabilités. La deuxième raison pourrait venir du fait que les femmes occupant des postes à pouvoir ne sont pas toujours bien perçues par les managers, hommes et femmes, et ce d'autant plus lorsqu'elles se « masculinisent ».

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

📌 Comment lutter contre le plafond de verre des femmes ?

Le plafond de verre, en plus d'engendrer de l'autocensure de la part des femmes, peut entraîner des projections négatives relatives à la disponibilité et l'envie des femmes à occuper ce type de poste, ce qui tend à générer des phénomènes de discrimination, conscients ou non. En effet, dans une logique de protection, le manager peut ne pas proposer un poste de direction à une femme ayant des enfants de peur de la mettre en difficulté face aux fortes contraintes professionnelles que peut impliquer le poste.

Ainsi, pour pallier le phénomène de plafond de verre, l'entreprise peut mettre en place de nombreuses actions répondant aux freins qu'elle a identifiés :

- Pour faire face aux contraintes familiales : elle peut **travailler sur l'équilibre des temps de vie, l'organisation du travail et les stéréotypes sur le manque de disponibilité des femmes...**
- Pour limiter la discrimination par les hiérarchiques : elle peut **mettre en place un système de détection de hauts potentiels incluant au moins une femme en short list, lutter contre les stéréotypes sur les compétences sexuées...**
- Pour remédier au moindre intérêt des femmes pour le pouvoir : elle peut **proposer des évolutions transversales, travailler sur les modèles managériaux et la notion de leadership et de pouvoir, ...**
- Pour lutter contre l'autocensure : elle peut **mettre en place du mentoring, du coaching afin d'atténuer les problèmes de confiance et favoriser l'affirmation de soi de certaines femmes, l'entreprise peut avoir recours à la constitution d'un réseau de femmes...**

Toutefois, pour que ces actions soient bien perçues, **il est essentiel que l'entreprise communique sur son engagement au plus haut niveau et qu'un travail de sensibilisation soit mis en place. L'entreprise doit diffuser un message fort sur sa politique en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes pour que les femmes se sentent soutenues et valorisées par la ligne managériale, ce qui permettra de lever les phénomènes d'autocensure.**

📌 Intégrer les hommes dans les actions en faveur de l'égalité professionnelle

Il est indispensable d'inclure les hommes dans les politiques égalité professionnelle hommes/femmes pour ne pas engendrer des sentiments de discrimination et une confusion entre action positive (objectif de moyen) et discrimination positive (objectif de résultats, pas forcément centré sur la compétence). **Il est essentiel d'associer les hommes via un travail sur l'équilibre des temps de vie, la parentalité, les familles monoparentales, les couples biactifs...** En effet, hommes et femmes sont aujourd'hui confrontés aux mêmes problèmes et de nombreux hommes souhaitent concilier leur temps de vie professionnel et privé.

De plus, **les hommes doivent contribuer au coaching, au mentoring, aux rencontres organisées dans le cadre des réseaux de femmes en entreprise, notamment pour permettre aux femmes d'ajuster la perception que les hommes ont envers elles, qu'elles croient négative alors qu'elle est plutôt bonne en réalité.**

Ces moments de partage permettront ainsi d'atténuer les stéréotypes de chacun. Les stéréotypes des femmes envers les hommes seront plus positifs du fait que les hommes deviendront acteurs de l'intégration des femmes et non plus « responsables » de leur discrimination. Et les hommes, qui ont un stéréotype de plus en plus négatif envers les femmes lorsqu'elles évoluent dans la hiérarchie, auront également des stéréotypes positifs car ils se sentiront investis dans l'évolution des femmes dans l'entreprise.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

IMS-Entreprendre pour la Cité vous propose un outil d'autodiagnostic qui devrait vous permettre de brosser un aperçu de l'impact du contexte de votre entreprise et de vos modes d'organisation sur votre politique égalité professionnelle.

Cet outil intervient en fin des deux parties du guide, et a pour vocation de vous donner des pistes d'actions. Il ne remplace pas un diagnostic de perception de l'égalité professionnelle dans votre entreprise ou un audit des processus RH, mais il vous donnera des éléments pour commencer à faire un état des lieux.

Une culture d'entreprise est mouvante, tout comme un système d'organisation, et de multiples champs se recouvrent. Ainsi, nous avons fait le choix pour cet outil de vous donner une lecture dichotomique, avec des traits caractéristiques. Cette présentation binaire ne représente pas forcément votre réalité le plus justement. En effet, plusieurs traits peuvent se juxtaposer, se nuancer et se croiser.

Chacun des profils présentés constitue donc une représentation idéale de la réalité. Une analyse plus poussée doit être faite par l'entreprise, si elle souhaite avoir une conception fiable de sa situation.

Pour mieux connaître votre profil, il vous suffit de cocher, pour chacun des items, les propositions qui vous semblent s'appliquer à votre entreprise puis de vous reporter au tableau récapitulatif pour obtenir vos résultats.

La conciliation vie privée-vie professionnelle dans votre entreprise

■ Jouez carte sur table ■

1- Dans mon entreprise, les managers accordent davantage d'importance à l'atteinte des objectifs qu'au temps de présence	●
2- Les salariés de mon entreprise prennent connaissance de leurs e-mails le soir et le weekend	▲
3- Mon entreprise a mis en place une charte des temps afin que chacun veuille à respecter des horaires de réunions favorables à l'équilibre des temps de vie	●
4- Dans mon entreprise, il est difficile de prendre un temps partiel / Le temps partiel est mal perçu	▲
5- Mon entreprise a signé un accord ou permet le télétravail	●
6- Dans mon entreprise, les réunions ont tendance à commencer en fin de journée ou très tôt le matin	▲
7- Le télétravail n'est pas un modèle d'organisation accepté / qui se développe dans mon entreprise	▲
8- Dans mon entreprise, un salarié qui aurait rendez-vous chez le médecin en fin de journée peut partir sans avoir à poser une demi-journée de congé	●

■ Faites vos comptes ■

Total ●	
Total ▲	

⤵ Vous avez une majorité de triangles : l'organisation ne semble pas faciliter la conciliation des temps de vie

Votre entreprise semble accorder peu de place à la flexibilité, ce qui peut représenter un frein à la démarche égalité professionnelle :

- Le manque de flexibilité peut générer des difficultés pour concilier vie privée et vie professionnelle, en particulier pour les salariés ayant des obligations familiales. Ce type d'organisation n'attire pas les profils sensibles à l'équilibre des temps de vie (salariés ayant des obligations familiales ou personnelles, génération Y...).
- Une organisation peu flexible peut également générer de l'autocensure pour accéder à un poste à responsabilité, ce qui peut être le cas de certaines femmes, qui auraient le sentiment de devoir choisir entre vie familiale et postes à responsabilités.
- Elle semble promouvoir une hyper-disponibilité, qui peut inciter les managers à travailler après les heures de travail ou durant les week-ends. Or, dans ce contexte, les salariés qui ne répondraient pas aux sollicitations en dehors de leurs heures de travail (et donc surtout les femmes), peuvent être perçus comme moins investis ou moins motivés.
- Cette organisation tend à favoriser le présentisme qui peut s'avérer particulièrement défavorable à l'évolution de carrière des salariés ayant des obligations familiales ou travaillant à temps partiel.

Misez sur...

Votre entreprise doit déconstruire le stéréotype qui voudrait que présence rime avec résultat. Il est opportun de promouvoir un management basé sur l'atteinte des objectifs plutôt que sur le temps de présence des collaborateurs. Il est également pertinent, quand les métiers le permettent, de travailler et de sensibiliser les managers aux différents modes d'organisation du travail (cf fiche pratique IMS « équilibre vie privée-vie professionnelle »).

