



HAL
open science

Les stéréotypes de genre : stratégies de déconstruction et impact sur la carrière des femmes : le cas de Microsoft France

Hélène Baert

► **To cite this version:**

Hélène Baert. Les stéréotypes de genre : stratégies de déconstruction et impact sur la carrière des femmes : le cas de Microsoft France. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-04357524

HAL Id: dumas-04357524

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04357524v1>

Submitted on 21 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Ressources humaines et communication

Option : Ressources humaines et communication

Les stéréotypes de genre : stratégies de déconstruction et impact sur la carrière des femmes

Le cas de Microsoft France

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : BAERT Hélène

Promotion : 2014-2015

Soutenu le : 03/09/2015

Mention du mémoire : Très bien

Je tiens à remercier mon tuteur universitaire, Florian MALATERRE, pour son soutien et son investissement durant la réalisation de mon mémoire.

Mes remerciements vont également à ma maîtresse d'apprentissage, Hélène BARBAROSSA, pour sa disponibilité et son écoute tout au long de mon expérience d'apprentissage au sein de Microsoft France.

Je remercie également ma tutrice professionnelle, Françoise TOULEMONDE, pour son suivi et ses conseils.

J'adresse enfin mes sincères remerciements aux salariés de Microsoft France qui ont accepté de me rencontrer afin de répondre à mes questions.

Table des matières

INTRODUCTION	1
1. UNE EVOLUTION DE L'IMAGINAIRE INFORMATIQUE ET DE SES FIGURES : STRATEGIE DE DEPASSEMENT D'UN STEREOTYPE MASCULIN	8
1.1 De l'informatique au numérique : stratégie de revalorisation d'un secteur dominé par un stéréotype masculin.....	8
1.1.1 Genre et informatique.....	8
1.1.2 De l'imaginaire de l'informatique.....	10
1.1.3 ...A l'imaginaire du numérique	13
1.2 Une évolution des figures : du <i>hacker</i> à l'autodidacte passionné	18
1.2.1 De la figure du hacker... ..	18
1.2.2 ...A la figure de l'autodidacte passionné	22
1.2.3 Les limites du modèle.....	24
2. UN MANAGEMENT AU MASCULIN : STRATEGIES DE DEPASSEMENT D'UNE REPRESENTATION GENREE DE L'ENCADREMENT	26
2.1 Une rationalisation du stéréotype : stratégie de déconstruction d'une représentation genrée du management.....	26
2.1.1 Genre et management	26
2.1.2 De la rationalisation du stéréotype	28
2.1.3 Le mentoring : une promotion de modèles de réussite féminins.....	34
2.2 De l'appropriation d'une représentation genrée du management	36
2.2.1 Un phénomène d'autocensure	37
2.2.2 Une adoption de codes masculins	38
2.2.3 Le management au féminin : une mutation du stéréotype.....	40
3. VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE : STRATEGIES DE DEPASSEMENT D'UN STEREOTYPE FAMILIAL	43
3.1 Flexibilité, sensibilisation et humour : une stratégie de l'entreprise contre le « plafond de mère ».....	43
3.1.1 Du stéréotype de la vie familiale.....	43
3.1.2 La flexibilité : stratégie d'adaptation aux responsabilités familiales.....	46
3.1.3 Humour et formation : une stratégie de sensibilisation.....	48
3.2 Des effets des dispositifs sur la déconstruction du stéréotype	53
3.2.1 D'une logique de disponibilité présente à une culture de la flexibilité	53
3.2.2 Une évolution des pratiques de recrutement	55
CONCLUSION	58
BIBLIOGRAPHIE	64
ENTRETIENS	66
RESUME ET MOTS CLES	99

INTRODUCTION

« Paul Allen et moi avions comme objectif de mettre un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque foyer. (...) C'était une idée folle, et beaucoup de gens pensaient que nous avions perdu la tête à croire que c'était possible. »¹

Bill Gates

En 1975, Bill Gates et Paul Allen, deux étudiants américains passionnés de technologies, n'ont que vingt ans lorsqu'ils délaissent prématurément leurs études à l'université de Harvard et de Washington pour devenir entrepreneurs et contribuer à la réalisation du premier micro-ordinateur. A l'époque, Microsoft n'est qu'une petite *start-up* dont les deux étudiants fondent le siège dans un motel au nouveau Mexique. Leur objectif : parvenir un jour à « *un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque foyer* ». La formule de Bill Gates n'a, depuis, cessé de nourrir l'imaginaire de l'entreprise.

Quarante ans plus tard, la petite *start-up* des deux étudiants a bien grandi et est devenue une multinationale, comptant près de cent mille salariés répartis dans plus de cent pays à travers le monde. Son cœur d'activité, à destination des professionnels et du grand public : les systèmes d'exploitation et logiciels – *Windows*, suite *Office*, *Internet Explorer*, logiciel de communication *Skype*, service de stockage des données en ligne « *Cloud* » –, Internet – moteur de recherche *Bing*, services de messagerie *Outlook*, portail d'information *MSN* – et le matériel : tablettes, téléphones, console de jeux *Xbox* et, plus récemment, montre connectée et casque à réalité augmentée.

Microsoft France, créé en 1983, est l'une des premières filiales historiques du Groupe. L'entreprise emploie près de 1700 salariés, dont 95% de cadres, et vingt-cinq nationalités différentes.

L'organisation de l'entreprise se structure autour de quatre grandes divisions :

- Division technique (« *Services* » : entité des consultants et experts techniques, « *NTO* » : service s'assurant de la sécurité des systèmes informatiques)

¹ Communication du co-fondateur de Microsoft, Bill Gates, à l'occasion des quarante ans de l'entreprise

- Division vente (« *Enterprise Partner Group* » : service grand compte, en charge de la vente des technologies aux entreprises du CAC 40, « *Public Sector* » : en charge de la vente des technologies aux institutions du secteur public, « *Small and Midmarket Solutions and Partners* » : en charge de la vente des technologies aux petites et moyennes entreprises)
- Division Marketing (« *Marketing and Operations* » : activités marketing à destination du grand public et des entreprises, « *Advertizing and Online* » : activité publicitaire de Microsoft)
- Division « *Developer Experience* » : en charge de la sensibilisation des audiences à l'usage des technologies de l'entreprise

Nous avons réalisé notre apprentissage au sein du service des ressources humaines. Le service se compose de responsables ressources humaines, en charge d'une ou plusieurs divisions et accompagnant les managers dans le développement et la gestion de carrière de leurs équipes, ainsi que de pôles d'expertise métiers : rémunération et avantage sociaux, administration du personnel, formation et gestion des talents, relations individuelles et collectives de travail, et recrutement. C'est au sein de l'équipe recrutement, plus précisément au sein du pôle de recrutement des stagiaires, apprentis et jeunes diplômés que les missions d'apprentissage se sont inscrites. On peut noter que cette expérience s'est déroulée dans un contexte fort de changement organisationnel. Ainsi, l'organisation de l'activité du recrutement, jusqu'alors rattachée à la direction des ressources humaines française, s'est vue rattachée à une entité de recrutement européenne, incluant l'ensemble des services recrutement des filiales européennes de l'entreprise. En contact permanent avec les activités de recrutement, la problématique de la diversité, dont le service recrutement a la responsabilité, a rapidement suscité notre attention et a émergé comme un sujet de recherche intéressant pour notre projet de mémoire.

La politique diversité menée par Microsoft France s'inscrit dans un programme mondial, intitulé « *Diversité et Inclusion* », impulsé par le siège de l'entreprise aux Etats-Unis. Si les actions de diversité s'exercent ainsi sous le patronage du siège de l'entreprise, la filiale française bénéficie toutefois d'une certaine autonomie dans l'orientation donnée à sa politique diversité. Tandis que la politique diversité de Microsoft Etats-Unis couvre un large panel de thématiques – genre, origine, handicap, orientation sexuelle, situation familiale... – celle menée par la France depuis désormais huit ans, repose essentiellement sur la question du genre.

Pour agir en faveur de la diversité de genre, le programme d'actions de l'entreprise se fonde sur trois principaux piliers : recrutement, développement, et sensibilisation de l'écosystème.

L'axe « Recrutement », qui vise à accroître la représentation des femmes parmi les effectifs, notamment aux postes de management, repose à la fois sur des leviers structurels et de sensibilisation. Pour tout type de poste, la division recrutement impose aux recruteurs internes ainsi qu'aux prestataires de recrutement externes – cabinets de chasse – la présentation d'une liste de candidats mixte. Le recrutement des jeunes diplômés a quant à lui pour spécificité de s'inscrire dans une logique de quotas. Parmi les vingt à trente jeunes diplômés recrutés chaque année, l'objectif visé par la filiale française est d'atteindre 60% de recrutements féminins. Par ailleurs, une règle instaurée impose que chaque candidat rencontre au moins une femme de Microsoft France au cours de son parcours de recrutement. Au-delà de ces leviers structurels, une formation est dispensée à la population de managers afin de les sensibiliser au sujet de la diversité et d'enseigner un recrutement exempt de discrimination. L'ambition annoncée de cet axe « recrutement » : parvenir à dépasser la moyenne du marché de l'informatique en termes d'effectifs féminins, soit 27 %.

L'axe « Développement », qui se donne pour objectif de fidéliser les femmes et de les accompagner dans leur parcours de carrière, repose sur des ateliers et programmes d'accompagnement exclusivement dédiés aux femmes : ateliers d'aide à la préparation des entretiens de développement, programme de « mentoring » féminin fondé sur le partage d'expériences... La flexibilité et la généralisation du travail à distance ont quant à eux pour objectif de permettre aux femmes un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

L'axe « Sensibilisation de l'écosystème » repose quant à lui sur des actions de sensibilisation à destination de la société. Parmi les populations ciblées : les jeunes collégiennes, sensibilisées aux métiers de l'informatique et à l'apprentissage du langage informatique lors d'un événement éducatif annuel. L'entreprise s'implique également dans diverses associations œuvrant en faveur de la parité en entreprise, en particulier dans le secteur de l'informatique : *femmes@numérique*, *WomenUp*, *Femmes Ingénieurs*...

Si la diversité est un sujet de Ressources Humaines, la gestion de la thématique par Microsoft France se caractérise par une approche transversale. Ainsi, si la politique de diversité se trouve sous la responsabilité de la division des ressources humaines, la thématique se voit également portée par une multiplicité d'acteurs. En tête de ces acteurs : une équipe virtuelle

« Diversité » animée par les ressources humaines, composée de salariés volontaires issus de tous services, et ayant pour mission de définir la stratégie et les actions en faveur de la diversité de genre.

En dépit de ces actions de recrutement, de développement, de fidélisation et de sensibilisation, le constat est toutefois celui d'une difficile attraction et rétention des profils féminins. L'entreprise peine toujours à attirer les femmes dans ses effectifs, en particulier au sein des métiers de l'ingénierie, et demeure une entreprise majoritairement masculine. Certaines divisions de l'entreprise connaissent par ailleurs une vraie problématique d'attraction des femmes. Ainsi de la division grands public et opérateurs, à majorité masculine et ayant connu cette année le départ de 20% de ses effectifs féminins, ou de l'entité technique « Services », composée de 22% de femmes, et ayant perdu 10% de ses salariées. Si, avec 30 % d'effectifs féminins, la représentation des femmes chez Microsoft France demeure supérieure à la moyenne des entreprises du secteur informatique, cet écart tend à se réduire : alors que les entreprises du marché informatique augmentent peu à peu sensiblement leur part de salariées – la proportion moyenne de femmes étant passée de 25 à 27 % en l'espace d'une année – celle de Microsoft France connaît quant à elle une stagnation. Les résultats d'une récente enquête menée auprès des salariés ont par ailleurs fait état d'une satisfaction des femmes inférieure à celle des hommes. Un phénomène y compris visible auprès de la plus jeune population de l'entreprise, celle des stagiaires et apprentis, représentant près de 10% des effectifs : avec en moyenne dix points d'écart sur l'ensemble des critères d'évaluation – management, équilibre vie privée / vie professionnelle, missions... – les étudiantes se révèlent moins satisfaites que les hommes de leur expérience au sein de l'entreprise.

Face à cette double problématique d'attraction et de rétention des profils féminins, le choix de l'orientation donnée à la recherche s'est à la fois aiguillé dans une perspective de recrutement et de développement de carrière. Au cœur de cette double problématique, la notion de « stéréotype » occupe une place centrale. Le stéréotype, cette image préconçue et schématique, dont l'étymologie incarne le caractère figé et reproductible² – le stéréotype désigne ainsi à l'origine un imprimé possédant des caractères stéréotypés, aux formes en relief obtenues par un moulage pour effectuer des impressions – semble constituer l'un des principaux freins à la carrière des femmes. La politique diversité de l'entreprise, visant à l'attraction, au développement et à la rétention des profils féminins, semble s'inscrire dans une déconstruction des stéréotypes de genre.

² Ruth AMOSSY et Anne HERSCHEBERG PIERROT. *Stéréotypes et clichés*. Paris : Armand Colin, 2014.

Plusieurs questions peuvent alors se poser. Existe-t-il des stéréotypes genrés impactant au sein de l'entreprise les opportunités de carrière des femmes, perçues de par leur image de mère de famille comme moins disponibles, moins mobiles, et souvent considérées comme dépourvues de qualités nécessaires à l'encadrement ? Les pratiques de travail et de management ainsi que les modèles de carrière sont-ils fondés sur des représentations et normes masculines ? Ces stéréotypes sont-ils encore tangibles au sein de l'entreprise ? Dès lors, pourquoi les stéréotypes que l'entreprise tente de déconstruire perdurent-ils ? Pourquoi n'arrive-t-elle pas à les dépasser ? Quelles sont les limites des dispositifs à l'œuvre ?

Si l'objectif est de s'interroger sur les stéréotypes portant *sur* les femmes, il est aussi de s'intéresser aux stéréotypes *des* femmes, c'est-à-dire, à leur propre intériorisation des stéréotypes de genre, pouvant donner lieu à une forme d'autocensure et ainsi participer du phénomène de plafond de verre. Quel rôle peuvent jouer les femmes dans la recherche d'une parité ?

On essaiera de répondre à la problématique suivante : dans quelle mesure une entreprise du secteur informatique peut-elle dépasser les stéréotypes des femmes et sur les femmes ?

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses seront posées :

1. L'entreprise parvient à dépasser le stéréotype masculin de l'informatique

La première hypothèse s'inscrit dans une perspective d'attraction et de recrutement des profils féminins. Depuis les années 1980, période d'apparition du micro-ordinateur, marquant les prémices de l'usage informatique par le grand public, le nombre de femmes optant pour un cursus informatique a suivi une courbe étonnamment descendante. Conséquence de cette désaffection des femmes pour la discipline, le secteur de l'informatique constitue aujourd'hui un univers majoritairement masculin. Cette problématique d'attraction des femmes ne touche cependant pas uniquement les métiers mêmes de l'informatique, et impacte également le recrutement des profils de vente, de marketing, ou encore de fonctions supports. A la fois cause et conséquence de ce phénomène de raréfaction des profils féminins : un stéréotype masculin du secteur, dominé par la figure du « *hacker* », également désigné sous l'appellation de « *geek* ». L'entreprise met en place de nombreuses actions pour déconstruire et dépasser les stéréotypes du secteur et du métier. Cette première hypothèse postule que l'entreprise parvient à déconstruire ce stéréotype métier.