⤵ Vous avez une majorité de ronds : votre organisation semble permettre une certaine conciliation des temps de vie

Votre entreprise semble accorder une place importante à la flexibilité du travail, ce qui est un atout majeur pour la démarche diversité et égalité professionnelle :

- Une moindre importance semble être accordée à la disponibilité des salariés. Ainsi, les femmes, souvent la cible de stéréotypes négatifs sur ce sujet, ne se trouveront pas impactées dans leur évolution.
- Une organisation qui donne la priorité à l'atteinte des objectifs plutôt qu'à la présence du salarié.

- Un bon équilibre vie privée/vie professionnelle est vecteur de satisfaction au travail car il évite le stress et le sentiment de culpabilité chez certains salariés (sentiment de ne pas assumer pleinement à la fois ses responsabilités familiales et professionnelles). Or, la satisfaction au travail impacte les stéréotypes. Plus l'équilibre vie privée/vie professionnelle est bon, plus le salarié se sentira satisfait et plus ses stéréotypes seront positifs.

Toutefois, il faut être vigilant sur certains points :

- Le télétravail ne doit pas entraver le lien entre le salarié et son entreprise.
- Le télétravail doit être encadré juridiquement et clairement défini par la direction afin d'éviter les pratiques hétérogènes, notamment de la part des managers.
- La possible flexibilité du travail doit concerner tous les salariés hommes et femmes, lorsque le poste s'y prête, afin de ne pas donner l'impression que telle ou telle population est privilégiée (on autorise plus facilement une femme qu'un homme à quitter une réunion avant la fin pour aller chercher ses enfants à l'école par exemple), ce qui peut générer des sentiments de discrimination. Or, le sentiment de discrimination a un impact sur les stéréotypes. Plus le salarié se sent discriminé, plus ses stéréotypes sont négatifs.

Misez sur...

Votre entreprise doit encadrer les différents modes d'organisation du travail et veiller à ce que les collaborateurs maintiennent le lien avec l'entreprise. En offrant ces conditions de travail, l'entreprise se donne les moyens de satisfaire ses salariés, et ainsi d'atténuer les stéréotypes de genre dans l'entreprise à l'origine de l'autocensure, des anticipations négatives et de la discrimination. De plus, elle permet d'alimenter la fierté d'appartenance et d'attirer des candidats sensibles à l'équilibre des temps de vie (notamment les salariés ayant des contraintes familiales).

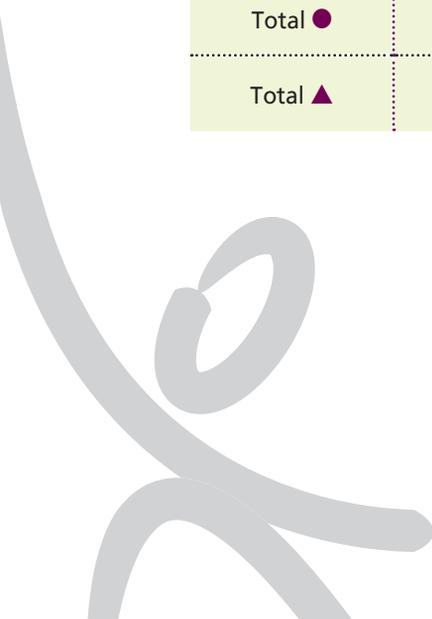
Vos processus RH ?

■ Jouez carte sur table ■

1- Dans mon entreprise, les processus d'évolution sont peu visibles	●
2- Dans mon entreprise, les recruteurs et les managers disposent d'outils de recrutement et d'objectivation de l'évolution de carrière (grille, mises en situation)	▲
3- Les recruteurs de mon entreprise disposent de peu d'outils de recrutement et d'évolution de carrière.	●
4- Dans mon entreprise, les prises de décision pour les recrutements et l'évolution de carrière se font de manière collégiale	▲
5- Les recruteurs et les managers ne sont pas formés aux questions interdites lors de l'entretien (situation de famille, statut marital, etc.)	●
6- Mon entreprise a mis en place un dispositif pour faciliter les départs et retours de congé maternité (entretiens avant le départ et au retour)	▲
7- Mon entreprise a mis en place un dispositif de détection et de gestion des potentiels	▲
8- Dans mon entreprise, il n'existe pas de dispositif formalisé pour l'intégration	●

■ Faites vos comptes ■

Total ●	
Total ▲	



⤵ Vous avez une majorité de triangles : les processus RH sont plutôt objectifs

Votre entreprise semble disposer de nombreux process standardisés, ce qui est un atout au déploiement de toute démarche en faveur de l'égalité professionnelle. Ces procédures :

- Assurent une égalité de traitement entre les candidats et préviennent les discriminations.
- Basent le recrutement et l'évolution de carrière sur des critères objectifs et limitent ainsi le recours aux stéréotypes.

Votre entreprise doit continuer dans cette voie et formaliser tous les process de l'entreprise (recrutement, évolution de carrière, accès à la formation). Il est également crucial d'y associer la formation des RH et managers à la non-discrimination pour éviter un décalage entre processus et pratiques.

⤵ Vous avez une majorité de ronds : le recrutement et l'évolution de carrière semblent peu formalisés

Votre entreprise ne semble pas disposer de processus de recrutement et d'évolution de carrière formalisés, ce qui peut impliquer :

- Des critères de recrutement et d'évolution de carrière subjectifs
- Des pratiques de recrutement et de promotion hétérogènes
- Des recrutements par cooptation et une trop grande importance du réseau relationnel dans l'évolution de carrière
- Des risques de discrimination

Ces éléments sont particulièrement défavorables à l'égalité professionnelle : des critères de recrutement et d'évolution subjectifs favorisent le recours aux stéréotypes et les anticipations négatives de la part des managers et des recruteurs (manque de disponibilité des femmes, manque d'empathie des hommes, ...). Ces stéréotypes peuvent engendrer des discriminations dans le recrutement et l'évolution de carrière des salariés.

Misez sur...

Votre entreprise doit entreprendre une formalisation de ses process, notamment les process RH afin de limiter la subjectivité et le recours aux stéréotypes des recruteurs et managers, et d'assurer une égalité de traitement entre les candidats et entre les salariés.

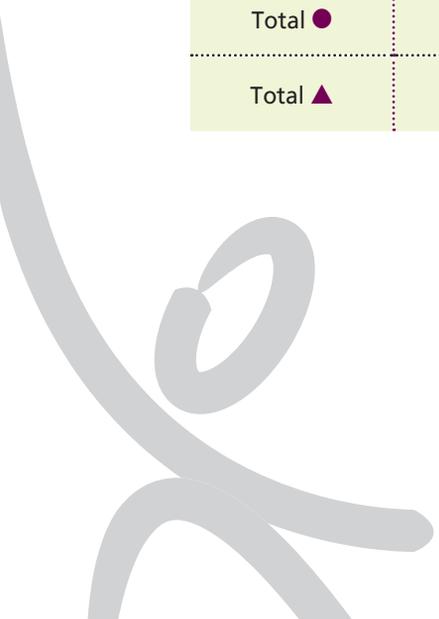
Les pratiques liées à l'évolution de carrière dans mon entreprise

■ Jouez carte sur table ■

1- Pour évoluer, il faut avoir développé le marketing de soi et se rendre visible	●
2- Pour évoluer, il faut prouver son expertise et la faire reconnaître	▲
3- La cooptation est une pratique courante dans mon entreprise	●
4- Pour évoluer un salarié doit surtout être capable de fédérer et de convaincre	▲
5- Dans mon entreprise, le poids du réseau de connaissances est déterminant pour évoluer	●
6- Dans mon entreprise, il existe un système de détection des hauts potentiels	▲

■ Faites vos comptes ■

Total ●	
Total ▲	



⤵ Vous avez une majorité de ronds : l'évolution de carrière semble être conditionnée à l'appartenance à un réseau et au marketing de soi

En entreprise, bien qu'il existe des process d'évolution formalisés, il est possible de constater des pratiques différentes sur le terrain.