2. L'entreprise parvient à dépasser le stéréotype masculin du management

La deuxième hypothèse s'inscrit dans une perspective de développement de carrière. Historiquement, les opportunités de direction des femmes ont longtemps été limitées aux couvents et institutions d'éducation pour femmes. Aujourd'hui, si un processus de féminisation de l'encadrement est en marche au sein de l'entreprise, le management demeure – conséquence de l'histoire masculine de cette discipline – dominé par un stéréotype masculin. Autorité, influence, combattivité, prise de décision... Les caractéristiques traditionnellement associées au manager dans les représentations ne correspondent pas, à l'évidence, à celles attribuées aux femmes. Cette hypothèse postule que Microsoft France parvient, au moyen de dispositifs de formation et d'actions de mentoring, à dépasser ce phénomène du « *think manager, think male* » (« *Qui dit manager, dit homme* ») décrit quarante ans plus tôt par la chercheuse Virginia Schein.

3. L'entreprise parvient à dépasser le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle

La troisième hypothèse s'inscrit également dans une perspective de développement de carrière. Alors que l'image de la mère de famille continue de structurer la représentation faite des femmes, et que carrières et responsabilités demeurent dominées par une norme de disponibilité présente et de dévouement à l'entreprise, l'idée d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle continue de marquer les esprits au sein de l'entreprise et d'impacter les opportunités de carrière des salariées mères de familles. Cette troisième hypothèse postule que l'entreprise parvient à dépasser ce stéréotype d'une impossible conciliation entre temps familial et temps professionnel, enrayant ainsi le « plafond de mère », ce phénomène de ralentissement de carrières dont de nombreuses femmes continuent de faire l'expérience après l'arrivée d'un enfant.

Pour tester ces trois hypothèses, une approche théorique et empirique a été mise en œuvre. D'un point de vue théorique, nous avons souhaité construire une approche inter-disciplinaire. Cette étude s'est en particulier appuyée sur la littérature de la sociologie du travail croisant problématiques de carrière et question du genre. Une approche complétée par des recherches portant sur la notion de stéréotype, et par les travaux en sciences de l'éducation menés par la chercheuse Isabelle Collet, s'attachant à la division socio-sexuée des savoirs et à l'influence du genre sur l'orientation scolaire et professionnelle. D'un point de vue empirique, la recherche s'est fondée sur une observation

participante ainsi que sur des entretiens semi-directifs. L'observation participante a consisté en l'implication dans l'équipe virtuelle diversité, ainsi que dans la participation à :

- Des formations : formation de sensibilisation aux stéréotypes inconscients et formation à un recrutement exempt de discrimination
- Des actions de recrutement : session de recrutement collective de jeunes diplômés
- Des événements internes : journée annuelle de sensibilisation des jeunes collégiennes aux métiers de l'informatique ; pièce de théâtre traitant de la thématique de la parité en entreprise
- Un événement externe : conférence sur la diversité animée par Microsoft France dans le cadre des « TechDays », événement annuel des professionnels de l'informatique

Onze entretiens ont également été réalisés, parmi lesquels neuf entretiens de femmes. Pour que les entretiens soient les plus représentatifs possible de la population de Microsoft France, dont la technique, le marketing et la vente constituent les cœurs de métier, des ingénieurs, des commerciaux, des salariés œuvrant dans le marketing, ainsi que des collaborateurs issus des fonctions support ont été interrogés dans le cadre de cette recherche. Les profils des interviewés sont à la fois ceux de salariés seniors, ayant pour certains d'entre eux réalisé la quasi-totalité de leur carrière chez Microsoft France, et ceux de salariés juniors ayant quelques années d'ancienneté au sein de l'entreprise. Parmi les interrogés, des salariés impliqués dans le sujet de la diversité : directrice du recrutement, responsable du recrutement des jeunes diplômés, responsable de la rémunération et des avantages sociaux, membre de l'équipe virtuelle diversité, et salariés volontaires impliqués dans des actions en faveur de la diversité. Afin d'élargir cette perspective et de dépasser le seul cadre de la filiale française de la multinationale, une salariée du siège de l'entreprise aux Etats-Unis a également été interrogée, ainsi que deux salariés issus de « Microsoft engineering center », une entité de développement informatique basée en France et œuvrant pour l'ensemble des filiales.

1. UNE EVOLUTION DE L'IMAGINAIRE INFORMATIQUE ET DE SES FIGURES : STRATEGIE DE DEPASSEMENT D'UN STEREOTYPE MASCULIN

L'informatique a-t-elle un sexe ?³ La question, posée par la chercheuse Isabelle Collet, interroge la disparité de genre au sein du secteur informatique. Au cœur de cette disparité : un stéréotype masculin de l'activité informatique, que Microsoft France tente de dépasser pour faire face à la raréfaction des profils féminins. La première hypothèse postule que l'entreprise parvient à s'affranchir de ce stéréotype métier.

1.1 De l'informatique au numérique : stratégie de revalorisation d'un secteur dominé par un stéréotype masculin

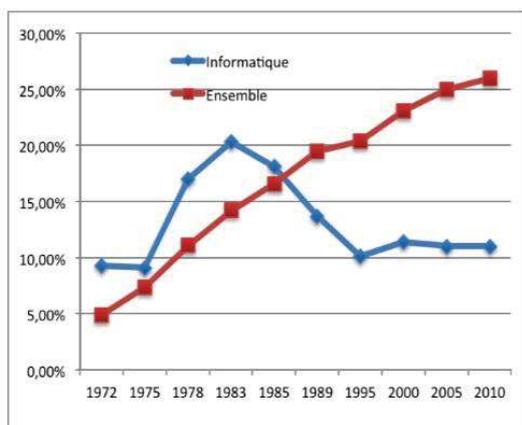
1.1.1 Genre et informatique

En 1840, la mathématicienne Ada Lovelace réalise le premier algorithme destiné à un ordinateur mécanique, ancêtre des ordinateurs que nous connaissons aujourd'hui : elle devient la première programmeuse informatique de l'histoire. Cent ans plus tard, au début des années 1940, six mathématiciennes surnommées les « ENIAC girls », sont recrutées aux Etats-Unis pour programmer le premier ordinateur électronique. Une décennie plus tard, dans les années 1950, l'informaticienne Grace Hopper fonde les bases du langage informatique « Cobol » et découvre le premier « bug » informatique.

Si ces figures féminines emblématiques ont marqué l'histoire de l'informatique, et si leurs découvertes pouvaient laisser présager un secteur qui séduirait les femmes, le constat est aujourd'hui celui d'une branche d'activité majoritairement masculine.

En France, la discipline ne diplômé en moyenne que 11% de femmes chaque année et est marquée depuis vingt ans par une surprenante désaffection, comme le note la chercheuse Isabelle Collet⁴. Car si de 1972 à 1985, les femmes sont proportionnellement bien représentées dans ces études –elles sont alors même plus nombreuses que la moyenne des femmes étudiantes ingénieurs – faisant de l'informatique la deuxième discipline diplômant le plus de femmes, leur représentation a depuis suivi une courbe descendante : en vingt ans, la proportion des femmes dans les études informatique

³ Isabelle COLLET. *L'informatique a-t-elle un sexe ?* Paris : L'Harmattan, 2006.



Proportion des étudiantes en informatique, d'après Isabelle Collet

s'est vue divisée par deux. Aujourd'hui, alors que le nombre de femmes s'accroît régulièrement dans toutes les disciplines scientifiques et techniques, l'informatique demeure le seul domaine d'étude technique connaissant cette régression.

Une désertion des études informatiques, qui impacte, plus tard, la mixité du secteur. Car si quelques grands noms du monde informatique sont des femmes – citons Marissa Meyer, PDG de Yahoo!, Sheryl Sandberg, directrice de Google, ou encore Marjorie Scardino de

Twitter – le secteur ne compte que 27% de femmes – 30% dans le cas de Microsoft – parmi sa population. Au sein d'un secteur désormais marqué par un stéréotype masculin, certains auteurs relèvent un déficit de crédibilité pour les femmes, à l'image d'Isabelle Collet, qui note qu'une femme « *ne peut être informaticienne que si elle est technicienne et qu'elle prouve régulièrement son excellence dans ce bastion masculin des activités informatiques. Le cas échéant, elle en est réduite à devoir 'faire' de l'informatique, comme si elle était invitée dans un métier où ses habiletés annexes peuvent être utiles, mais ne lui permettront jamais d'être prise tout à fait au sérieux.* »⁵

Ce déficit d'attractivité n'affecte toutefois pas uniquement les métiers de l'informatique à proprement parler, mais semble bien impacter le secteur dans son ensemble, tous métiers confondus. Car si les femmes sont peu nombreuses à se tourner vers les études et les métiers de l'informatique, celles se tournant vers les métiers de la vente et du marketing semblent également moins séduites que les hommes par ce secteur. Le cas de Microsoft France révèle ainsi d'importantes disparités d'attractivité hommes-femmes, concernant aussi bien les métiers techniques que les métiers de la vente, du marketing et des fonctions support. L'étude Universum, menée auprès de la population des étudiants de commerce et d'ingénieur, illustre cette problématique de marque employeur. L'enquête, qui établit un classement des cinquante employeurs idéaux des étudiants et analyse leur perception de l'entreprise, révèle en 2013 un important écart d'attractivité selon le genre, aussi bien chez les étudiants de commerce que chez les étudiants ingénieurs. A partir des réponses des 28 000 étudiants sondés, les caractéristiques des étudiants qu'attire Microsoft France sont établies : 63% des étudiants de commerce ayant classé Microsoft parmi leurs employeurs idéaux sont des hommes, quand ce chiffre s'élève à 84% chez les étudiants ingénieurs. L'ensemble des autres entreprises classées dans le top 50 des employeurs idéaux ne connaissent pas un tel écart : parmi les étudiants

⁴ Isabelle COLLET. « La disparition des filles dans les études d'informatique : les conséquences d'un changement de représentation ». *Carrefours de l'éducation*, 2004.

⁵ Isabelle COLLET. « La disparition des filles... », *ibid.*

de commerce, les entreprises classées, tous secteurs confondus, attirent à l'inverse une majorité de femmes, à 58%.



Etudiants de commerce qu'attire Microsoft France d'après l'enquête Universum 2013

Etudiants ingénieurs qu'attire Microsoft France, d'après l'enquête Universum 2013

1.1.2 De l'imaginaire de l'informatique...

Face à un secteur dominé par le stéréotype masculin, quelle est la stratégie adoptée par Microsoft ? L'entreprise parvient-elle à s'affranchir des codes masculins dans son discours institutionnel ? L'analyse des publicités de la marque permet d'étudier le rapport de l'entreprise au stéréotype masculin de l'informatique.



Publicité pour « Multiplan »

Dès les débuts de l'histoire de l'entreprise, les codes masculins investissent les publicités de la marque : en témoigne la publicité pour le tableur « Multiplan » en 1982. « *Microsoft Multiplan me permet d'envisager plus de possibilités en moins de temps. Je pense qu'il mène à de meilleures décisions de management* », vente ainsi l'affiche, qui représente deux figures masculines dans un contexte privé et professionnel. L'usage de l'informatique, mais aussi le management, apparaissent alors comme des activités essentiellement masculines. Près

d'une décennie plus tard, en 1990, paraît l'un des premiers systèmes d'exploitation de la marque, « Windows 3.0 ». Pour promouvoir l'innovation

que représente cette technologie, la marque, dans une publicité vidéo, s'appuie sur un contraste entre archaïsme et modernité. Le scénario : un employeur invite son assistante qui semble avoir quitté quelques années plus tôt la firme, à revenir dans les locaux de l'entreprise pour effectuer un remplacement. « *Mais qu'est-il arrivé à ma vieille machine à écrire ?* », s'interroge l'ancienne assistante. « *Oh, nous nous en sommes débarrassés il y a de cela des années !* » rétorque l'employeur, invitant alors l'ancienne assistante à prendre place à son ancien bureau et à découvrir un ordinateur fonctionnant sous le système d'exploitation de Microsoft. Alors que l'employeur s'absente quelques instants, les images montrent, sur fond d'une musique quasi féérique, l'assistante

se familiariser avec l'outil. « *Alors, vous utilisez Microsoft ?* », questionne le patron à son retour. « *Oui, depuis aussi longtemps que j'utilise un ordinateur !* » répond, ravie, l'ancienne salariée. Si une figure féminine est bien présente, et si l'utilisation de l'ordinateur par la femme est représentée à l'écran, la publicité, qui souligne par ailleurs le stéréotype du management masculin et de l'assistantat féminin, pourrait refléter l'idée d'une technologie avant tout connue et maîtrisée par les hommes, qui constituent des précurseurs en la matière et ouvrent la voie aux femmes. Quelques années plus tard, la publicité pour le système d'exploitation « Windows 98 », au slogan « *Jusqu'où irez-vous ?* » exploitera davantage encore les codes masculins. Sur une musique rapide et entraînante défilent des images d'écran d'ordinateur, apparaissant et disparaissant aussitôt qu'apparues. Une vivacité semblant vouloir matérialiser le dynamisme et les multiples possibilités du nouveau système d'exploitation. Parmi les utilisateurs devant l'écran d'ordinateur, de jeunes garçons, mais aussi de jeunes filles. Rien de véritablement féminin pourtant dans les activités informatiques représentées à l'écran : jeux vidéos de course automobile, de combat, de baseball, d'aviation, images de fusées, de vaisseaux spatiaux, de cosmonautes... Un ensemble de codes genrés confortant le stéréotype masculin de l'informatique. Si à travers ces campagnes publicitaires, le



Publicité pour « Windows 98 »

discours institutionnel de Microsoft conforte, au cours des premières années d'existence de l'entreprise, la représentation masculine de l'activité informatique, l'image de marque Microsoft semble prendre un tournant en 2001 avec la parution du système d'exploitation XP.

La publicité pour le nouveau produit, présentant un ensemble de personnages – hommes, femmes et enfants, certains d'entre eux s'envolant – semble chercher à symboliser la liberté d'un système d'exploitation agile, facile d'utilisation et destiné à tous. Parmi les activités rendues possibles grâce à XP, représentées à l'écran : écouter de la musique, regarder des vidéos personnelles, partager et échanger via la messagerie instantanée... Autant d'activités mixtes bien loin des activités à connotation masculine représentées dans la campagne publicitaire de Windows 98. L'ensemble des produits qui suivront – Windows 7, Windows 8, tablettes Surface, Windows Phone... – feront la part belle aux femmes et parviendront à dépasser le stéréotype masculin au moyen de publicités plus inclusives. Mais avec le lancement du système d'exploitation Windows 10 en 2015, la marque semble dépasser davantage encore le stéréotype masculin. Le spot publicitaire s'ouvre sur des images d'enfants aux quatre coins du monde – Africains, asiatiques, Inuits, occidentaux – et plonge les spectateurs dans l'avenir de l'humanité, qui serait devenu indissociable des technologies. La voix off commente ainsi les images d'enfants et s'adresse aux spectateurs : « *Imaginez : ces enfants*

n'auront pas de mot de passe à retenir, et auront moins à se soucier de la sécurité. Pour eux, chaque écran sera tactile. Ils pourront dessiner sur des pages Internet, et les partager. Il sera naturel que leurs appareils les écoutent, leur parlent, chantent, et les fassent rire. Quand ils progresseront et grandiront jour après jour, ces technologies évolueront avec eux. Ils accompliront des choses que leurs parents n'avaient jamais imaginées. Parce que tous ces enfants grandiront à l'ère de Windows 10. Le futur commence maintenant, pour nous tous. Bienvenue dans Windows 10, naturellement plus humain. » D'après la publicité, les générations à venir incarnées par ces enfants aux quatre coins de la planète, connaîtront des technologies avancées que les générations actuelles ne sont pas prêtes d'imaginer ; technologies d'avenir dont Windows 10 marquerait l'avènement. La marque place ainsi l'avenir de l'humain au cœur de cette nouvelle campagne, dont le slogan est « *naturellement plus humain* » et prône un message universel. Si l'on peut penser que les images d'enfants sont peut-être susceptibles d'interpeller davantage la population féminine, la publicité semble toutefois viser à abolir toute question de genre sexué au profit du genre humain. Après une image initialement masculine, la marque Microsoft semble ainsi parvenue, au fil des ans et de ses produits, à se défaire du stéréotype masculin de l'informatique dans ses campagnes publicitaires.

Pour autant, ce discours institutionnel ne semble pas parvenir à enrayer un imaginaire de l'informatique qui paraît toujours dominé par un caractère masculin dans l'esprit des publics. Au cœur de cet imaginaire : la machine. Un imaginaire de la machine à l'origine de l'orientation des informaticiens, comme le montre Isabelle Collet. Les interviewés de la chercheuse, informaticiens nés dans les années 1970 et ayant connu l'arrivée du micro-ordinateur au cours de leur adolescence, évoquent leur fascination naissante pour un objet mystérieux dont ils ne connaissaient pourtant pas encore l'usage à l'époque. Ainsi de cet interviewé, qui évoque ses premières visions de la machine : « *Le père de mon meilleur copain, je devais avoir 10 ans, était informaticien chez CII Honeywell Bull (ton admiratif), c'était fabuleux. Il amenait chez lui des grosses carcasses d'ordinateurs... c'était complètement mystérieux* »⁶. Un imaginaire de la machine puisant sa source dans l'univers de la science-fiction, univers donnant lieu à des représentations fantasmatiques de l'ordinateur, comme le montre Isabelle Collet, citant le témoignage d'un interviewé évoquant ses premiers souvenirs de la machine, issus du cinéma : « *Dans les films ça avait l'air bien. C'était l'époque du film Wargames, où il y a un ado qui arrive à pirater le système du Pentagone. Il se servait d'un vieil ordinateur, il tapait, c'était toujours sur fond noir, écrit en jaune dessus. Il y avait des mots de passe à trouver, ça avait l'air vachement marrant.* »⁷ Un imaginaire trouvant écho dans les témoignages de certains interviewés de Microsoft, ainsi de cette jeune ingénieure rencontrée, qui

⁶ Isabelle COLLET. « Effets de genre : le paradoxe des études d'informatique ». *TIC&Société*, 2011.

⁷ Isabelle COLLET, *ibid.*

témoigne de sa vocation pour l'informatique : « *J'ai su assez jeune que je voulais faire de l'informatique. (...) J'avais vu un film où, à partir d'un ordinateur, on pouvait contrôler tout un immeuble, faire tout ce qu'on veut. Ça m'a passionnée. C'est comme ça que je me suis intéressée à l'informatique.* » Pour Isabelle Collet, l'arrivée du micro-ordinateur permet ainsi aux représentations fantasmatiques de la machine de s'actualiser dans une réalité : « *Les représentations fantasmatiques de la machine prennent leur source dans les mythes et histoires de créatures artificielles et se sont actualisées dans la science-fiction (...) Avec le micro-ordinateur, elles vont disposer d'un support pour s'ancrer dans un quotidien.* »⁸ Si l'imaginaire de la machine a pu séduire de nombreux informaticiens en herbe, il semble cependant peu séduire les publics féminins, alors même que les femmes sont grandes consommatrices de la technologie. Un paradoxe entre l'usage des technologies informatiques et le désintérêt pour la discipline, mis en évidence par certains entretiens, à l'image de cette salariée de Microsoft : « *Je me faisais encore la réflexion avec ma fille de douze ans qui, la dernière fois, a reçu un petit papier dans son cahier pour apprendre à coder. Ils étaient invités sur la base du volontariat. Elle me dit 'ça va pas ? Je vais pas y aller, c'est un truc de garçons'. Et je sais pas d'où ça vient parce que... elle est hyper digitale comme tous les gamins, elle aime les écrans, l'ordinateur... mais rentrer dans le truc... C'est un peu comme si tu leurs disais qu'elles allaient devoir démonter une voiture. Pourtant, elles veulent bien se servir d'une voiture, elles adorent les voitures, elles adorent conduire... Mais c'est comme si c'était se mettre du cambouis sur les mains.* » Une analogie qu'adopte également la chercheuse Isabelle Collet pour illustrer les disparités de genre au sein du secteur informatique : « *Tout le monde conduit, mais il n'y a que les hommes qui réparent. En informatique, c'est pareil : tout le monde sait en faire mais les ordinateurs sont conçus par les hommes.* »⁹ Dans l'imaginaire, la machine semble être devenue l'incarnation du secteur informatique, alors même que la dimension matérielle ne constitue pas le propre de l'activité des informaticiens.

1.1.3 ...A l'imaginaire du numérique

Face à un imaginaire dominé par la représentation de la machine et associé à une activité masculine, un basculement semble mis à l'œuvre par Microsoft pour transformer l'image peu attractive de l'informatique : le numérique. Ainsi, l'entreprise ne se présente plus véritablement comme une entreprise informatique mais comme une entreprise du numérique. Sur le site institutionnel de Microsoft France¹⁰, le terme « numérique » est omniprésent : « *enjeux du*

⁸ Isabelle COLLET, *ibid.*

⁹ « L'informatique n'aime plus les femmes ». *Le Monde*, 2013.

¹⁰ <http://www.microsoft.com/France/microsoft-en-france/>

numérique », « *solidarité numérique* », « *industrie numérique* », « *vision numérique* », « *bénéfices du numérique* »... le mot « informatique » est quant à lui quasiment absent des pages du site, qui présente Microsoft France comme le « *partenaire de la vie numérique française* ». Bien sûr, il ne s'agit pas là uniquement d'une stratégie de communication. La transition vers le numérique, en opposition à la notion d'analogique, est une réalité. Comprendre la notion de numérique passe par comprendre celle de l'analogique. Enregistrer un son de manière analogique, c'est reproduire l'onde sonore sur un support tel que le vinyle, de manière parfaitement fidèle à la réalité. Une reproduction identique au son originel, mais qui s'altère au fil du temps et au fil de l'utilisation du support. Mais si l'on choisit des échantillons de cette onde sonore pour les transformer en une série de chiffres binaires (0 et 1), on obtient un son certes moins proche de la réalité par rapport à l'analogique, mais dont la copie ne se déformera jamais : c'est le numérique. Le glissement de l'entreprise vers la notion de numérique, s'il est une réalité, tend à faire disparaître le caractère informatique qui est pourtant toujours bien le domaine d'activité de Microsoft. Car qu'est-ce que l'informatique, sinon une série de chiffres binaires fonctionnant de la même manière que le numérique ? Numérique et informatique sont ainsi étroitement liés, le numérique étant à la base des programmes informatiques. Ainsi, si la transition numérique est une réalité, le domaine d'activité de l'entreprise demeure l'informatique, et ce glissement de notion apparaît aussi comme une opportunité pour s'affranchir du terme stéréotypé de « l'informatique ». Car au-delà de cette définition technique, la notion de numérique semble bien plus attractive et paraît renvoyer à un imaginaire plus attrayant. Le numérique, comme le montre le philosophe Marcello Vitali-Rosati, est souvent associé à l'immatérialité. Une immatérialité bien plus propice au rêve et plus susceptible de susciter l'intérêt du public que l'informatique. Pourtant, cette représentation est infondée, comme l'illustre le philosophe avec l'exemple de l'espace du web : « *On a souvent pu associer le numérique à l'immatérialité. (...) Or il est de plus en plus évident que cette affirmation est fautive. L'espace du web est, comme tout espace, un ensemble structuré de relations entre des objets. Les pages du web, par exemple, sont structurées et hiérarchisées à partir des relations qu'elles entretiennent entre elles. Ces relations sont bien définies et tout à fait concrètes. (...) L'ensemble de ces relations structure l'espace numérique et ces relations sont elles-mêmes écrites et enregistrées dans les disques durs des différents acteurs du web : les fournisseurs d'accès, les moteurs de recherche, les différentes plateformes de services, etc. Rien de plus matériel* »¹¹ Par ailleurs, le numérique n'est pas seulement considéré comme une technique, mais aussi comme une culture, et revêt alors un caractère bien plus humain que l'informatique, dominé par l'image de la machine. On parle à ce titre de « culture numérique », des « digital natives » ou « enfants du numérique », quand Microsoft

¹¹ Marcello VITALI-ROSATI. *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'université de Montréal, 2014.

France parlait même, on l'a vu, de « *vie numérique* » sur son site institutionnel. Le philosophe Marcello Vitali-Rosso dépeint, avec l'exemple de l'usage de Twitter, la transformation que le numérique opère sur notre quotidien. Pendant qu'un conférencier prend la parole, illustre le philosophe, un membre du public réagit aux propos de l'orateur sur le réseau social. Une réaction lue par d'autres spectateurs et donnant lieu à plusieurs niveaux de débat dans l'assemblée. Certains écoutent l'orateur, d'autres approfondissent un sujet au moyen d'une recherche Internet. Ainsi, le philosophe montre comment le numérique devient une véritable culture, au-delà du seul outil : « *Twitter change, en somme, la forme et le contenu du débat, mais aussi la forme de l'intelligence elle-même. (...) L'outil produit les pratiques et produit aussi le sens de ces pratiques, il modifie notre façon d'être au monde mais aussi notre « nature », car il change notre façon de comprendre, notre façon de gérer l'attention, notre façon de penser, notre perception du temps, de l'ennui (...) Un homme numérique n'est pas simplement un homme qui se sert d'outils numériques, mais un homme différent, qui fonctionne différemment, qui a un rapport différent avec ce qui l'entoure : l'espace, le temps, la mémoire, la connaissance.* »¹² On pourrait ainsi penser l'opposition entre les représentations de l'informatique et du numérique en ces termes : matériel / immatériel ; machine / culture humaine. Un basculement vers la notion de numérique, donnant l'opportunité de renvoyer une image plus attractive au public, et notamment aux femmes. Ainsi de l'événement « Digirilz », visant à sensibiliser les jeunes filles collégiennes issues de quartiers populaires aux métiers du « numérique », comme l'annonce la présentation institutionnelle de l'événement :

« *65 % des collégiens exerceront un métier qui n'existe pas aujourd'hui. Et le numérique y est pour beaucoup ! À l'instar de l'électricité hier, il revisite tous les métiers : la pénurie en compétences numériques est déjà aujourd'hui une réalité. On parle d'ageekulteur et non plus d'agriculteur, de prédicticiens utilisant les algorithmes et les données pour prévoir les événements... Il faut aider nos jeunes à se préparer à cette réalité, pour profiter de perspectives positives en matière d'emploi. (...) Le 17 mars, nous accueillons chez Microsoft France 350 collégiennes, pour les sensibiliser au numérique et à ses métiers. Uniquement des jeunes filles (car si 7 filles sur 10 aiment les sciences, seules 2 suivent cette voie aujourd'hui), issues de quartiers dits « politique de la ville » (Pantin, Romainville, Cergy, Les Ulis...). Nous espérons que cette journée créera de nombreuses étincelles numériques auprès de ces 350 collégiennes et leur donnera quelques clés pour préparer l'avenir.* »¹³

L'initiative, impulsée par le siège de Microsoft aux Etats-Unis, est organisée au sein de sa filiale française depuis 2011. Le dispositif s'inscrit dans une double perspective de diversité : diversité de

¹² Marcello VITALI-ROSATI, *ibid.*

¹³ D'après la présentation institutionnelle de l'événement

genre – seules les collégiennes sont accueillies à cette occasion – et diversité sociale : les jeunes filles ciblées sont essentiellement issues des quartiers populaires, l'événement étant réalisé en partenariat avec les associations Zup de Co et FACE 93 (Fondation Agir Contre l'exclusion). En un an, le dispositif s'est considérablement développé, en multipliant par quatre le nombre de participantes : en 2015, 350 collégiennes ont été accueillies lors d'une journée chez Microsoft, contre 80 lors de l'édition 2014 de l'événement.