Votre entreprise semble accorder une place importante aux réseaux internes et aux collaborateurs qui semblent « savoir se vendre ». Ceci représente un frein majeur à l'égalité professionnelle en entreprise :

- Le poids du réseau est particulièrement défavorable à l'évolution de carrière des femmes car elles sont traditionnellement peu présentes dans les réseaux internes de pouvoir.
- Une trop grande place accordée au marketing de soi peut également être préjudiciable à l'évolution des femmes, qui font l'objet de stéréotypes sur le manque de confiance en soi.

Misez sur...

Votre entreprise doit :

- Mettre en cohérence les process d'évolution et les pratiques sur le terrain, en sensibilisant les managers.
- Définir des critères objectifs d'un haut potentiel et mettre en place une procédure de détection de ces potentiels. L'entreprise peut également accompagner les collaborateurs détectés en déployant des systèmes de développement de compétences.
- Constituer des réseaux de femmes ou des réseaux mixtes pour favoriser l'évolution de carrière des femmes.

⤵ Vous avez une majorité de triangles : les résultats et les compétences semblent être au cœur de l'évolution de carrière

Votre entreprise semble accorder une place importante à la détection des potentiels et à leur accompagnement. Ceci représente un atout crucial au déploiement d'une politique égalité professionnelle.

Misez sur...

L'identification et la communication des compétences clés est à poursuivre en veillant à favoriser le développement des compétences chez les futurs hauts potentiels de l'entreprise. Il est également important que ces compétences clés soient connues de tous afin de :

- Permettre aux managers d'identifier et d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences, afin de devenir des hauts potentiels.
- Garantir les mêmes possibilités de développement et d'évolution à tous les salariés.

Les modèles managériaux

■ Jouez carte sur table ■

1- Dans mon entreprise, un bon manager doit avant tout faire preuve d'autorité et de charisme	●
2- Dans mon entreprise, les femmes qui ont accédé à des postes de cadres dirigeants ont adopté des comportements masculins	●
3- Les managers de mon entreprise doivent avant tout combiner compétences relationnelles et leadership	▲
4- Dans mon entreprise, un bon manager doit être combatif	●
5- Dans mon entreprise, un bon manager doit être orienté résultats et faire preuve d'empathie envers ses collaborateurs	▲
6- Dans mon entreprise, la prise d'initiatives est valorisée	▲
7- Dans mon entreprise, le management est plutôt directif	●
8- Dans mon entreprise, les salariés sont plutôt autonomes dans leurs missions et sont fortement responsabilisés	▲

■ Faites vos comptes ■

Total ●	
Total ▲	

📌 Vous avez une majorité de triangles : le modèle androgyne valorisé

Votre entreprise semble laisser place au modèle managérial « androgyne » qui combine les compétences clés associées à la fois aux hommes et aux femmes. Ceci représente un atout au déploiement d'une politique égalité professionnelle :

- Le modèle managérial androgyne a l'avantage de faire écho aux stéréotypes positifs liés aux compétences féminines et masculines, contrairement au modèle managérial traditionnel qui valorise principalement les compétences masculines.
- La prise en compte des compétences féminines dans l'identification des compétences managériales permet de mettre en lumière le facteur humain et le savoir-être dans le management.
- Le modèle androgyne permet à chacun de se reconnaître dans les compétences managériales et limite ainsi les phénomènes d'autocensure des femmes, ou même des hommes, qui ne se reconnaissent pas toujours dans les modèles managériaux autoritaires.

Misez sur...

L'entreprise doit continuer à valoriser l'importance du savoir-faire et du savoir-être dans les compétences managériales attendues et communiquer sur ces compétences « mixtes » pour faciliter la projection des hommes et des femmes dans des postes à responsabilités.

Vous avez une majorité de ronds : un management basé sur les compétences traditionnellement attribuées aux hommes semble privilégié

Votre entreprise semble projeter des compétences managériales traditionnellement associées aux hommes, ce qui constitue un frein majeur à la démarche égalité professionnelle :

- Ces projections favorisent l'autocensure : elles promeuvent un modèle managérial masculin et viril, et empêchent ainsi les femmes de se projeter dans les postes à responsabilités.
- En projetant un modèle de ce type, l'entreprise prend le risque de favoriser la reproduction des mêmes modèles managériaux où se reconnaîtront surtout les hommes.
- Les recruteurs redoubleront d'attention en présence d'un homme car ils s'attendent à trouver des compétences de leadership et d'autorité davantage chez l'homme que chez la femme. Ainsi, ce type de compétences chez une femme passera plus facilement inaperçu lors d'un entretien pour un poste à responsabilités.
- L'entreprise risque de pousser certaines femmes à adopter des « comportements masculins » pour accéder aux postes à responsabilités, ce qui ne favorise pas l'identification des femmes qui ne se reconnaîtront pas dans ces modèles de femmes masculines. D'ailleurs, la perception d'une masculinisation des femmes à des postes à responsabilités a un impact sur les stéréotypes. Plus une femme est perçue comme adoptant des comportements masculins et plus les stéréotypes seront négatifs à son égard.

Misez sur...

L'entreprise doit déconstruire, via des formations aux stéréotypes, ces représentations sur la sexuation des compétences. Votre entreprise doit veiller à objectiver les compétences managériales clés, en y intégrant la dimension relationnelle.

Elle peut également présenter des rôles modèles via une valorisation des parcours de réussite féminins. En effet, il est nécessaire de faire émerger les représentations androgynes des compétences managériales et de communiquer sur ces compétences « mixtes » pour favoriser les projections des femmes qui ne se reconnaissent pas toujours dans les modèles managériaux traditionnels.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI LIMITENT LES STÉRÉOTYPES :

COMMENT OPTIMISER SA POLITIQUE ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?

Le second objectif de cette étude était d'identifier les facteurs qui influencent les stéréotypes et les rendent plus positifs ou plus négatifs afin que l'entreprise puisse optimiser sa politique en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes.

Si une partie des stéréotypes de genre dans l'entreprise se construit avant l'entrée dans la vie professionnelle et se renforce en dehors de l'entreprise, il existe néanmoins des leviers à disposition de l'entreprise pour les rendre plus positifs.

Le lien entre la perception des managers sur les rapports hommes/femmes dans leur entreprise et leurs stéréotypes a été étudié. Quatre grands leviers d'action sur les stéréotypes ont ainsi pu être mis en évidence :

- Le sentiment et le vécu de discrimination
- Le niveau de satisfaction au travail
- La perception de l'engagement de l'entreprise sur la Diversité et l'égalité professionnelle hommes/femmes
- Le fait d'évoluer dans un environnement professionnel mixte ou sexué

1. Le sentiment et le vécu de discrimination renforcent négativement les stéréotypes

Le sentiment de discrimination mesure la perception que les salariés ont du traitement entre les femmes et les hommes dans l'entreprise via un ensemble de questions relatives à l'évolution de carrière, la rémunération ou encore les relations entre hommes et femmes.

L'étude a mis en évidence que les femmes perçoivent la discrimination à leur égard dans l'entreprise beaucoup plus fortement que les hommes :

	Hommes (% de oui)	Femmes (% de oui)
<i>A compétences égales, les hommes sont-ils mieux payés que les femmes ?</i>	34%	67%
<i>Les hommes et les femmes ont-ils un accès équitable à la promotion interne ?</i>	67%	39%
<i>Est-il plus difficile de devenir cadre dirigeant quand on est une femme ?</i>	42%	71%
<i>Avez-vous déjà été témoin de discrimination envers une femme ?</i>	19%	35%
<i>Avez-vous déjà été témoin de discrimination envers un homme ?</i>	22%	11%
<i>Avez-vous déjà été victime de discrimination dans votre entreprise ?</i>	14%	27%

📌 Les stéréotypes négatifs envers les hommes en partie expliqués par le sentiment de discrimination des femmes.