La journée Digigirlz s'ouvre sur une conférence plénière accueillant l'ensemble des collégiennes : après un mot de bienvenue du président, une présentation de Microsoft et une prospective sur le numérique et ses métiers sont assurées par la directrice du secteur public. S'ensuivent une session de formation à l'utilisation des réseaux sociaux, pour apprendre aux collégiennes à en faire usage sans risque et à les maîtriser, une session de formation pour apprendre à construire son CV et à préparer ses premiers entretiens de recrutement, ainsi qu'une « table ronde métiers », animée par la responsable du recrutement des jeunes diplômés, table ronde au cours de laquelle cinq salariés – hommes et femmes, ingénieurs notamment – présentent leur parcours et leur métier chez Microsoft. A la suite de cette conférence plénière, les collégiennes sont invitées à participer, en groupe, à divers ateliers davantage personnalisés : des ateliers intitulés « job dating » d'une part, consistant pour un panel de vingt salariés représentatif des fonctions de Microsoft – métiers techniques, commerciaux et du marketing – à faire découvrir leurs métiers aux groupes successifs de collégiennes et, d'autre part, des ateliers présentant différents services et produits de Microsoft et les métiers associés, parmi lesquels :

- un atelier « Moteurs de recherche, comment ça marche ? », pour faire découvrir aux collégiennes le fonctionnement du moteur de recherche Bing et ses métiers (développement produit, marketing...)
- un atelier « Dans les coulisses de MSN : comment fonctionne un média 100% numérique ? », présentant la conception, le développement et le modèle économique du portail d'information, et faisant découvrir ses métiers (éditeur, vendeur de publicité, rédacteur en chef...)
- un atelier d'initiation au code pour permettre aux jeunes filles de « *comprendre qu'il est à la portée de chacun, grâce au code, de ne pas rester dans une position de consommateur de la technologie* »¹⁴

¹⁴ D'après la présentation institutionnelle de l'atelier



Conférence plénière



Atelier « Job Dating »

Organisé par le service responsabilité sociale et environnementale, ainsi que par le pôle recrutement des jeunes diplômés pour la partie découverte des métiers, l'événement implique de nombreux collaborateurs volontaires, hommes et femmes, juniors et seniors, issus de tous services. Les discours des intervenants s'appuient sur une vision moderne et d'avenir incarnée dans le numérique, venant supplanter la vision peu attractive de l'informatique. Le numérique incarne ainsi une véritable promesse, comme l'illustre cet extrait de la conférence, sur lequel s'ouvre la journée :

« Aujourd'hui, les métiers du numérique sont des métiers qui offrent des possibilités à tout le monde. Et ces possibilités, elles ne sont pas exclusivement pour les garçons. Vous devez essayer de regarder, toucher du doigt ces nouveaux métiers parce que demain, lorsque vous serez sur le marché du travail, ce seront des métiers fabuleux qui vous donneront la possibilité de travailler dans un environnement comme celui-là, de travailler pour des partenaires et d'autres sociétés qui aujourd'hui, offrent des possibilités assez extraordinaires... pour les garçons, mais aussi pour les filles. Alors amusez-vous bien aujourd'hui, vous allez faire des choses assez incroyables avec des ateliers et vous allez finalement vous dire, que les matières, quand elles sont amenées de manière différente, peuvent être absolument fabuleuses. A la fin de la journée, ce que j'aimerais, pour vous, c'est qu'il y en ait qui se disent : 'finalement, ces métiers, c'est aussi pour nous'. »

« Potentiel énorme », « possibilités extraordinaires », « choses incroyables », « métiers fabuleux », « matières fabuleuses »... projetant les collégiennes dans le futur, les discours promeuvent le numérique comme un monde d'opportunités à saisir et visent à faire rêver les jeunes filles. Les discours s'appuient sur un imaginaire du numérique, comme l'illustre tout particulièrement le recours à l'adjectif « fabuleux ». Cette rhétorique se poursuit : « Aujourd'hui, quand on regarde les métiers du numérique, 60% d'entre eux n'ont pas encore été inventés. On est devant un potentiel énorme. On ne sait pas exactement quels seront ces métiers, mais il y a pleins d'opportunités et on s'est amusés à rêver un peu. Dans dix ans, vous serez sur le marché du travail, vous aurez à vous orienter. Quels sont les métiers que vous pourrez pratiquer ? » Les possibles métiers d'avenir créés par le numérique sont alors présentés, dans une approche futuriste : le dronadaire, spécialiste de la

livraison par drone ; le techstilleur, couturier spécialisé dans les vêtements à composants électroniques ; le lunabulleur, spécialiste des lunettes à réalité augmentée ; ou encore le ludosseur, professeur utilisant les nouvelles technologies pour enseigner de manière ludique. Autant de métiers d'avant-garde contrebalançant l'image peu séduisante de l'informatique. « *Le numérique est partout* », conclue une intervenante, citant les nombreux domaines qu'impacte désormais le numérique : maison, environnement, ville intelligente, grande distribution, sécurité, énergie, industrie, agriculture, gestion de l'eau, santé... Le numérique apparaît ici comme une notion flottante, immatérielle et pourtant omniprésente dans notre quotidien.

Microsoft semble ici parvenir à dépasser le stéréotype masculin de l'informatique et à rendre le secteur plus attractif. Pour autant, une limite peut être posée : en effaçant la dimension technique à laquelle revoie implicitement l'informatique, l'entreprise ne contourne-t-elle pas la véritable problématique, à savoir l'intérêt des femmes pour un univers demeurant technique ?

1.2 Une évolution des figures : du hacker à l'autodidacte passionné

1.2.1 De la figure du hacker...

Microsoft ne capitalise pas uniquement sur la modernité du numérique pour susciter l'intérêt des jeunes filles : l'entreprise s'attèle ainsi à déconstruire une figure centrale du stéréotype masculin de l'informatique, celle du *hacker*, également connu sous le nom de *geek* ou *nerd*. Pour comprendre le désintérêt des femmes pour le secteur informatique, la chercheuse Isabelle Collet émet une hypothèse intéressante : pour l'auteure, le désintérêt de nombre de femmes pour l'informatique trouverait son origine dans cette représentation de l'informaticien fondée sur la figure du hacker, apparue avec la généralisation du micro-ordinateur dans les années 1990. Cette notion de hacker ne devant pas être confondue avec celle des pirates informatiques, se comprend selon l'auteure à travers la distinction des métiers de l'informatique en deux catégories : d'une part l'informatique de gestion, concernant la majorité des informaticiens – travail de base de données, administration –, constituant selon l'auteure la « *noblesse de robe* » de l'informatique, et le « *hacking* » d'autre part, concernant les informaticiens scientifiques, travaillant notamment sur des problématiques d'imagerie, d'informatique appliquée aux mathématiques, de sécurité informatique et incarnant la « *noblesse d'épée* » de la discipline. Fêru d'informatique, le hacker, ou *geek*, est un homme jeune, peu sociable, communautaire et passionné par la programmation informatique, comme le définit la chercheuse : « *Convaincu qu'il fait partie de la race des vrais informaticiens, il ne cherche à être reconnu que par ses pairs et non par ses supérieurs ou collègues. (...) [Les hackers] forment simplement des microsociétés masculines étanches et très repliées sur elles-mêmes, engloutissant*

parfois la totalité de leur temps libre dans des activités tournant autour de l'ordinateur ».¹⁵ Le hacker voit aussi dans l'informatique un univers de pouvoir, de contrôle. L'informatique devient ainsi une opportunité pour maîtriser les règles du jeu, comme l'illustrent les propos du chercheur Alan Key, que cite Isabelle Collet dans sa recherche : « *L'informatique met la science à l'envers. Dans la science normale, on vous donne un monde et votre travail est de trouver les règles qui s'appliquent. Dans l'informatique, vous donnez les règles à l'ordinateur et il crée le monde.* »¹⁶ Cette notion de pouvoir est avancée par plusieurs chercheurs dans l'analyse de la figure du hacker. La chercheuse Chantal Morley définit ainsi l'intérêt suprême du hacker comme la maîtrise et la victoire sur la machine¹⁷. Un univers de pouvoir contenu dans l'étymologie même du terme ordinateur, comme le fait remarquer Isabelle Collet. Le terme ordinateur appliqué à l'informatique est ainsi emprunté au nom latin « *ordinator* », signifiant « *celui qui met en ordre, qui règle* »¹⁸. Si Isabelle Collet note que ces profils de virtuoses ne sont pas les plus recherchés par l'entreprise, et que la majorité des informaticiens ne sont pas des hackers, la chercheuse constate que le hacker est pourtant devenu l'idéal-type de l'informaticien. Ainsi, « *le hacker incarne à lui seul toute la force du mythe informatique. Le hacker est celui qui maîtrise le formidable outil de pouvoir qu'est l'ordinateur.* »¹⁹ Un stéréotype de l'informaticien imprégnant fortement la représentation du grand public. Une recherche américaine²⁰ menée en 2013 dans les universités de Washington et de Sandford, révèle l'omniprésence de la figure du hacker dans la représentation que se font les étudiants des métiers de l'informatique. Les chercheurs testeront auprès de 300 étudiants les caractéristiques types du hacker : passionné par la technologie, focalisé sur la machine, intelligent, masculin, et manquant de qualités relationnelles. Les résultats sont révélateurs : chacun des étudiants interrogés, homme ou femme, citera spontanément au moins l'une de ces caractéristiques pour définir l'informaticien. « *Obsédé par les ordinateurs* », « *pas de vie sociale* », « *jouant aux jeux vidéo toute la journée* » : ces quelques associations spontanées des étudiants confirment bien l'idée d'une représentation de l'informatique dominée par la figure centrale du *hacker*. Cette figure pourrait donc être synthétisée en ces termes : homme, peu sociable, communautaire, nourrissant une quasi obsession pour la machine, avide de domination et de pouvoir. Ces caractéristiques ne sont-elles pas justement l'exact contraire de la représentation pouvant être faite des femmes, que cette représentation reflète ou non la réalité ? L'enquête réalisée par IMS Entreprendre, donne une bonne

¹⁵ Isabelle COLLET. « La disparition des filles dans les études d'informatique : les conséquences d'un changement de représentation. ». *Carrefours de l'éducation*. Paris : 2004.

¹⁶ Isabelle COLLET, *ibid.*

¹⁷ Chantal MORLEY. « Masculin / féminin ». *Revue française de gestion*, 2004.

¹⁸ Centre national de ressources textuelles et lexicales (CNTRL)

¹⁹ Isabelle COLLET. « La disparition des filles dans les études d'informatique... », *op. cit.*

perspective des représentations du genre. Menée auprès d'une population de 900 managers, hommes et femmes, l'enquête révèle les caractéristiques suivantes spontanément associées aux femmes : écoute, empathie, sensibilité, sens du travail en équipe, intelligence intuitive. Les hommes recueilleront quant à eux les caractéristiques suivantes : intelligence logique, combativité, leadership, autorité... On le voit, la représentation qui est faite des traits féminins – caractérisé par la sociabilité selon les sondés – se trouve à l'opposé de la représentation du *hacker* peu sociable et peu intéressé par les relations humaines. D'ailleurs, lors de l'événement Digigirlz organisé chez Microsoft, des jeunes filles auraient confié à une intervenante ne pas vouloir s'orienter dans l'informatique et préférer « *faire carrière avec des humains* ». La notion d'esprit logique, propre aux sciences, est également principalement associée aux hommes, de même que la notion de pouvoir. La passion du hacker pour un univers logique, lieu de maîtrise d'un certain pouvoir, serait ainsi en inadéquation avec la représentation des femmes. La chercheuse Isabelle Collet place ces inadéquations de représentations au cœur de son étude. Se fondant sur le modèle établi par Michel Huteau, selon qui les préférences professionnelles d'un individu sont le fruit d'une comparaison que celui-ci établit entre la représentation qu'il a de lui-même et la représentation qu'il se fait du métier, Isabelle Collet en conclut une inadéquation entre la représentation que les femmes se font d'elles-mêmes et la représentation du métier de l'informatique, dominé par la figure du hacker. Ainsi, une expérience menée en 1988 auprès d'une classe de lycéens en filière scientifique, consistant à demander à des élèves de se décrire soi-même et de décrire le scientifique-type, révèle une forte congruence entre la représentation de soi et du prototype du scientifique chez les hommes, mais une faible congruence entre ces deux représentations chez les femmes. En effet, le stéréotype du scientifique s'avère correspondre au stéréotype masculin – ambition, combativité... – les étudiantes, utilisant, quant à elles, des qualificatifs tels que « émotive », ou « sociable » pour se décrire. A partir de cette expérience, Isabelle Collet élargit le modèle de Michel Huteau en l'appliquant à l'informatique. Il existerait ainsi un informaticien-type, incarné dans l'image du hacker, homme uniquement passionné par l'informatique et recherchant dans l'ordinateur une certaine maîtrise du pouvoir. Une représentation en inadéquation avec celle que les femmes se feraient d'elles-mêmes, qu'importe que cette représentation soit ou non conforme à la réalité, comme l'explique Isabelle Collet : « *ce prototype est particulièrement éloigné de la description que les filles peuvent faire d'elles-mêmes (...)* Non seulement la congruence est faible mais en plus, elle n'est pas socialement acceptable pour une fille alors qu'elle peut être désirable pour un garçon ou du moins, en partie acceptable. (...) nous nous retrouvons alors dans une situation bloquée : elles ont du mal à se

²⁰ Sapna CHERYAN, Victoria C. PLAUT, Caitlin HANDRON et Lauren HUDSON. «The Stereotypical Computer Scientist : Gendered Media Representations as a Barrier to Inclusion for Women ». *Springer Science, Business Media New York*, 2013.

*projeter dans le prototype de l'informaticien car il est à l'opposé des valeurs pour lesquelles elles sont élevées et que la société leur renvoie. Le fait que le prototype ne soit pas la réalité du métier n'a évidemment que peu d'influence au moment de l'orientation, cette réalité étant largement méconnue du public en général ²¹». Cette forme d'incompatibilité entre femmes et informatique serait ainsi intériorisée par les femmes elles-mêmes, les éloignant des études et du secteur informatique, mais aussi inconsciemment partagée par les hommes. Le discours d'un ingénieur développeur rencontré chez Microsoft France est révélateur de ce stéréotype inconscient encore sous-jacent. Travaillant au sein d'une équipe à majorité masculine, le propos de l'interviewé révèle une tension entre une reconnaissance objective des compétences des femmes et une représentation toujours masculine du métier d'ingénieur développeur, en inadéquation avec des profils féminins: «*Parmi les développeurs, il y a quatre filles, dont deux dans mon équipe (...) Dans ma mentalité, c'est vrai que j'ai du mal à voir une femme rester à se creuser la tête sur des problèmes informatiques pendant toute la nuit comme j'ai l'habitude de le faire. Ma femme par exemple, elle n'est pas informaticienne du tout, mais j'ai du mal à la voir comme font les geeks. J'ai du mal à imaginer des femmes geeks ! Même si l'on n'est pas forcément obligés d'être geek pour être informaticien. C'est peut-être juste culturel. Mais les filles qu'on a ici sont très professionnelles, elles font très bien le boulot, parfois même mieux que nous !*». Les femmes passionnées d'informatique existent pourtant bel et bien, toutes celles rencontrées chez Microsoft étant de véritables passionnées, ainsi de cette ingénieure développeuse rencontrée, qui qualifie de révélation sa découverte de l'activité informatique : «*Quand j'ai commencé mes études, ça a été une révélation, je me suis dit, 'c'est génial'. Coder, ça me plaît beaucoup. C'est résoudre des challenges tous les jours. Les journées ne se ressemblent pas.* » L'incompatibilité et la répartition genrée des métiers, semblent aussi être renvoyées et inconsciemment entretenues par la société et l'environnement familial en particulier, dont les interviewées rencontrées soulignent le rôle dans les choix d'orientation. Ainsi de cet interviewée ingénieure en informatique, pour qui l'orientation vers le secteur informatique aurait été rendue possible grâce à un environnement familial justement dépourvu de stéréotypes quant aux choix des études: «*Je n'ai pas été élevée dans un milieu socioprofessionnel très élevé où on pousse les enfants à faire des études comme ci ou des études comme ça. On ne m'a pas poussée à quoi que ce soit. J'avais la bosse des maths et mes profs m'ont poussée dans cette voie là. Et mes parents m'ont poussée dans cette voie. Ce que je veux dire, c'est qu'on a des stéréotypes dans les familles : quand on a un garçon, il va être ingénieur, pilote, et la fille va faire du droit, HEC... Je crois qu'on a ça, un peu ancré, et moi je n'ai pas eu ça car je venais d'un monde où ça n'existait pas. La chance que j'ai eue, c'est d'avoir des parents ouverts, et**

²¹ Isabelle COLLET. « La disparition des filles dans les études d'informatique... », op. cit.

pas imprégnés d'un modèle qui est encore aujourd'hui flagrant. A l'époque, sur les cent-cinquante personnes de ma promo, on était cinq filles à faire ça ».