Le sentiment de discrimination perçu par les femmes renforce l'image déjà négative qu'elles ont des hommes. Plus largement, les résultats de l'étude montrent qu'il existe un lien entre sentiment de discrimination et stéréotypes : plus un manager a le sentiment qu'il existe des situations de discrimination dans son entreprise, plus ses stéréotypes sont négatifs, non seulement à l'égard de l'autre groupe, mais aussi de son propre groupe.

Sentiment de discrimination → Stéréotypes négatifs

L'étude démontre qu'il suffit qu'un manager, homme ou femme, ait été au moins une fois victime, témoin ou qu'il suppose l'existence de discrimination, pour que son stéréotype s'en trouve détérioré.

Lorsque les femmes ont été victimes ou perçoivent qu'il y a de la discrimination dans leur entreprise, leur stéréotype sur les hommes devient encore plus négatif et elles ont une moins bonne image d'elles-mêmes, ce qui impacte la confiance en soi et entraîne de l'autocensure.

On observe les mêmes effets négatifs sur ce que les managers imaginent que l'autre groupe projette sur eux (métastéréotype). En effet, les femmes imaginent que les hommes les sous-estiment puisqu'ils les discriminent et les hommes pensent que les femmes les sous-estiment car elles sont discriminées « par leur faute ».

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

↳ Diffuser un message clair sur la non-discrimination

- Mettre en avant les valeurs de l'entreprise sur la lutte contre les discriminations peut représenter un excellent levier pour limiter les phénomènes de victimisation et renforcer la fierté d'appartenance des salariés.
- Développer la sensibilisation à l'égalité professionnelle et à la diversité via des actions en interne de l'entreprise.
- Sensibiliser l'ensemble de la ligne managériale, autant les femmes que les hommes sur les risques liés au sentiment de discrimination (stéréotypes négatifs, démotivation, moindre fierté d'appartenance).

↳ Communiquer les chiffres, surtout s'ils sont bons, pour limiter les sentiments de discrimination

Un rapport de situations comparées renseigné de manière pédagogique peut être un outil extrêmement utile pour limiter le sentiment de discrimination des femmes. En effet, il permet d'avancer les chiffres, qui lorsqu'ils ne montrent pas d'écart entre les hommes et les femmes, contribuent à désamorcer les sentiments de discrimination infondés. Si les éléments du rapport pointent des inégalités, leur communication et les actions qui seront mises en œuvre pour les supprimer permettent d'afficher la transparence dont fait preuve l'entreprise sur la question, de limiter les sentiments de défiance et de montrer que l'entreprise se place dans une logique de progression.



2. L'impact positif de la satisfaction au travail sur les stéréotypes

La satisfaction au travail a été évaluée dans cette étude via un ensemble de questions relatives à l'adéquation entre salaire et travail fourni, le sentiment de reconnaissance au travail, l'équilibre des temps de vie, l'intérêt pour son travail et ses missions ou encore le niveau de stress auquel chacun peut être confronté. Les réponses ont été agrégées afin de construire un indice de satisfaction moyen.

📌 L'étude met en évidence que les managers les plus satisfaits expriment également des stéréotypes plus positifs.

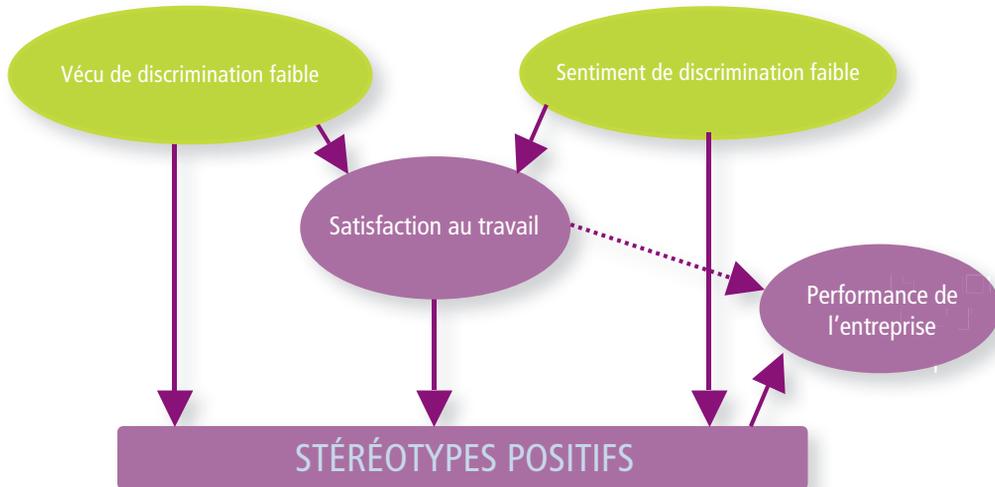
L'impact de la satisfaction au travail a surtout un effet sur l'image que l'on a de son propre groupe, mais également sur la perception de l'autre groupe, et cela quel que soit le sexe. Une femme satisfaite dans son travail aura un stéréotype plus positif à l'égard des autres femmes qu'une femme non satisfaite, mais elle aura également un stéréotype moins négatif sur les hommes.

Satisfaction au travail → Stéréotypes positifs

Si sentiment et vécu de discrimination sont intimement liés, ils impactent la satisfaction au travail : quand un manager estime avoir été victime de discrimination, son sentiment de satisfaction au travail s'en retrouve amoindri et son stéréotype devient négatif.

Moindre sentiment/vécu de discrimination → Satisfaction au travail
→ Stéréotypes positifs

Vécu de discrimination, sentiment de discrimination, satisfaction au travail : l'enchaînement vertueux



APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

📌 Créer un cadre de travail respectueux des différences et agir sur le bien-être au travail pour limiter les stéréotypes et améliorer la performance

La satisfaction au travail est un élément important de la motivation et donc de la performance des salariés. Cette satisfaction étant fortement impactée par le sentiment et le vécu de discrimination, il apparaît donc que la prévention de la discrimination devient un facteur indirect de performance pour l'entreprise. En travaillant à la conciliation vie privée/vie professionnelle et le management responsable, en prévenant les risques psychosociaux, en favorisant la reconnaissance et les possibilités de développement de ses salariés, l'entreprise agit sur la satisfaction au travail et limite de ce fait les stéréotypes négatifs. Créer un cadre de travail inclusif vise à reconnaître et à respecter les différences individuelles de chacun. Les salariés se sentant respectés et non discriminés seront plus satisfaits et plus performants.

3. L'effet déterminant de la perception de l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité sur les stéréotypes

Les managers ont été interrogés sur leur perception de l'engagement de leur entreprise en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes mais également sur l'engagement en faveur de la diversité sous toutes ses formes (sexe, âge, origines, handicap, ...).

📌 La perception de l'engagement de l'entreprise améliore de façon significative les stéréotypes que les hommes et les femmes ont sur l'autre groupe, mais aussi sur leur propre groupe et les projections qu'ils font sur ce que les autres pensent d'eux.

C'est sur les femmes que l'impact de la perception de l'engagement est le plus fort. Plus elles perçoivent l'engagement de leur entreprise sur la thématique égalité professionnelle, plus elles ont des stéréotypes positifs envers les hommes qui ne sont alors plus perçus comme « agresseurs » ou à l'origine de la discrimination à leur rencontre. Ce résultat peut également s'expliquer par le fait que la direction, perçue comme fortement masculine, porte la politique égalité professionnelle femmes-hommes dans l'entreprise et améliorerait ainsi son image auprès des femmes. L'image qu'elles ont d'elles-mêmes et celle que les hommes ont d'eux s'améliorent également, ce qui favorise la confiance en soi et limite l'autocensure.

Néanmoins, la perception de l'engagement de l'entreprise sur la diversité en général, et pas seulement sur le seul critère de l'égalité professionnelle a un effet tout aussi bénéfique sur les stéréotypes.

Plus l'engagement de l'entreprise sur la diversité et l'égalité professionnelle est fort, plus les managers pensent que les autres les apprécient. Ceci démontre qu'une politique diversité visible et perçue par le plus grand nombre permet de tendre vers une cohésion plus importante.

📌 L'étude a également mis en évidence l'impact positif sur les stéréotypes de la formation et de la sensibilisation à la diversité et à la non-discrimination.

Les managers qui déclarent avoir suivi une formation (non-discrimination/diversité) ont des stéréotypes plus positifs. Cependant, les formations à la non-discrimination semblent avoir essentiellement un effet sur l'autostéréotype, en améliorant l'image que les hommes et les femmes ont d'eux-mêmes.

Elles n'ont en revanche que peu d'effets sur la façon dont les femmes perçoivent les hommes. Une explication serait liée au fait que dans ces formations, on culpabilise

souvent les hommes en insistant sur les discriminations dont les femmes sont victimes et de fait, cela maintient à un niveau assez faible l'image que les femmes ont des hommes. Il est donc indispensable, quand on forme les managers sur ces questions, de bien expliquer le caractère « naturel » de la discrimination et des stéréotypes afin de déculpabiliser les acteurs professionnels.

Enfin, l'impact de la formation sur les stéréotypes des hommes montre que lors de ces formations, les hommes ressortent avec une image encore plus positive des femmes.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

S'engager en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité et communiquer sur cet engagement

Pour impacter positivement les représentations hommes-femmes, les entreprises peuvent formaliser leur engagement et mener des actions en faveur de l'égalité professionnelle, qui soient intégrées à leur projet stratégique, et s'appuyer sur leurs valeurs et enjeux de l'entreprise. Un leadership identifié au plus haut niveau sur la question de l'égalité professionnelle hommes/femmes permet l'implication de l'ensemble de la ligne managériale et une bonne diffusion du message au sein de l'entreprise.

Les managers percevront davantage les engagements pris si l'entreprise accompagne sa communication d'actions concrètes : sensibilisation à la diversité, formations à la prévention des discriminations, à l'impact des stéréotypes en milieu professionnel... Ainsi les managers sentiront que l'entreprise les accompagne à prendre conscience de l'importance de la thématique et leur donne les moyens d'y travailler. Ceci permettra aux entreprises de déculpabiliser leurs managers, souvent désarmés face aux questions de discrimination et de diversité.

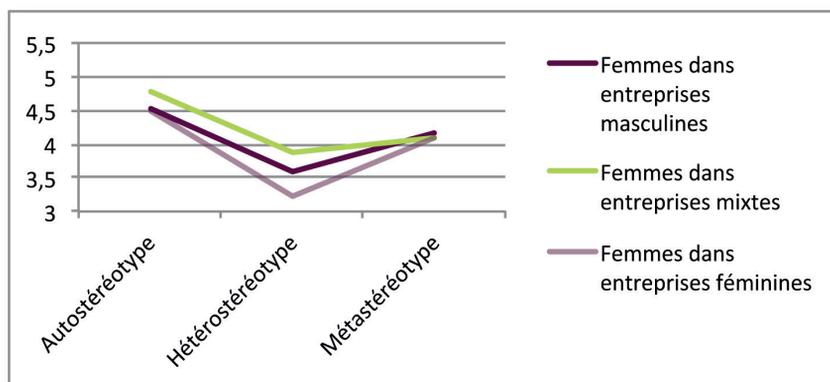
Une fois la politique formalisée et les actions concrètes décidées, l'entreprise doit veiller à les rendre visibles via une communication interne sur la thématique. Cette communication a tout intérêt à rappeler les engagements pris par l'entreprise et à être portée au plus haut niveau pour bénéficier du meilleur impact.

4. Un environnement mixte améliore les stéréotypes

📌 **La mixité améliore l'image que le manager a de son propre groupe et de l'autre groupe. Elle améliore également l'image que le manager pense générer chez les autres. C'est en effet dans les entreprises mixtes que l'on retrouve les stéréotypes les moins négatifs.** Et contrairement aux idées reçues, les femmes ont une image des femmes plus positive dans une entreprise mixte que dans une entreprise féminine, et les hommes une image plus positive d'eux dans une entreprise mixte que dans une entreprise masculine.

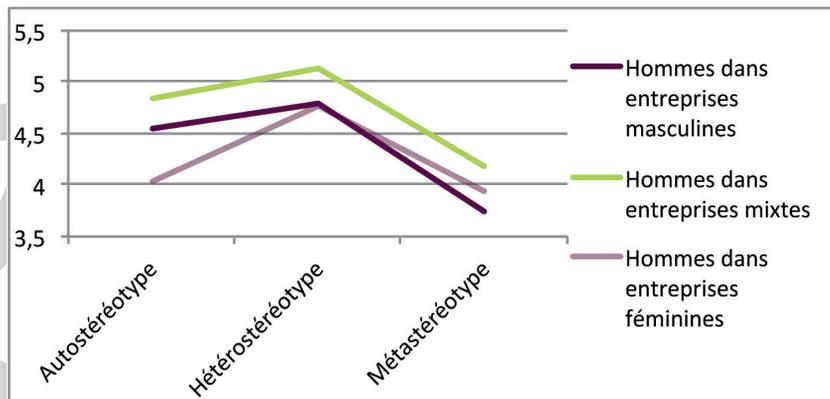
En terme d'estime de soi, ni les hommes ni les femmes n'ont donc à gagner à évoluer dans un contexte professionnel déséquilibré ou fortement sexué.

Impact de l'environnement masculin, féminin ou mixte sur les stéréotypes des femmes



Ce graphique indique que dans un environnement mixte, les femmes ont une vision des hommes moins négative (hétéostéréotype de 3.87), et que dans les environnements féminins, la vision des femmes envers les hommes est la plus négative. Elles ont également une meilleure image d'elles-mêmes dans un environnement mixte (4.79).

Impact de l'environnement masculin, féminin ou mixte sur les stéréotypes des hommes



Pour les hommes, la mixité améliore fortement l'image qu'ils ont des femmes mais elle impacte également de façon importante l'image qu'ils ont d'eux-mêmes (autostéréotype de 4.84).

La mixité engendre donc, pour les hommes comme pour les femmes, des stéréotypes plus positifs et contribue de ce fait à la coopération, la communication entre les hommes et les femmes et la réduction des tensions.

APPLICATION PRATIQUE POUR L'ENTREPRISE

Veiller à la mixité

Une entreprise fortement sexuée peut agir en amont du recrutement afin de diversifier les candidatures reçues : dès l'orientation des jeunes dans le monde éducatif, mais également en établissant des partenariats avec des centres de formation diversifiés ou en ayant recours à des recruteurs spécialisés ou sensibles à la mixité.

Il est également possible de veiller, dès le recrutement, mais également lors de la distribution des projets, à constituer des équipes mixtes, ou à minima comprenant quelques hommes si l'environnement est majoritairement féminin ou quelques femmes s'il est majoritairement masculin. Cette démarche doit toutefois faire l'objet d'un processus d'intégration soigneusement préparé afin d'éviter tout rejet de la personne intégrée et de limiter les préjugés et réticences éventuels de l'équipe. L'intégration de ces collaborateurs peut notamment passer par du tutorat, un accompagnement spécifique des ressources humaines, un système de binôme femme-homme, etc...