L'événement Digigirlz est l'occasion pour l'entreprise de se défaire de cette représentation genrée



*Caricature de
l'informaticien projetée
lors de Digigirlz*

du métier de l'informatique, reposant sur la figure du hacker. Les discours prononcés lors de l'événement s'axent en effet sur une déconstruction de cette figure. Ainsi, caricature du hacker projetée à l'écran, la présentation des métiers du numérique s'ouvre sur une question posée à l'assemblée de jeunes filles : « *Est-ce que c'est ça, l'image que vous avez du numérique ?* »

Face aux nombreux « oui » criés par les jeunes filles dans l'assistance, l'intervenante s'inscrit en faux contre cette représentation et soutient une

évolution du secteur : « *J'ai fait une école d'ingénieur il y a vingt ans, et je*

peux vous dire qu'il y a vingt ans, l'image qu'on en avait, c'était ça ! Le

« geek », en train de coder, etc. Ca n'est plus du tout ça, le numérique ! L'objectif, c'est que vous

comprenez que les métiers du numérique, c'est vraiment autre chose. C'est extrêmement

intéressant, et énormément de métiers vont se créer. »

« geek », en train de coder, etc. Ca n'est plus du tout ça, le numérique ! L'objectif, c'est que vous compreniez que les métiers du numérique, c'est vraiment autre chose. C'est extrêmement intéressant, et énormément de métiers vont se créer. »

1.2.2 ...A la figure de l'autodidacte passionné

Le stéréotype éculé de l'informaticien ainsi rejeté, c'est une nouvelle figure qui est valorisée dans les discours : celle de l'autodidacte passionné. L'objectif annoncé est ainsi de « *donner l'envie de faire les choses* », voire de susciter un véritable déclic - symbolisé par la métaphore de « *l'étincelle numérique* » - que mettait en avant la présentation institutionnelle de l'événement - pour des métiers ne semblant pouvoir être exercés que par des personnes passionnées : « *Mon objectif avec vous aujourd'hui, c'est de faire en sorte qu'à la fin de la journée, vous repartiez avec une idée beaucoup plus claire des métiers que vous pourrez occuper demain, à la fin de vos études, que vous ayez des réponses à vos questions et que vous ayez l'envie de faire les choses. L'envie de faire les choses c'est vraiment très important et j'espère que ce sera le cas ce soir.* », s'adresse ainsi une intervenante à l'assemblée de jeunes filles. Une véritable rhétorique de la passion est alors à l'œuvre : dans l'informatique, les études ne seraient pas si déterminantes; la passion prévaudrait et serait la clé de la réussite. Lors de la « table ronde métier », un intervenant s'adresse ainsi aux jeunes filles : « *Il y a beaucoup de ces métiers qui sont nouveaux, et qui restent à inventer. Ce qui est intéressant, c'est que la plupart de ces métiers sont accessibles. Ce n'est pas forcément en faisant*

une école de commerce, en faisant une école d'ingénieur, en ayant un bac+5 qu'on peut réussir dans le numérique. C'est la passion qui compte. Si vous avez des talents ou des capacités artistiques, exploitez-les au maximum pour faire des super réalisations. Si vous aimez la programmation, allez-y à fond... Ce que j'ai envie de vous dire, c'est que c'est la passion qui doit vous porter ; faites des projets, que ce soit en association, que ce soit pour vos amis, que ce soit pour des clubs. Ces choses là vous aideront, si vous le souhaitez, à trouver votre place dans le numérique. » Il en va de même pour cet ingénieur développeur, présentant son métier à l'assemblée de jeunes filles et introduisant l'amusement et la passion comme les critères d'une orientation professionnelle réussie : *« C'est un truc qui est rigolo à faire au quotidien. Et c'est le premier conseil que j'ai envie de vous donner : amusez-vous. Faites des choses qui vous plaisent. Ça paraît stupide comme ça, ça paraît un peu cliché, mais c'est comme ça qu'on n'a pas l'impression de travailler. Trouvez la matière qui vous plaît. Je suis passé par des grandes et des petites structures : c'est simplement parce qu'il y a eu des fois où j'ai pas hésité à dire 'ça ne me plaît pas, au revoir'. Sachez dire non. Deuxième conseil : apprenez à dire non. »* Peut-on voir dans ce discours s'axant autour de la passion, une volonté de s'appuyer sur une corde affective, qui serait représentée comme une caractéristique davantage féminine, et qui parlerait donc davantage aux jeunes femmes ? Cet argumentaire de la passion ne semble par ailleurs pas étranger au reste du monde informatique. Pour exemple, Marissa Mayer, actuelle PDG de la société Yahoo!, déclarait ainsi à l'époque où elle était ingénieure chez Google : *« Je ne suis pas une femme chez Google, je suis une geek chez Google. La passion est une force qui neutralise les questions de genre. »*²² L'argumentaire de Digigirlz s'inscrit dans une culture de l'autodidaxie, étroitement liée à celle de la passion. La figure de l'autodidacte – du grec « autos » signifiant « soi-même » et « didaktein », signifiant « apprendre » – ce « *robinson du savoir* »²³, apprenant en solitaire en dehors des cadres institutionnels, est mise en avant dans Digigirlz pour promouvoir l'accessibilité des métiers à un public de jeunes filles issues des quartiers populaires. Le témoignage d'une femme ingénieure intervenant lors de la table ronde illustre également cette rhétorique, la participante soulignant la primauté de l'expérience sur la formation théorique et le diplôme : *« Moi, j'ai su assez jeune que je voulais faire de l'informatique. Je pense que j'avais votre âge, 14/15 ans. Bien sûr, j'ai suivi des études d'ingénieur à la fac mais c'est pas forcément le plus important et ce qui fait la différence pour sa carrière. Ce qui fait la différence, c'est aussi toutes les choses que vous faites à côté. Toutes les activités que vous pouvez faire, des petites expériences, c'est comme ça qu'on se construit, qu'on apprend à trouver sa propre voie. Les études, c'est nécessaire, mais pas suffisant. (...) J'insiste sur cette idée de faire ce que vous aimez,*

²² « Une Googirl à la tête de Yahoo ! ». *Le Monde*, 2012.

²³ Pascal CYROT. « 'L'autodidacte' : un Robinson Crusocé de la formation ? ». *Savoirs*, 2007.

il n'y a pas de voie tracée, essayez des choses et soyez créatives, et surtout rêvez, et rêvez grand ». Il faut dire que cette culture de l'autodidaxie, perceptible dans les discours de *Digigirlz*, est incarnée dans une figure emblématique de l'histoire de l'entreprise : celle de Bill Gates, fondateur de Microsoft. En 1975, Bill Gates a vingt ans lorsqu'il délaisse ses études à l'université d'Harvard avant l'obtention de son diplôme, pour fonder aux côtés de Paul Allen sa propre entreprise, dont l'objectif est un jour, d'atteindre « *un ordinateur sur chaque bureau et dans chaque foyer* ». Evoquant son parcours, Bill Gates expliquera lors d'une interview²⁴ que la passion et l'innovation n'attendent pas, pas même un diplôme de l'université d'Harvard : « *Mes parents ont été sceptiques, car, en 1975, j'ai quitté l'université d'Harvard sans diplôme. Des actes banals comme louer une voiture ou obtenir une carte de crédit étaient compliqués. Une fois le premier succès établi, tout est devenu plus simple et la reconnaissance a suivi. Mon entourage était fier de me voir réussir aussi jeune. Des freins, donc, il y en avait, mais nous étions obnubilés par l'idée de proposer quelque chose de radicalement différent. Nous n'avions pas le temps de penser aux obstacles. Notre idée était bonne, mais nous craignions que quelqu'un nous devance.* »

1.2.3 Les limites du modèle

Pour autant, cette culture américaine de l'autodidaxie, mise en avant dans les discours de l'événement *Digigirlz* – impulsé par le siège de l'entreprise aux Etats-Unis – semble peu transposable au modèle de travail français. Si le modèle de recrutement Anglo-Saxon privilégie l'expérience et la compétence par rapport au seul diplôme, le modèle de recrutement français est cependant toujours fondé sur la validation d'acquis théoriques que le diplôme représente. L'un des principaux critères de recrutement de Microsoft France dans son programme jeunes diplômés est, à ce titre, l'obtention d'un Bac+5. Un certain paradoxe est donc à relever entre la valorisation de la figure de l'autodidacte et le processus de recrutement de l'entreprise. Si l'enjeu du discours valorisant l'autodidaxie est fort – il s'agit d'identifier la compétence là où elle se trouve, qu'importent le parcours théorique et l'origine sociale – le modèle semble encore peu compatible avec le système de recrutement français.

La première hypothèse, qui postulait que Microsoft France parvenait à dépasser le stéréotype masculin de l'informatique, est donc partiellement validée. Ainsi, l'entreprise, malgré une image de marque recourant initialement à des codes masculins, est parvenue dans son discours publicitaire à s'affranchir d'une représentation masculine de l'activité informatique. En capitalisant

²⁴ « Interview : Bill Gates dévoile sa vision du management et de l'entreprise ». *L'Express*, 2007.

sur le numérique, l'entreprise parvient, en un glissement de notions, à proposer une image plus attractive du secteur, faisant oublier le terme stéréotypé « d'informatique ». Pour autant, l'effacement d'un terme à connotation technique ne semble pas résoudre la véritable problématique : susciter l'intérêt des publics féminins pour un univers demeurant technique. L'évolution des figures, du hacker à l'autodidacte passionné, permet de dépasser la représentation stéréotypée de l'informaticien, en inadéquation avec la représentation des femmes, que cette représentation soit par ailleurs conforme ou non à la réalité. Cependant, la nouvelle figure promue demeure limitée en ce que la culture américaine de l'autodidacte demeure peu compatible avec le modèle de recrutement français.

2. UN MANAGEMENT AU MASCULIN : STRATEGIES DE DEPASSEMENT D'UNE REPRESENTATION GENREE DE L'ENCADREMENT

Alors que le management, rôle longtemps majoritairement occupé par les hommes, semble dominé par un stéréotype masculin, la deuxième hypothèse postule que l'entreprise parvient à dépasser cette représentation genrée du management.

2.1. Une rationalisation du stéréotype : stratégie de déconstruction d'une représentation genrée du management

2.1.1. Genre et management

Si le nombre de femmes sur le marché du travail s'est considérablement accru au cours de ces trente dernières années pour l'ensemble des pays développés, la féminisation de l'encadrement demeure un long processus. Les chiffres du rapport d'égalité hommes-femmes publié en 2014 par le ministère français des droits des femmes, rappellent la persistance du phénomène de « plafond de verre », cette barrière invisible obstacle à l'élévation des femmes dans la structure hiérarchique : à 18,1 %, les femmes demeurent largement minoritaires aux postes de direction d'entreprise. Les récentes données de l'Observatoire de la féminisation de l'encadrement, extraites des rapports annuels des entreprises du CAC 40, sont également révélatrices : avec moins de 30% de femmes à des postes d'encadrement, le management demeure aujourd'hui, malgré un processus de féminisation en marche, une activité majoritairement masculine.

Un rôle d'encadrement historiquement masculin – les opportunités d'encadrement pour les femmes ont longtemps été, autrefois, limitées aux structures des couvents ou d'institutions d'éducation pour femmes – ayant induit une association entre masculinité et management aujourd'hui palpable, comme l'explique Barbara Moran : *« L'hypothèse que le leadership équivaut à la masculinité est profondément enracinée dans notre esprit et dans notre langage. Les leaders sont souvent décrits au moyen d'adjectifs tels que « compétitif », « agressif », ou « dominant », qui sont typiquement associés à la masculinité »*²⁵. Comme le note la chercheuse, il demeure difficile de faire évoluer cette représentation genrée de l'encadrement, les normes traditionnelles du management étant profondément ancrées. Une représentation imprégnant aujourd'hui encore de nombreuses

sociétés, comme le révèlent les études de la chercheuse Virginia Schein. Le phénomène, synthétisé par la chercheuse dans la formule saillante « *Think manager, think male* »²⁶ (« *Qui dit manager, dit homme* »), semble ainsi avoir une portée mondiale. Dans une première étude menée en 1973, la chercheuse invite une population de 300 managers, divisés en trois groupes, à décrire respectivement les hommes, les femmes, et les managers, à partir d'une grille de 92 qualificatifs. Les résultats de l'enquête révèlent une forte corrélation entre la description faite des hommes et celle faite du manager. Leadership, agressivité, confiance en soi, stabilité émotionnelle, directivité... : stéréotype masculin et stéréotype du manager possèdent ainsi de nombreux traits communs. Elargie par la suite à une population d'étudiants en management américains, britanniques, allemands, chinois et japonais, l'étude révélera à nouveau une forte association – chez les hommes comme chez les femmes sondés – du manager à des caractéristiques, tempéraments et comportements davantage attribués aux hommes. D'autres recherches viennent corroborer cette représentation genrée du management, à l'image de celle de Powell et Butterfield²⁷ qui, en 1989, révèle également que le bon manager, tel que les hommes et les femmes le perçoivent, possède des caractéristiques traditionnellement associées à la masculinité, telles que la confiance en soi, la prise de risque, l'indépendance... Si, ainsi que le note Margarita Sanchez-Mazas²⁸, les stéréotypes de genre ont une valeur descriptive, décrivant ce qu'hommes et femmes sont, ils se caractérisent surtout par une forte valeur prescriptive et proscriptive, indiquant ainsi ce qu'hommes et femmes doivent et ne doivent pas être. Aux hommes sont attribuées et préconisées des qualités dites « instrumentales » telles que la force, l'ambition, l'indépendance ; aux femmes, des qualités dites « relationnelles » : empathie, sensibilité, maternalisme... Le stéréotype de genre enjoignant ainsi les femmes à avoir des qualités relationnelles, et à ne pas avoir de qualités instrumentales, jugées inappropriées, possède ainsi une spécificité singulière par rapport à d'autres stéréotypes de groupes : celle de juger une même caractéristique de manière positive ou négative, selon le genre auquel elle se rapporte²⁹. Posséder des qualités instrumentales pour un homme, est ainsi encouragé, quand cela est au contraire à proscrire pour une femme. L'expérience « Heidi versus Howard » est révélatrice de la forte dimension proscriptive du stéréotype de genre. L'étude³⁰, menée en 2003 par la Harvard Business School, cherche à dégager la représentation faite des hommes et des femmes dans le milieu de l'entreprise. Le cas, soumis à des étudiants scindés en deux groupes distincts, présente le

²⁵ Barbara B. MORAN. « Gender differences in leadership ». *Library trend*, 1992.

²⁶ Virginia SCHEIN. « Think manager, think male, a global phenomenon ». *Journal of Organizational Behavior*, 1996.

²⁷ Gary N. POWELL et Anthony BUTTERFIELD. « The good manager, masculine or androgynous ? ». *Academy of management journal*, 1979.

²⁸ Margarita SANCHEZ-MAZAS. « 'Ce poste n'est pas fait pour moi !' : l'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante. ». *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2005.