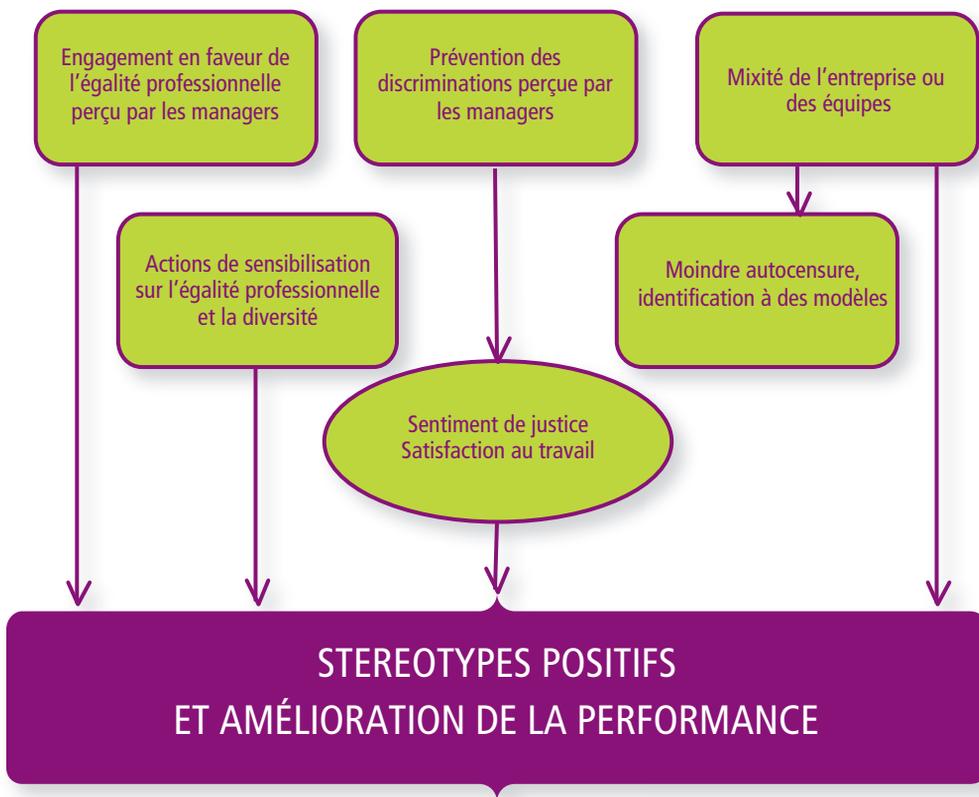
Limiter l'autocensure

Les phénomènes d'autocensure freinent également certains candidats : l'entreprise peut les encourager à postuler via une communication adaptée, tant au niveau des supports visuels que du contenu (photographies d'hommes et de femmes, intitulés de postes neutres,...)

Sensibiliser les managers aux stéréotypes de genre peut contribuer à réduire les représentations sur les compétences sexuées, souvent à l'origine des freins tels que l'autocensure et des discriminations liées au genre.

Synthèse des leviers d'action pour l'entreprise

Les éléments impactant les stéréotypes de genre permettent de proposer le modèle suivant pour prévenir et limiter l'impact des stéréotypes sur le management et l'évolution de carrière :



L'étude montre que les managers sont sensibles à l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité. L'identification de cet engagement encourage les managers à adhérer à la démarche.

D'autre part, la mise en place des dispositifs de prévention des discriminations permet de limiter les sentiments et le vécu de discrimination et contribue à créer un cadre de travail où les salariés se sentent satisfaits. Des salariés satisfaits et qui ont le sentiment que la discrimination n'a pas sa place dans leur entreprise auront des stéréotypes plus positifs sur eux-mêmes (facteur de confiance en soi), sur les autres (facteur de coopération) et sur ce qu'ils imaginent que les autres pensent d'eux (limite l'autocensure).

Enfin, l'étude atteste que la mixité au sein d'une entreprise ou d'une équipe affaiblit les stéréotypes, permet aux managers hommes et femmes de déconstruire les représentations que chacun peut avoir sur l'autre et de limiter les stéréotypes sur les compétences sexuées.

ET DANS VOTRE ENTREPRISE ?

Le contexte de votre entreprise

■ Jouez carte sur table ■

1- Mon entreprise est, dans sa globalité, plutôt mixte	▲
2- Les métiers de mon entreprise attirent traditionnellement les hommes, ou au contraire les femmes	●
3- Dans mon entreprise, les femmes sont plutôt bien représentées dans l'encadrement intermédiaire	▲
4- Mon entreprise est essentiellement composée d'hommes, ou au contraire de femmes	●

■ Faites vos comptes ■

Total ●	
Total ▲	

⤵ Vous avez une majorité de triangles : votre entreprise semble plutôt mixte

Votre entreprise semble présenter un contexte professionnel plutôt mixte. Ce type de contexte peut être favorable au déploiement d'une démarche égalité professionnelle car il tend à :

- Favoriser la rencontre entre les hommes et les femmes, ce qui permet de déconstruire les stéréotypes et ainsi d'atténuer leur impact dans les rapports hommes-femmes dans l'entreprise.
- Favoriser la complémentarité, l'enrichissement et la cohésion dans les équipes de travail et dans l'entreprise.
- Limiter l'autocensure des femmes qui, grâce à l'identification de modèles de réussite féminins plus nombreux dans les entreprises mixtes, peuvent se projeter dans des postes à responsabilités.

Misez sur...

L'entreprise doit porter une attention particulière, lors du recrutement et la distribution des projets, à constituer des équipes mixtes, ce qui n'est pas toujours le cas, même dans une entreprise mixte. En effet, des secteurs d'activités ou des fonctions dans une même entreprise peuvent être majoritairement composés d'hommes ou de femmes. Cette mixité dans les équipes permettra d'atténuer les stéréotypes et ainsi de limiter les risques de discrimination.

⤵ Vous avez une majorité de ronds : votre entreprise semble être plutôt sexuée

Votre entreprise semble avoir une culture marquée par l'un ou l'autre des sexes. Ce type de culture peut être un frein au déploiement d'une démarche égalité professionnelle :

- Les contacts limités entre les femmes et les hommes nourrissent les stéréotypes négatifs qu'ils ont les uns envers les autres.
- L'enrichissement et la cohésion des équipes fortement sexuée seront moindres et l'entreprise s'en trouvera négativement impactée.
- Lorsqu'un groupe est minoritaire, sur certains secteurs d'activités ou/et postes à responsabilités, il a tendance à s'autocensurer et à ne pas se projeter.

Misez sur...

L'entreprise peut mettre en place des actions de sourcing proactif à l'attention du sexe minoritaire dans ses effectifs, se fixer des objectifs de recrutement et d'évolution (action positive dans l'évolution de carrière, exiger au moins une femme en short list lors des recrutements, ...). Elle peut également organiser du mentoring ou du parrainage hommes-femmes pour rendre les hommes acteurs de l'intégration des femmes dans l'entreprise. Des systèmes de « vis ma vie dans l'entreprise » peuvent être mis en place afin de permettre aux femmes de découvrir les secteurs d'activités masculins et aux hommes les secteurs plutôt féminins. Ces découvertes métiers faciliteront ainsi la projection des salariés. Votre entreprise peut également agir en amont en nouant des partenariats avec les universités, les lycées et les collèges pour promouvoir ses métiers auprès des deux sexes.

La vie en entreprise

■ Jouez carte sur table ■

1- La reconnaissance et le respect des salariés est un élément important dans mon entreprise	
2- Dans mon entreprise, les salariés sont motivés et investis dans leur travail	
3- Dans mon entreprise, le stress et les risques psycho-sociaux sont plutôt pris en compte	
4- Les temps partiels sont bien perçus dans mon entreprise	
5- Les salariés sont fiers de travailler dans mon entreprise	
6- Dans mon entreprise, les réunions sont autant que possible organisées entre 9h et 18h	
7- Les salariés ont de nombreux avantages sociaux	
8- Lorsqu'un salarié est en difficulté, il est soutenu par ses collègues de travail et par le management	
9- Les salariés travaillent dans une bonne ambiance	
10- Dans mon entreprise, je n'ai jamais subi ou entendu parler de discrimination	

⤵ Plus vous avez coché de propositions : plus les salariés de votre entreprise sont susceptibles d'être satisfaits, et plus vous bénéficiez d'un terrain favorable pour atténuer les stéréotypes.

La satisfaction au travail est l'une des variables qui a un impact positif sur le stéréotype. Plus votre entreprise est perçue par les salariés comme offrant des conditions de travail favorables, plus les managers seront satisfaits et plus leurs stéréotypes seront positifs. De plus, la satisfaction au travail est source de motivation et de performance dans l'entreprise.

L'entreprise a donc tout à gagner à travailler sur la satisfaction au travail de ses salariés, notamment via un équilibre des temps de vie, une reconnaissance et un respect des salariés, un cadre inclusif...

Une attention particulière doit également être portée à la prévention des discriminations, une variable considérable impactant les stéréotypes.

L'engagement de mon entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité

■ Jouez carte sur table ■

1- Mon entreprise communique largement en interne sur ses engagements en faveur de la diversité	
2- Les salariés connaissent l'engagement de leur entreprise sur la diversité et l'égalité professionnelle	
3- Dans mon entreprise, le nombre de femmes à des postes à responsabilités augmente avec les années	
4- Mon entreprise a signé un accord sur l'égalité professionnelle et l'a communiqué	
5- Mon entreprise est signataire de la Charte de la diversité	
6- Dans mon entreprise, un réseau d'acteurs sur la diversité est identifié par les salariés	
7- Mon entreprise communique sur son rapport de situations comparées, et les actions mises en place pour corriger les éventuels écarts constatés	
8- Mon entreprise a mis en place un système de mentoring à destination des femmes	
9- Dans mon entreprise, la short list concernant les postes à hautes responsabilités doit être composée d'au moins une femme	
10- Mon entreprise a mis en place des actions positives en matière de recrutement, de formation ou de mobilité en cas de déséquilibre constaté dans certaines filières ou métiers	
11- Mon entreprise met en place des sessions de sensibilisation et de formation à la diversité à destination des RH et des managers	
12- Dans mon entreprise, les modèles de réussite féminins sont connus et identifiés	
13- Mon entreprise a obtenu le Label Diversité	

📌 Plus vous avez coché de propositions : plus votre entreprise a communiqué sur son engagement et plus vous bénéficiez d'un terrain favorable pour atténuer les stéréotypes.

La perception de l'engagement de votre entreprise en faveur de la diversité constitue une des variables qui a un impact positif sur le stéréotype : plus votre entreprise est perçue comme engagée et moins les stéréotypes des managers sont négatifs.

Aussi la communication de l'engagement est cruciale pour le déploiement de la démarche. En effet, une communication externe permettra d'attirer de nouveaux talents et d'éviter l'autocensure. La communication interne favorisera, quant à elle, la mobilisation et l'implication des collaborateurs à la démarche et optimisera la diffusion des bonnes pratiques dans l'entreprise.

Conclusion

📌 Les 4 clés de succès vers l'égalité professionnelle

1. **Fédérer les collaborateurs autour des enjeux de l'égalité professionnelle via un engagement et un leadership portés au plus haut niveau de l'entreprise.**

→ **Identifier les enjeux de l'égalité professionnelle et les communiquer permet d'ancrer le sujet dans les priorités stratégiques et business de l'entreprise et ainsi d'affirmer l'engagement au plus au niveau.** Or, l'engagement représente un excellent levier pour atténuer les stéréotypes de genre dans l'entreprise. De plus, un leadership identifié et au plus haut niveau de l'entreprise sur la question de l'égalité professionnelle hommes-femmes favorise l'implication de l'ensemble de la ligne managériale et l'adhésion des acteurs clés du recrutement et de l'évolution de carrière.

2. **Déployer des actions en faveur de l'égalité professionnelle qui impliquent les femmes et les hommes.**

→ **Organiser des formations de managers à l'égalité professionnelle et la diversité en y incluant la question des stéréotypes** afin de les déconstruire et limiter leur impact sur les parcours professionnels. Les stéréotypes de genre étant partagés par les hommes et les femmes, **il est en effet crucial d'associer les deux groupes à l'ensemble des actions visant à sensibiliser et limiter l'impact de ces stéréotypes.**

→ **Inclure les hommes dans la politique égalité professionnelle** afin de limiter les sentiments de discrimination et d'éviter la confusion entre action positive et discrimination positive. L'égalité professionnelle n'est pas un sujet de femmes mais bien une question traitant les rapports hommes-femmes dans l'entreprise. Ainsi, **rendre les hommes acteurs de l'intégration et de l'évolution des femmes** en les associant au mentoring, au coaching de femmes, aux réseaux de femmes via des échanges... permettra la rencontre et ainsi la déconstruction des stéréotypes négatifs.

3. **Faire évoluer la gestion des potentiels pour limiter l'autocensure et favoriser l'équité.**

→ **Objectiver la détection des hauts potentiels, identifier et clarifier les compétences managériales de l'entreprise** pour que chacun puisse les développer afin de limiter l'impact des stéréotypes de genre sur l'évolution de carrière.

- **Promouvoir un modèle managérial « androgyne »**, correspondant au modèle idéal décrit par les managers, qui a l'avantage de combiner les compétences managériales traditionnellement attribuées aux hommes et celles traditionnellement associées aux femmes. Ainsi l'entreprise laisse la possibilité à chacun de se projeter dans ce type de poste et se donne les moyens de limiter l'autocensure assez marquée chez les femmes.
- **Favoriser la mixité dans l'entreprise et dans les équipes**, surtout dans les entreprises fortement sexuées **en agissant en amont du recrutement**, dès l'orientation des jeunes, via des programmes éducatifs, des partenariats école-entreprise, **et sur le recrutement** en mettant en place un sourcing proactif.
- **Contribuer à l'émergence de rôles modèles** dans lesquels les femmes pourront se projeter. La mise en avant de parcours de réussite focalisant sur les compétences qui ont mené femmes et hommes aux postes à responsabilités est également importante car elle permet de limiter l'autocensure et de remettre les compétences au centre de l'évolution de carrière.

4. Travailler sur le bien-être au travail dans une entreprise inclusive qui permette à chacun de se sentir respecté et reconnu.

- **Prévenir les sentiments de discrimination et agir sur la satisfaction au travail.**
- **Faire du rapport de situations comparées, obligatoire, un outil de pilotage de la politique égalité professionnelle** et le communiquer pour désamorcer d'éventuels sentiments de discrimination infondés.
- **Rappeler l'engagement de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et la diversité** en sanctionnant de façon exemplaire les comportements déviants et en mettant l'accent sur l'exemplarité dans le langage et les comportements.
- **Favoriser l'équilibre des temps de vie ou les services à disposition des salariés** afin de nourrir leur satisfaction au travail et leur fierté d'appartenance. La conciliation des temps de vie, qui concerne l'ensemble des salariés, ne peut pas se limiter à des actions en direction des mères. Afin de toucher l'ensemble des salariés et d'impliquer les hommes sur les questions d'égalité professionnelle, il est important que les messages liés à la parentalité par exemple, s'adressent aux hommes autant qu'aux femmes. Une gestion de la parentalité incluant les hommes leur permettra par ailleurs d'assumer leur souhait grandissant de concilier vie de famille et vie professionnelle. Un des axes de cette politique pourrait, entre autres, consister à sensibiliser les managers afin d'atténuer les stéréotypes négatifs sur les hommes en temps partiel.

LES ENTREPRISES PARTENAIRES



En 2011, Accor comptait dans le monde 71 946 femmes, soit 50% des effectifs. Elles représentaient 43 % des encadrants. Toutefois, Accor a décidé de porter tous ses efforts dans les années à venir sur l'augmentation de la représentativité des femmes à la direction des hôtels - 27% actuellement dans les comités de direction monde - que ce soit sur des fonctions supports ou sur des fonctions opérationnelles - et sur les 175 postes clés du Groupe pour lesquels la représentativité des femmes était de 16 % en 2011.

Accor compte faire de la diversité un levier d'attractivité, de compétitivité et de fidélisation. A l'horizon 2015/2016, le Groupe se fixe comme objectif prioritaire de passer à 35% de femmes aux postes de directrices d'hôtels.