²⁹ Margarita Sanchez-MAZAS, *ibid.*

³⁰ Kathleen L.MCGIN et Nicole TEMPEST. « Heidi Roizen ». *Harvard Business School Case*, 2000.

brillant parcours d'une véritable entrepreneur, nommée Heidi Roizen. Seule différence dans le document remis aux deux groupes d'étudiants : le prénom de l'entrepreneur, Heidi pour la moitié de la classe, Howard pour l'autre part. Si les deux groupes d'élèves reconnaissent à chacun les mêmes compétences professionnelles, Howard est cependant jugé plus sympathique, Heidi étant perçue comme « *égoïste* », plus avide de pouvoir et représentant une personne « *avec qui l'on ne veut pas travailler* ». Ce résultat semble révéler l'idée inconsciente d'une inadéquation entre femmes et qualités dites « instrumentales », inadéquation suscitant une forme de désapprobation.

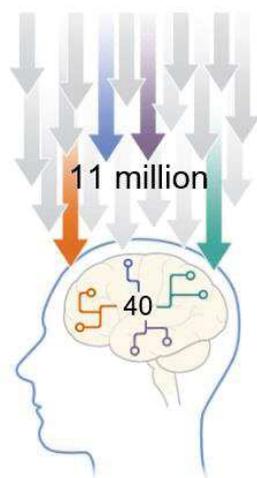
2.1.2. De la rationalisation du stéréotype

Pour tenter de déconstruire cette représentation genrée du management, des dispositifs reposant sur des leviers structurels et psychologiques sont impulsés par l'entreprise.

La formation en ligne intitulée « Préjugés inconscients », initiée par le siège de l'entreprise aux Etats-Unis, obligatoire pour l'ensemble des salariés de toutes les filiales, s'attèle ainsi à la déconstruction des stéréotypes. Si la formation porte sur tous les types de stéréotypes, on va le voir, le stéréotype du management genré se trouve en son centre. Le cours en ligne mêle approche théorique et pratique, s'appuyant sur un scénario s'inscrivant dans des situations de travail, divisé en cinq saynètes interprétées par des acteurs. L'introduction de la formation s'ouvre sur une revue d'exemples de préjugés pouvant survenir en situation de travail : genre, situation familiale, culture, origine, nationalité, apparence, personnalité... « *Il est temps de passer à l'action* », se conclue ainsi le préambule, face à cet ensemble de stéréotypes. Pour « *passer à l'action* » et tenter de déconstruire les représentations, la leçon en ligne s'ouvre sur une approche théorique de définition et d'explication du préjugé : « *Un préjugé inconscient est un jugement rapide et souvent erroné basé sur des faits limités et nos propres expériences. Ce jugement peut donner aux personnes et aux groupes un avantage ou un désavantage immérité sur le lieu de travail.(...) Un préjugé inconscient n'est pas intentionnel, il fait partie de la lentille à travers laquelle nous voyons le monde. (...) Une fois que nous comprenons l'influence des préjugés sur notre comportement, nous pouvons prendre des mesures pour créer une culture ouverte, c'est-à-dire qui permet à chacun de contribuer, d'innover et de fournir des solutions qui répondent aux attentes de nos clients.* » Une distinction entre stéréotype et préjugé doit ici être faite. Si les deux notions sont étroitement liées, parfois jusqu'à être confondues, elles doivent cependant être distinguées. Le stéréotype possède une dimension classificatoire – il est une croyance, une représentation faite d'un groupe – quand le préjugé possède une tendance émotionnelle : « *Préjugé est plus courant, mais plus péjoratif et chargé affectivement* », indique le *Lexique des science sociales* à la rubrique « Stéréotype ». Il

désigne ainsi davantage l'attitude adoptée envers ce même groupe social³¹. Comme l'expliquent Ruth Amossy et Anne Herscheberg Pierrot, le préjugé est ainsi l'attitude hostile pouvant découler du stéréotype : *« On peut donc dire que le stéréotype du Noir, du Japonais ou de l'Allemand est l'image collective qui en circule, l'ensemble des traits caractéristiques qu'on lui attribue. Le préjugé serait la tendance à juger défavorablement un Noir, un Japonais ou un Allemand par le seul fait de son appartenance de groupe ».*

L'approche théorique de définition et d'explication du préjugé, entreprises par la formation en ligne,



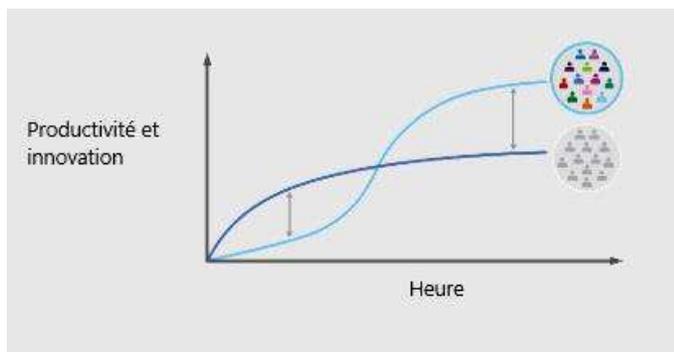
Visuel extrait de la formation

revêt ensuite un véritable caractère scientifique. Illustrations du cerveau à l'appui, la formation dispensée s'attache à expliquer l'origine du préjugé, qui serait de nature psychique : *« Il est nécessaire de comprendre que nous avons tous des préjugés inconscients. Ils apparaissent lorsque notre cerveau doit traiter un trop grand nombre d'informations. Les spécialistes du cerveau estiment que l'esprit perçoit 11 millions d'informations via nos sens. Notre cerveau n'assimile environ que 40 informations par seconde. Alors que nous pensons être réfléchis, rationnels et gentils, notre pensée consciente est une infirme partie de ce qui conditionne nos actions et nos jugements. Peu importe nos bonnes intentions, nous sommes tous susceptibles d'avoir des préjugés. Notre cerveau utilise cette méthode pour donner un sens au flux d'informations qui lui parvient en permanence. (...) Les préjugés sont des raccourcis pris par notre cerveau. Lorsque nous rencontrons des situations ou des personnes qui semblent correspondre à ces 'cartes mentales' créées par notre esprit, nous formons des associations automatiques. Sans surprise, nos perceptions et nos hypothèses basées sur ces associations automatiques sont souvent erronées.»* « Cerveau », « sens », « pensée consciente », « flux d'informations », « perception », « spécialistes », « méthode »... le champ lexical du psychisme et de la rationalité, agrémentés de données chiffrées, confèrent à ce premier chapitre de formation une véritable dimension scientifique. Cette approche rejoint celle de la cognition sociale qui voit dans le stéréotype, plus qu'une pensée simplificatrice condamnable, une opération mentale propre à tout individu, permettant d'ordonner et de donner un certain sens aux informations reçues par le cerveau. En 1950, le psychologue Solomon Asch attribuait ainsi au stéréotype un rôle dans la formation des impressions : *« Les impressions simplifiées sont un premier pas vers la compréhension de l'environnement et l'établissement de*

³¹ Ruth AMOSSY et Anne HERSCHEBERG PIERROT. *Stéréotypes et clichés*, op.cit.

vues claires et significantes »³². La rhétorique et l'imagerie scientifique à l'œuvre dans la formation semblent viser la prise de conscience de chaque participant à la formation, le premier chapitre de la formation s'intitulant à ce titre « *Tout le monde a des préjugés* » : si le stéréotypage est une opération du cerveau, un phénomène psychique, il est susceptible de concerner tout individu – même ceux estimant ne pas avoir de préjugés au moment de suivre cette formation obligatoire – et n'épargne donc personne. En outre, cette rationalisation du phénomène est peut-être également un moyen de ne pas aborder la problématique du stéréotype sous un angle donnant le sentiment au participant d'être incriminé : méthode inconsciemment utilisée par le cerveau pour assimiler et traiter les données, le préjugé, en tant que phénomène mental inconscient, ne serait plus cette représentation simplificatrice dont l'individu serait moralement responsable.

Une logique de rationalisation que l'on retrouve également dans les effets d'une équipe diverse, tels que présentés par la formation. La diversité y est ainsi pensée dans une logique de résultats et de productivité. Selon la formation dispensée, le premier effet bénéfique d'une équipe diverse, permise



Visuel extrait de la formation

par le combat du stéréotype, serait d'abord l'engagement : « *Les préjugés inconscients peuvent entraîner une sous-utilisation de certaines personnes, qui ne peuvent alors pas contribuer pleinement. Lorsque nous encourageons la contribution de chacun, les employés sont plus susceptibles d'être engagés et efficaces, et de contribuer aux*

résultats de l'entreprise. Tout le monde profite ainsi d'une meilleure expérience ». Deuxième effet annoncé de la diversité, l'innovation : « *Lorsque les préjugés nous empêchent d'entendre et de considérer différents points de vue, notre capacité à innover est affectée. Créer un environnement ouvert nous aide à entendre divers points de vue et à optimiser notre potentiel d'innovation. Les produits et solutions pour nos clients sont ainsi améliorés.* » Une productivité et une innovation qui se verraient accrues par la diversité, comme vise à l'illustrer un graphique comparant les résultats d'une équipe diverse à ceux d'une équipe non diversifiée : celle-ci se heurterait à l'obstacle de l'uniformité, obstacle qui impacterait directement sa performance. Enfin, la compréhension des clients serait le troisième bénéfice notable de la diversité, la conception et la vente de produits destinés à tous, ne pouvant être réussies sans que cette même diversité ne soit au préalable représentée au sein des équipes : « *Favoriser un environnement où les employés peuvent faire part de leurs expériences et perspectives nous permet de mieux répondre aux besoins de nos différents*

³² Ruth AMOSSY et Anne HERSCHEBERG PIERROT. *Stéréotypes et clichés*, op.cit.

client (...) Pour réussir, nous devons comprendre suffisamment ces marchés pour devenir un acteur essentiel et stimulant au quotidien. Attirer un public varié confère un formidable avantage financier. » Le gain financier que représenteraient les ventes de la tablette Surface à autant de femmes que d'hommes est ensuite calculé. On le voit, dans cette formation, la diversité d'une équipe à laquelle contribue la lutte contre le préjugé, est pensée dans une perspective d'optimisation des ressources, de productivité, de qualité des produits et services et de résultats financiers. Une limite à cette perspective peut peut-être être posée, dans la mesure où la diversité relève de la responsabilité de l'entreprise, indépendamment des éventuelles retombées positives sur ses résultats. Au-delà de cette approche théorique du préjugé, la formation dispensée mise avant tout sur une approche pratique, au moyen de saynètes interprétées par des acteurs. Le scénario s'articule autour du lancement d'un nouveau projet technique, mené par une équipe de cinq ingénieurs – dont une femme –, équipe nouvellement dirigée par une femme. Dès la nomination de la chef de projet annoncée à l'équipe, le stéréotype d'une inadéquation entre femme et management se profile : « *Je n'ai que peu de contact avec elle, mais je n'arrive pas à l'imaginer chef d'équipe* », déclare ainsi l'un des ingénieurs de l'équipe, à l'annonce de sa nomination. Une véritable idée reçue, l'ingénieur n'ayant visiblement jamais véritablement travaillé aux côtés de la nouvelle chef de projet. « *Je suis d'accord, je ne pense pas que ses connaissances techniques soient suffisantes* », surenchérit un autre ingénieur de l'équipe – alors même que la manager possède un doctorat en ingénierie informatique – révélant ainsi au passage l'appropriation de l'idée d'une forme d'incompatibilité entre femme et technique. Qu'il s'agisse du management ou de la technique, le personnage féminin, avant même son arrivée au sein de l'équipe, fait ici l'objet d'un défaut de crédibilité. La représentation selon laquelle les femmes ne possèderaient pas les qualités dites « instrumentales » nécessaires au management – directivité, leadership – est illustrée dans la suite du scénario. « *Fais-leur bien comprendre que c'est toi le chef. Ce projet requiert une direction forte* », conseille ainsi le supérieur de la nouvelle chef de projet, avant que celle-ci n'anime sa toute première réunion avec sa nouvelle équipe. Un arrêt sur image se présente alors à l'écran, accompagné d'une question posée au spectateur : « *Avant la première réunion de l'équipe, Mark [le supérieur de la chef de projet] a conseillé à Cynthia [la chef de projet] de 'se montrer ferme'. Quelle approche serait préférable ?* »

Trois choix sont alors proposés au spectateur :

- Réponse A : « *Je suis ravi de voir que tu diriges ce projet. Si je peux faire quoi que ce soit pour t'aider, n'hésite pas à me le faire savoir.* »
- Réponse B : « *Il vaut mieux que tu te montres ferme tout de suite, parce que tu seras face à un auditoire difficile* »

- Réponse C : « *Tout le monde ici sait que je crois que tu es la personne la plus à même de diriger ce projet, donc, si quelqu'un te pose problème, viens me voir.* »

Réponse alors affichée à l'écran : « *L'option A exprime la confiance et la volonté d'aider sans insinuer que Cynthia pourrait ne pas être à la hauteur. Les options B et C laissent penser que, dans une certaine mesure, Mark doute des compétences de direction de Cynthia* ». Les deux autres options semblent ainsi impliquer qu'une intervention masculine pourrait être utile à un moment ou un autre de la gestion du projet, et que la directivité ne serait pas une compétence que pourrait posséder une femme. Ces deux options ainsi écartées, l'exercice et l'analyse de la scène permettent d'entreprendre une déconstruction de l'idée selon laquelle les femmes ne possèderaient pas les qualités dites « instrumentales », nécessaires au management et à la gestion de projet.