Contact : frederique.poggi@accor.com



Fort d'environ 120 000 collaborateurs, présents dans 40 pays et représentant plus de 110 nationalités, Capgemini est riche d'une grande diversité, constituant à la fois un atout stratégique et un défi permanent.

En 2011, le groupe Capgemini a pris plusieurs engagements en faveur de la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : l'adhésion à la charte internationale « Women Empowerment Principles » (extension du global compact), la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la parentalité et la signature de la charte de la parentalité. Puis, en 2012, un réseau de femmes du Groupe a été créé en France : women@capgemini

Contact : geraldine.plenier@capgemini.com



Egide compte environ 200 salariés et gère les dispositifs d'accueil d'étudiants étrangers boursiers, de stagiaires et de chercheurs pour le compte d'institutions ou d'entreprises. Signataire de la Charte de la Diversité, Egide a lancé sa démarche diversité en 2009. Un comité diversité s'est ainsi constitué autour de responsables des ressources humaines, de représentants du personnel, de salariés et de managers et un accord diversité a été signé avec les partenaires sociaux. Egide a alors

défini sa politique diversité sur différents champs dont l'égalité professionnelle et en moins d'un an, a obtenu le label Diversité.

Contact : jean-marie.selles@egide.asso.fr



Intermédiaire de l'emploi, Pôle emploi est porteur d'une démarche de promotion de la non discrimination et de la diversité auprès de ses clients : entreprises et demandeurs d'emploi.

En interne, Pôle emploi manifeste son engagement en faveur de l'égalité des chances en particulier par des accords sociaux dont celui relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle en mars 2011.

Cet accord a pour objectif de garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans les recrutements et dans les métiers, garantir des niveaux de rémunérations équivalents pour des fonctions équivalentes et de même niveau, garantir les mêmes possibilités d'évolutions professionnelles, développer les actions en faveur de l'équilibre vie professionnelle, vie familiale et personnelle, faire évoluer les pratiques et lutter contre les préjugés.

Contact : Claire.VERCKEN@pole-emploi.fr



En 2010, Renault a entrepris une démarche spécifique et mondiale pour promouvoir la place des femmes dans l'entreprise avec le lancement du plan Women@

Renault, qui a pour objectif d'attirer, de développer et de retenir les talents féminins à travers la mise en place d'actions RH et d'animations visant à faire évoluer les représentations et stéréotypes avec un réseau social.

Cette démarche se fixe des objectifs très concrets : recruter chaque année 30% de femmes dans les fonctions techniques et 50% sur les profils commerciaux. A ce jour, 17% des postes de senior management sont occupés par des femmes tandis que 3 des 10 membres du Comité Exécutif du Groupe Renault sont des femmes, fait unique au monde chez un constructeur automobile. Elles représentent au global 17% des effectifs de Renault, en hausse par rapport au taux de 10% en 1999.

Contact : valerie.meriot-burn@renault.com



Présent dans 80 pays, Sodexo emploie 414 000 collaborateurs et sert plus de 50 millions de consommateurs. La diversité et l'inclusion sont donc une évidence en tant que source d'innovation, de progrès et de performance.

Dans cet esprit, Sodexo en France a signé un 2ème accord égalité professionnelle en décembre 2011, dont les engagements sont de faire évoluer les mentalités, renforcer la politique de recrutement interne et externe, développer et garantir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs parcours professionnels, faire un focus sur les collaborateurs à temps partiels, poursuivre les efforts sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes et favoriser la conciliation vie privée/vie professionnelle. C'est aussi l'enjeu du réseau mixité Unis-vers, lancé le 8 mars 2012, dont l'ambition est de faire partager les opportunités que représente la mixité pour l'entreprise.

Contact : francois.rebeix@sodexo.com



TNT, leader mondial du transport express et acteur de référence en France, s'est engagé en faveur de la Diversité dès 2005, notamment en signant la Charte de la Diversité et en étant membre fondateur de l'IMS-Entreprendre pour la Cité Rhône Alpes. Dans sa volonté d'agir en entreprise responsable, TNT a signé un accord relatif à

l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la conciliation de la vie professionnelle et familiale (2011/2013). Des actions ont été entreprises, telles que des ateliers de réflexion pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités, la participation à des programmes de recherche action, des formations à la non discrimination et la mise en place de sourcing proactif.



TOTAL

Depuis 2001, des efforts soutenus sont déployés pour accroître la présence des femmes dans tous les métiers du Groupe Total et à tous les niveaux hiérarchiques.

En 2006, a été créé le Réseau de femmes « Twice ». Les objectifs sont de permettre le développement de la carrière des femmes par l'épanouissement de leur potentiel, de faire entendre la voix des femmes sur les enjeux du Groupe et de sensibiliser et former les hommes et les femmes à la mixité. Puis, en 2010, Total en France signe un accord sur l'égalité professionnelle femmes/hommes (périmètre Pétrole France) et des initiatives en termes de recrutement, égalité salariale femmes/hommes, gestion des carrières, sensibilisation des parties prenantes, équilibre vie privée/vie professionnelle sont mis en place. Enfin, en 2011, la Direction générale prend l'engagement de promouvoir la diversité jusqu'aux plus hauts niveaux du management avec un objectif de 22 % de femmes cadres dirigeantes en 2020.

LE PARTENAIRE SCIENTIFIQUE

Patrick Scharnitzky a réalisé un doctorat en psychologie sociale à l'Université Paris V René Descartes qu'il a soutenu en 1997. Il a ensuite occupé un poste de maître de conférences en psychologie sociale à l'Université Louis Lumière Lyon 2 pendant 7 ans, avant d'exercer pour l'Université de Picardie Jules Verne.

Il a publié en 2006 « les pièges de la discrimination. Tous acteurs, tous victimes », qui est un ouvrage de vulgarisation scientifique sur le thème des stéréotypes, des préjugés et des dynamiques discriminatoires.

Actuellement Professeur affilié à ESCP Europe où il enseigne la dimension psychologique du management pour des étudiants en ressources humaines, il occupe en parallèle un poste de consultant-formateur chez « Valeurs et développement ».



IMS – ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ

Créée en 1986 par des dirigeants d'entreprises, IMS-Entreprendre pour la Cité est une association qui regroupe 230 entreprises engagées dans des démarches de Responsabilité Sociétale. Partant du principe que les entreprises ne peuvent bien se développer que dans un environnement sain, dans une logique de création de valeur partagée avec leur écosystème, la mission d'IMS est d'accompagner leur engagement sociétal.

Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise sur les questions de Développement Humain, l'association intervient plus spécifiquement dans les domaines de l'accès à l'emploi et la diversité, de l'égalité des chances dans l'éducation, des partenariats solidaires et du développement de business inclusifs.

L'action de l'IMS s'articule autour de cinq modes d'interventions :

- des rencontres interentreprises (colloques, groupes de travail, débats...) pour favoriser les échanges de bonnes pratiques ;
- des actions interentreprises (forums de recrutement, interventions en milieu scolaire, coaching de personnes en insertion...);
- des programmes de recherche-action sur des sujets émergents de la RSE ;
- du conseil et de la formation pour aider les entreprises à passer à l'acte ;
- des dispositifs de communication pour faire connaître les enjeux et pratiques de la RSE auprès des entreprises et leurs parties prenantes.

L'IMS soutient également des programmes d'intérêt général comme la Charte de la Diversité, mouvement qui réunit plus de 3 300 entreprises signataires.

Pour agir avec les entreprises au plus près de leurs enjeux locaux, notre association est présente en Ile-de-France - avec son siège à Paris - et en région, avec ses antennes Rhône-Alpes, PACA, Alsace, Ouest Atlantique et Aquitaine ainsi qu'une quinzaine de clubs d'entreprises dans de grandes agglomérations françaises.



Union européenne

Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

IMS-Entreprendre pour la Cité

Association d'entreprises
141, avenue de Clichy - 75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 43 87 52 52 - Fax : +33 (0)1 43 87 31 31 - info@imsentreprendre.com
www.imsentreprendre.com