La suite du scénario continue à explorer la représentation du management genré, en s'intéressant aux effets possibles de cette représentation, au sein d'une équipe. Lors des réunions d'équipe, la chef de projet se heurte ainsi à un ingénieur réfractaire : désaccord, remise en cause de la vision du projet de la manager, désinvolture, impolitesse, désertion des réunions... Tout se passe comme si ce membre d'équipe jugeait illégitime la présence de la manager à la tête du projet. « *Ce projet est voué au désastre, et c'est entièrement à cause de ses mauvaises capacités de gestion.* » déplorera même l'ingénieur en aparté. Bien sûr, les traits tendent à être forcés, mais visent à illustrer le phénomène de manque de crédibilité des compétences managériales d'une femme, pouvant être la conséquence d'une représentation masculine du management. Face aux effets de cette représentation, la formation recommande une objectivation de nos pensées et de nos réactions :

« *Conseil : lorsque vous réagissez vivement envers quelqu'un, demandez-vous pourquoi. Au cours de cette conversation, Joe critique ouvertement la direction de Cynthia. Si Joe relevait ces réactions, il pourrait les analyser en détail et en comprendre la cause.*

- *Pourquoi cette réaction ? J'investis beaucoup de temps et d'efforts dans ce projet, j'ai peur qu'il échoue !*
- *Pourquoi ai-je autant de doutes ? Cynthia ne correspond pas à l'image que je me fais d'un responsable.*

Joe est probablement très préoccupé par la réussite du projet, mais sa résistance envers Cynthia repose peut-être sur des préjugés difficilement perceptibles et pas uniquement sur une évaluation objective de ses capacités. S'il reconnaît cela comme une possibilité, c'est une raison pour lui d'adopter une nouvelle perspective et de voir si Cynthia a quelque chose à offrir qui lui avait échappé. » Est-il véritablement possible, au moyen d'un travail sur soi, d'objectiver et de prendre conscience par soi-même de ses propres représentations, celles-ci étant inconscientes ? La formation

mise également sur une approche comportementale, visant à combattre les effets visibles des préjugés. Une approche reposant sur un combat de ce que la formation nomme « *micro-comportements* » : « *Les micro-comportements sont les petits messages que vous véhiculez chaque jour comme le langage personnel, l'intonation. Ils peuvent envoyer des signaux forts qui influencent l'engagement au travail et notre perception de nous-mêmes et des autres (...)* Les micro-comportements peuvent manifester des préjugés inconscients. Pour corriger nos micro-comportements, nous devons examiner nos propres comportements et faire un travail sur nous-mêmes pour adopter un comportement plus ouvert. » Expressions du visage, intonation, langage corporel, contact visuel : les micro-comportements sont ainsi définis comme les manifestations directement visibles de nos préjugés inconscients. Quelques exemples, illustrés par des arrêts sur image du scénario, visent à illustrer ce phénomène : « *Le langage corporel de Joe et le ton de sa voix traduisent une forme de résistance et de méfiance au début de la conversation* », (...) « *Les expressions et l'intonation de Laïla dénotent une certaine irritation. Message envoyé : elle ne respecte pas les dires de ses collègues.* », (...) « *Mark et Leanne se font face, gardent un contact visuel et sont attentifs l'un à l'autre. Ils renvoient ainsi un message de respect des opinions de l'autre.* »

Exploration : micro-comportements

Quels micro-comportements avez-vous remarqués dans cette conversation ? Cliquez sur chaque photo affichée à l'écran pour en savoir plus.



Le langage corporel de Joe et le ton de sa voix traduisent une forme de résistance et de méfiance au début de la conversation.



Avant la fin de la conversation, le langage corporel de Joe montre qu'il est plus ouvert. Cynthia semble avoir modifié le sens de leur interaction en montrant à Joe qu'elle tenait compte de ses idées.

Si la formation peut donner quelques clés d'analyse et de compréhension du langage corporel, pour apprendre à adopter une attitude ouverte, on peut se demander si cela ne présente pas certaines limites : est-il possible de prendre conscience par soi-même de toutes ces manifestations spontanées, intuitives et inconscientes de nos pensées ? En outre, cette approche semble viser davantage à combattre les effets comportementaux du préjugé, plus qu'à combattre le stéréotype en lui-même. On le voit, qu'il s'agisse de l'explication scientifique du préjugé – qui serait avant tout un

phénomène psychique –, de la présentation des impacts bénéfiques de la diversité sur la productivité et l'innovation, ou de la recommandation d'une analyse objective de nos comportements intuitifs, manifestations de nos représentations inconscientes, la formation sur les « préjugés inconscients » est dominée par une logique de rationalisation, à la fois dans son sens de « *perfectionnement d'une organisation technique en vue de son meilleur fonctionnement* » et de « *justification logique et consciente d'une conduite qui relève de motivations inconscientes.* »³³ Cette logique de rationalisation est-elle la manifestation de la culture d'une entreprise issue du secteur technique, informatique, et donc dominée par une démarche logique ? Si la formation permet bien, au moyen du scénario, de dépasser la représentation genrée du management, en s'attaquant notamment à ses effets de déficit de crédibilité pour une femme, et à la représentation erronée selon laquelle les femmes pourraient manquer de compétences dites « instrumentales », une limite peut donc être posée à cette logique de rationalisation.

2.1.3 Le mentoring : une promotion de modèles de réussite féminins

Au-delà cet apport théorique dispensé par la formation, l'entreprise se donne également pour objectif de dépasser la représentation du management genré par une approche pratique concrète reposant sur le partage d'expérience. Des dispositifs de mentoring à destination des femmes, visent ainsi à accompagner les salariées femmes dans leur démarche pour devenir manager, et ainsi à accroître la représentation des femmes parmi la population d'encadrants. Une initiative intitulée « *Mentor rings* », initiée en 2012, s'inspire d'un dispositif déjà testé au sein du siège de l'entreprise aux Etats-Unis. L'initiative aurait généré de bons résultats et aurait suscité un fort taux de satisfaction auprès des participants. Le principe : des directeurs des différentes divisions de l'entreprise – hommes comme femmes – deviennent les « mentors » de femmes souhaitant développer leurs compétences de leadership. Cinq compétences clés de leadership ont ainsi été identifiées :

- Communication : apprendre à exposer et à faire entendre ses idées, gagner en confiance en soi
- Pensée stratégique : apprendre à développer et à appliquer une vision stratégique
- Networking : apprendre à collaborer au-delà de son équipe et à tisser son réseau, notamment à l'international
- Impact et influence : développer ses compétences de management, manager les différences culturelles

³³ Définitions extraites du dictionnaire Larousse.

- Résultats : avoir une « orientation résultats », gérer l'urgence

Les compétences à développer portent ainsi à la fois sur le management et la gestion de projet – impact et influence, orientation résultats, pensée stratégique –, sur le développement personnel – communication, confiance en soi – et sur le développement de carrière, avec le networking. Si l'on sait d'après un sondage en ligne adressé aux participants que l'initiative a recueilli un bon taux de satisfaction, aussi bien chez les mentors que chez les salariées suivant le programme, aucun bilan du dispositif ne semble pour le moment avoir été établi. Les résultats du programme ne semblent pas avoir été mesurés, et l'on ignore donc si ces cercles de mentoring ont permis à certaines participantes d'évoluer vers des postes d'encadrement, objectif premier que se donnait le dispositif. L'initiative, qui paraissait pourtant intéressante, semble être peu à peu délaissée au profit d'un nouveau dispositif de mentoring, encore à l'état de pilote, s'inscrivant cette fois-ci dans une perspective externe. Si on ne peut pas préjuger du manque d'implication des managers, on peut se demander pourquoi l'entreprise n'a pas partagé un bilan du dispositif et y a substitué un nouveau : existait-il une difficulté à recruter des mentors ? N'a-t-il pas permis de répondre à toutes les attentes ? Le nouveau programme repose sur du « mentoring croisé », effectué en partenariat avec une entreprise œuvrant dans un tout autre domaine, Sodexo. Le travail pour la reconnaissance des femmes prend une valeur plus générale, au-delà de l'entreprise. Le principe de ce nouveau projet de mentoring : des binômes composés d'une salariée issue de chaque entreprise. Quatre binômes ont été sélectionnés pour participer au pilote du dispositif, des binômes se situant à deux différents niveaux de l'organisation :

- 1^{er} niveau (deux binômes) : une salariée de Microsoft désireuse de devenir manager, accompagnée dans sa démarche par une femme déjà manager depuis deux ans, issue de l'entreprise Sodexo, et inversement
- 2^{ème} niveau (deux binômes) : une salariée de Microsoft désireuse de devenir manager de managers ou membre du comité de direction, accompagnée dans sa démarche par une femme déjà manager de managers ou membre du comité de direction depuis au moins deux ans, issue de l'entreprise Sodexo, et inversement

L'objectif annoncé du dispositif : *« Aider des collaboratrices clé de différents niveaux à se développer en leur proposant un soutien de femmes ayant déjà franchi l'étape à laquelle elles se trouvent. Pour cela : leur faire prendre conscience des enjeux communs auxquels sont confrontées les femmes, quel que soit l'environnement spécifique de leur entreprise (ex: autocensure, impact des*

réseaux et de la visibilité...) et les aider à prendre conscience de leurs enjeux personnels spécifiques et à lever leurs freins, casser leurs représentations, les aider à oser. »

« *Casser leurs représentations, les aider à oser* » : on le voit, l'ambition du programme est de parvenir à déconstruire leur possible manque de confiance dans leur capacité à devenir manager ; un manque de confiance pouvant résulter d'une représentation encore masculine du management. A l'inverse du premier dispositif de mentoring, le choix des thématiques abordées par les binômes est laissé entièrement libre. Deux des binômes ont ainsi souhaité travailler sur la confiance en soi et sur la gestion de la performance. Les résultats du pilote, très positifs – l'une des participantes aurait d'ailleurs accédé à une fonction de manager, pouvant laisser penser que le système de tutorat a pu être bénéfique – ont conclu à un développement du programme dans l'année à venir. Si le dispositif permet bien d'aller à l'encontre de la représentation genrée du management, un risque peut être soulevé : renforcer un autre stéréotype, celui du management au féminin, les binômes étant exclusivement composés de femmes.

En ce sens, qu'en est-il cependant du rapport au stéréotype au sein même de l'entreprise ? Les dispositifs instaurés permettent-ils véritablement de dépasser cette représentation genrée du management ?

2.2 De l'appropriation d'une représentation genrée du management

« J'ai entendu parfois, des hommes et des femmes dire 'elle manque de leadership'. Et si tu leurs demandes 'Ca veut dire quoi qu'elle manque de leadership ?' Ils vont te répondre qu'elle n'a pas assez de poigne. (...) Des stéréotypes, il y en a plein, tout le temps. Dans le recrutement, ce sera des réflexions du type : 'Non mais là, c'est un job où il y a vachement de pression, moi je vois les femmes, c'est quand même plus compliqué. Les femmes, ça fait trois fois qu'il y en a qui viennent pleurer dans mon bureau' ou alors 'Là, j'ai vraiment besoin de quelqu'un qui a de la poigne, le client est dur, très compliqué'... (...) J'ai aussi eu le contraire 'Là, il faut plutôt recruter une femme car c'est un job où il faut un vrai côté relationnel'. »

Ces quelques anecdotes relatées par la directrice du recrutement sont révélatrices d'une conception masculine du management et d'une représentation genrée des compétences, « instrumentales » pour les hommes et « relationnelles » pour les femmes.

Comme on va le voir, en dépit des dispositifs instaurés par l'entreprise pour lutter contre ce stéréotype, l'appropriation de l'idée d'un management se conjuguant au masculin est encore tangible.

2.2.1 Un phénomène d'autocensure

L'autocensure des femmes apparaît comme la première manifestation concrète d'une représentation masculine du management. Plusieurs des entretiens réalisés révèlent un déficit de confiance en soi, impactant directement les démarches de mobilité des femmes. Ce déficit de confiance dans la capacité à être manager se manifeste tout particulièrement chez les femmes semblant être imprégnées, d'après les entretiens, d'une vision relativement masculine du management. Une salariée senior rencontrée, tout juste promue manager, relatait ainsi le long cheminement lui ayant été nécessaire avant d'oser franchir le pas de la candidature : *« Je viens de passer manager, pour la première fois. Avant, je me disais: 'je suis pas prête'. C'est une personne qui m'a dit 'tu es vraiment une femme, car tu as attendu d'être prête à 90% pour dire 'je suis prête'. Alors que les garçons, prêts à 10% ou 20%, se disent 'c'est un job de manager, c'est pour moi'. On a aussi ce complexe d'infériorité, de perfectionnisme. Tu attends d'avoir fait tous les jobs de la terre pour être manager, ce qui est mon cas. Tu as des doutes que les garçons n'ont pas. Et ça, encore une fois c'est très féminin et de ce fait, on attend beaucoup avant de se positionner sur des jobs très visibles, et de managers. »* Si la sur-assurance masculine est sans doute ici stéréotypée, le parcours de l'interviewée révèle toutefois bien la difficile projection d'une femme à un poste de manager. L'exemple d'une autre interviewée illustre également le phénomène. La salariée interrogée, travaillant pour une entité technique majoritairement masculine et faisant état d'une imprégnation du stéréotype masculin du management, confiait sa difficulté à oser évoluer dans la hiérarchie. La salariée évoquait ainsi le rôle déterminant joué par un mentor dans son évolution professionnelle : *« Elle m'a un peu mis des coups de pieds aux fesses, et elle a bien eu raison. Car j'ai souvent tendance à maximiser mes points faibles et minimiser mes points forts. A me dire 'Ohlala, c'est trop challenging, je n'ai pas 100% des compétences'. Elle me répondait, 'mais heureusement que tu n'as pas 100% des compétences, sinon, ça n'aurait aucun intérêt de postuler. Dis-toi que dans la même situation, un homme aurait déjà postulé, même à un niveau encore au-dessus.' Elle m'a beaucoup fait réfléchir là-dessus. Cette rencontre a été déterminante. »* Si la salariée semble avoir pu passer outre la sous-estimation de ses compétences lors de ses précédentes évolutions de postes, une projection dans un rôle de manager semble encore impossible, l'interviewée ayant presque elle-même conscience de ses barrières mentales : *« Je ne sais pas si c'est lié au fait qu'on parle souvent*

du plafond de verre pour certains postes de management ou leadership. Jusqu'à présent je ne me suis jamais projetée sur des postes de leadership ou de management.»

2.2.2 Une adoption de codes masculins

L'autocensure des femmes n'est toutefois pas la seule manifestation de cette vision genrée du management. Le renforcement d'attitudes masculines chez certains managers hommes, et l'adoption de codes masculins par certaines managers femmes, traduisent une forme d'intériorisation du stéréotype d'un management au masculin. Si les interviewées font majoritairement état d'une intégration aisée et d'un sentiment de bien-être dans une entreprise majoritairement masculine, entreprise dont elles saluent l'ouverture et les initiatives en faveur des femmes, certains départements de l'entreprise, techniques essentiellement, sont toutefois dépeints comme de véritables univers masculins où trouver sa place en tant que femme peut s'avérer ardu, plus particulièrement au sein des sommets organisationnels de ces divisions. Une interviewée travaillant en partenariat avec une entité technique de l'entreprise, évoquait ainsi la direction de ce service comme un « *univers de cowboys* ». Une métaphore illustrant un univers aux codes très masculins, pouvant rendre difficiles ses interventions : « *C'est tellement un milieu d'hommes que je pense que pour une femme c'est plus difficile de se faire entendre. Si on doit se faire entendre et être ferme face à l'équipe de direction ou des choses comme ça, je peux me sentir dans une situation de... pas d'infériorité mais... Je sens que je n'ai pas certains codes masculins qui vont me permettre de me faire entendre. C'est à celui qui crie le plus fort. C'est des cow-boys, il n'y a pas d'autres mots. Quelque part, si tu n'es pas dans ce mode d'interrelations, tu peux te faire bouffer. On ne va pas te manquer de respect mais tu peux être ignoré, tu parles, tu parles pas, ton avis ne va pas être pris en compte. »*

« *Des cow-boys* », « *celui qui crie le plus fort* » : les attitudes masculines adoptées semblent ici très stéréotypées, manifestant ainsi l'intériorisation d'une représentation très masculine du management, fondée sur la pugnacité, voire l'agressivité. Ce renforcement des codes masculins semble ici être devenu une norme de management et d'interrelations, apparaissant nécessaire pour se légitimer en tant que manager. Car, comme l'expliquent Ruth Armossy et Anne Herschberg Pierrot, l'adhésion à un stéréotype remplit une importante fonction dans l'intégration au groupe social et dans l'élaboration de l'identité sociale : « *L'adhésion à une opinion entérinée, une image partagée, permet à l'individu de proclamer indirectement son allégeance au groupe dont il désire faire partie. Il exprime en quelque sorte symboliquement son identification à une collectivité en assumant ses*

modèles stéréotypés (...) Le stéréotype ne se contente pas de signaler une appartenance, il l'autorise et la garantit »³⁴.

Dans cette même perspective d'intégration et de légitimation, un phénomène d'appropriation de codes masculins par certaines managers femmes semble également à l'œuvre. « *Dans cette division, il y a des managers femmes, une en particulier, qui se comporte comme le pire des hommes. Elle est encore plus véhémente. Justement, c'est une femme qui a toujours évolué dans ce milieu là, qui s'est aguerrie et qui a compris que si elle voulait faire carrière dans ce milieu, il fallait qu'elle se comporte comme ça* », expliquait ainsi l'interviewée précédemment citée, illustrant l'intériorisation du stéréotype masculin par certaines femmes de cette entité technique. Au-delà de ces seules entités techniques, au sein desquelles les comportements masculins semblent particulièrement exacerbés, certains salariés rencontrés mettent en avant un management encore globalement dominé par une conception relativement masculine de l'encadrement, partagée par les hommes comme par les femmes, une atténuation progressive du phénomène étant toutefois relevée : « *Je pense qu'on n'a pas encore complètement fait en sorte que les compétences féminines de leadership s'expriment. Les femmes ont quand même des attributs assez masculins dans leur leadership, même si je trouve que ça a évolué. (...) Si tu demandes à des managers, quelle est leur définition du leadership, ils vont te donner des définitions toutes différentes. Mais je pense qu'il y a quand même quelque chose qui revient, c'est le côté ferme, masculin de la définition. Alors que le leadership, ça n'est pas nécessairement masculin ! Tu peux avoir un leadership en étant très calme, ça n'est pas du tout pour moi une notion qui est forcément dans le conflit, dans la virilité, dans l'affrontement et dans le pouvoir. Et je pense que pour beaucoup d'hommes, c'est ça, le leadership. (...) J'ai connu [des femmes] qui étaient encore plus viriles que les hommes.* » Des codes masculins que la littérature sur le management a parfois, au début de son histoire, dépeints comme intrinsèques à l'entreprise et à la fonction d'encadrement, enjoignant ainsi les femmes à adopter ces comportements masculins stéréotypés. Ainsi, pour expliquer la sous-représentation des femmes à des postes d'encadrement, les premières recherches croisant la question du genre et du management, menées dans le domaine de la psychologie, ont mis en avant le facteur des traits de caractère. Plus qu'à des facteurs structurels, la faible présence des femmes à des postes d'encadrement serait imputable à la personnalité. Dès lors, pour répondre à la faible représentation des femmes, la solution se trouverait dans un changement de comportement à opérer par l'individu, plus que dans un changement structurel des environnements de travail. Dans cette approche, les auteurs Henning et Jardim³⁵ recommandaient aux femmes, en 1977, d'adopter les codes masculins dans leur attitude. L'univers

³⁴ Ruth AMOSSY et Anne HERSCHEBERG PIERROT. *Stéréotypes et clichés*, op.cit.

³⁵ Auteurs cités par Barbara B. MORAN. « Gender differences in leadership ». *Library trend*, 1992.

de l'entreprise était ainsi dépeint par les auteurs comme un pays étranger dont les femmes devaient apprendre la langue et adopter les coutumes pour s'y intégrer...

Au-delà du seul cas de Microsoft, ce phénomène de masculinisation semble encore concerner de nombreuses femmes dirigeantes. L'étude réalisée par IMS Entreprendre³⁶ révélait ainsi que plus de la moitié des managers sondés, hommes comme femmes, étaient témoins de la masculinisation de femmes accédant à des postes à très haute responsabilité.

2.2.3 Le management au féminin : une mutation du stéréotype

Si l'autocensure et l'adoption de codes masculins traduisent une appropriation du stéréotype masculin du management, un tout autre rapport au stéréotype se dégage cependant des entretiens réalisés auprès de la population féminine. Combattant l'idée d'un management dont les compétences exigées seraient essentiellement masculines, de nombreuses femmes prônent un style de management féminin. Compétences relationnelles, écoute, empathie, humanité, intelligence émotionnelle... : telles seraient les caractéristiques d'un management au féminin, se distinguant du management masculin, qui serait quant à lui caractérisé par la directivité, la pugnacité et par un intérêt prioritaire pour les résultats, au détriment parfois de l'écoute et de l'empathie. Evoquant les managers ayant marqué son parcours professionnel, une salariée manager rencontrée déclarait ainsi : *« Je n'ai eu que deux managers femmes. J'ai eu principalement des managers hommes. Ma dernière manager est double, c'est un homme-femme. Elle a la capacité à parler des enfants cinq minutes et demi, et puis, ensuite c'est un vrai mec qui dit 'les objectifs, c'est ça, ça, ça et ça'. [tape du poing sur la table]. Maintenant, si tu as ton gamin qui ne va pas bien, elle ne va jamais te dire de rester ! Après, j'ai eu des managers hommes de toutes sortes, des gens très humains, avec une empathie presque féminine, et puis d'autres complètement hermétiques avec qui tu ne peux rien te permettre. Tu fais tes objectifs, et puis le reste on s'en fiche. (...) Une femme va toujours prendre cinq minutes pour te demander comment ça va, et pas seulement 'où en sont tes résultats ?'. Même ma manager qui est très masculine dans sa façon de travailler, elle avait de l'écoute et de l'interaction. Je pense que c'est plus propre à une femme, même si on ne peut pas faire de généralité. Les garçons ne sont pas à l'aise avec ça. L'empathie, c'est plutôt féminin. »*

L'exemple de cette manager « androgyne », décrite comme un « homme-femme », illustre une représentation très binaire des styles de management à l'œuvre ; empathie pour les femmes, performance pour les hommes. Si cette interviewée souligne ne pas souhaiter faire de généralités, les compétences relationnelles et l'intelligence émotionnelle sont toutefois ici relevées comme des

³⁶ Etude « Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise », IMS Entreprendre pour la cité, 2012.

caractéristiques féminines innées, comme en témoigne l'usage de l'expression « *empathie féminine* ». Un style de travail qui, au-delà du seul management, caractériserait les femmes à tous niveaux de la hiérarchie, comme l'illustre le propos de cette interviewée, décrivant les caractéristiques des commerciales dans leur approche du client : « *L'écoute, les femmes ont une corde pour ça. Ne pas y aller en mode bourrin, 'je te file mes produits'. Mais peut-être, prendre un peu plus de temps, gagner la confiance [du client] : le faire par étapes, c'est quelque chose que les femmes peuvent vraiment apporter. Tout ce qui est écoute, communication, intelligence émotionnelle, détecter les non-dits, détecter le langage corporel de l'autre. (...) Les femmes vont avoir une approche plus axée sur le comment y arriver, pas uniquement sur le 'combien je vais faire'.* » L'exemple personnel d'une interviewée est également révélateur de compétences particulières attribuées aux femmes, induisant que certains postes, faisant fortement appel au relationnel, seraient presque dédiés aux femmes : « *J'ai eu le job notamment parce que je suis une femme, avec une équipe de quatre femmes, car je m'occupe de la satisfaction clients et partenaires. Et quand tu t'occupes de la satisfaction clients et partenaires, je pense qu'une femme a plus d'écoute, d'empathie, va plus chercher à se remettre en questions. Ça, c'est un job pour une femme ! Je ne dis pas qu'un garçon ne pourrait pas le faire, mais les qualités d'une femme sont reconnues, et d'ailleurs, dans le monde entier, dans tous mes homologues, il y a 80% de garçons !* ». « *La force des femmes, c'est la communication et la collaboration* », résumait une autre interviewée.

Ainsi, si ces discours traduisent une volonté de s'affranchir d'une représentation exclusivement masculine du management, ils révèlent cependant toujours une représentation genrée des compétences. Un glissement du stéréotype, vers une vision d'un management au féminin, est ainsi à l'œuvre. Pourtant, les recherches croisant la question du genre et du management tendent à prouver qu'il n'existe pas de différences fondamentales de management entre hommes et femmes. L'étude de Eagly et Johnson³⁷, publiée en 1990, se propose d'analyser les différences de management selon le genre, à partir de 162 recherches déjà menées sur le sujet. Les résultats de cette méta-analyse concluent à très peu de différences de management entre les hommes et les femmes. L'une des seules différences relevées est-celle d'un style de management qui serait plus participatif. Rien d'inné cependant dans ces différences. Car pour expliquer cette variable, les auteurs émettent une hypothèse : les femmes étant moins facilement acceptées en tant que leaders que les hommes, ce mode de management plus participatif serait un moyen de gagner l'acceptation : « *Procéder ainsi à un mode de management collaboratif et participatif, pourrait permettre aux femmes de gagner l'acceptation des autres (...) Parce que les hommes ne sont pas contraints par le stéréotype, ils sont*

³⁷ Auteurs cités par Barbara B. MORAN. « Gender differences in leadership ». *Library trend*, 1992.

plus libres de diriger de manière autocratique, si toutefois ils le désirent ». Il n'y aurait ainsi que très peu de différences de management, la seule différence trouvée dans la comparaison de ces enquêtes pouvant être la conséquence même du stéréotype masculin du management.

Une étude menée en 2013 par la chercheuse Sarah Saint-Michel³⁸, corrobore l'idée qu'il n'y aurait pas de différences sensibles de management entre hommes et femmes. L'étude, réalisée au moyen d'une compilation de 25 enquêtes Européennes et Américaines, portant sur les caractéristiques attribuées à près de 20 000 managers, dont 7000 femmes, révèle que les collaborateurs définissent leurs managers de la même manière, que ceux-ci soient des hommes ou des femmes. Qu'il s'agisse de leur style de management, ou de leurs traits de personnalité – confiance, empathie... – les managers, hommes comme femmes, sont évalués de la même manière par les collaborateurs. Des résultats venant contredire le stéréotype du management au masculin... et au féminin, ainsi que l'explique la chercheuse, soulignant l'incidence de ces représentations sur le recrutement: « *Ces résultats remettent en cause l'idée d'un leadership au féminin caractérisé par des compétences présumées féminines, telles que la bienveillance ou l'altruisme, qui conduiraient les femmes à diriger et mener leurs équipes différemment de leurs homologues masculins considérés, eux, comme plus déterminés. L'affirmation de telles spécificités est pourtant fréquente, menant tantôt à rejeter les candidatures féminines aux postes de pouvoir - ou du moins à les cantonner à certains d'entre eux -, tantôt à promouvoir au contraire les femmes de manière volontariste pour que l'entreprise puisse tirer parti de qualités dites féminines, considérées a priori comme précieuses et enrichissantes pour l'organisation.* »

La deuxième hypothèse, qui postulait que l'entreprise parvenait à dépasser le stéréotype masculin du management est partiellement validée. Si les dispositifs de sensibilisation et de formation témoignent d'une véritable volonté de l'entreprise de déconstruire la représentation genrée du management, les entretiens révèlent un stéréotype qui a toujours la vie dure : l'autocensure et l'adoption de codes masculins dénotent la représentation persistante d'un « management au masculin ». De même, le stéréotype genré du management semble se reproduire à travers le projet d'un « management au féminin » qui se construit en référence – ou en opposition – à un « management au masculin », réduisant par là l'un et l'autre genre.

³⁸ Sarah SAINT-MICHEL. « Les femmes dirigeantes sont des leaders comme les autres ». *Le Monde*, 2013

3. VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVEE : STRATEGIES DE DEPASSEMENT D'UN STEREOTYPE FAMILIAL

Face à un modèle de carrière fondé sur une culture du dévouement et de la disponibilité présente, la troisième hypothèse postule que l'entreprise parvient à dépasser le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle, semblant constituer un frein à la carrière des femmes.

3.1 Flexibilité, sensibilisation et humour : une stratégie de l'entreprise contre le « plafond de mère »

3.1.1 Du stéréotype de la vie familiale

Le « *plafond de mère* ». C'est ainsi qu'est désormais désignée, en référence au concept de « *plafond de verre* », le ralentissement de carrière que connaissent les femmes après l'arrivée d'un enfant. Stagnation professionnelle, discrimination au recrutement... Les chiffres sont éloquentes : selon le sociologue Jean-François Amadieu, directeur de l'Observatoire des discriminations, la candidature d'une femme de trente ans ayant trois enfants recevrait 37% de réponses positives en moins par rapport à celle d'un homme du même âge et sans enfants³⁹. En outre, le dernier rapport du Défenseur des droits révèle que la grossesse représente, après l'origine et le handicap, le troisième facteur de discrimination. Manque de disponibilité, de flexibilité, de mobilité géographique : le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle est tenace... et ne concerne pas uniquement les salariées mères de famille. Car, comme le notent les chercheuses Juliette Ghiulamila et Pascale Levet, l'équation « *femme = mère* » est ancrée dans les esprits : « *Qu'on ne s'y trompe pas : pour l'entreprise, une femme ce n'est pas d'abord une professionnelle. Une femme, c'est une mère, qu'elle le soit déjà, qu'elle le soit potentiellement ou, pire encore, qu'elle finisse par ne pas l'être. Avant de décider d'un recrutement, d'une promotion, d'une nomination, l'entreprise se posera toujours la même question s'il s'agit d'une femme : Où cette personne en est-elle avec la 'question' des enfants ? En a-t-elle ? Sont-ils en bas âge ? Risque-t-elle d'en avoir dans un avenir proche ?* »⁴⁰ Les chiffres du Défenseur des droits corroborent ce phénomène d'appréhension de la maternité par l'employeur : 37 % des femmes actives âgées de trente à trente-neuf ans auraient ainsi déjà été interrogées sur leurs projets familiaux au cours d'un entretien de recrutement. Qu'une

³⁹ Valérie AURIBAUT. « La maternité joue encore contre les salariées ». *Alternatives économiques*, février 2015

salariée soit mère ou qu'elle ne le soit pas, l'association de la femme à la maternité est ainsi susceptible de peser sur ses opportunités de carrière. Un statut de la mère de famille pouvant ainsi impliquer, selon les chercheuses Sophie Pochic et Cécile Guillaume, que les femmes « *ne se voient pas offrir de postes à enjeux ou à l'international, jugés trop chronophages et stressants pour une vie de famille équilibrée, même si elles sont célibataires.* »⁴¹ Selon les chercheuses, cette figure de la mère expliquerait pourquoi les femmes célibataires et sans enfants ne parviendraient pas plus à atteindre des postes de direction que les salariées mères de famille. Une enquête⁴², menée en 2015 par le réseau Grandes Ecoles au féminin auprès de 4000 cadres, révèle la persistance de ce stéréotype en entreprise. 90 % des interrogés se disent témoins de stéréotypes à l'égard des femmes, mais aussi des hommes. En tête des stéréotypes féminins dont les cadres – hommes comme femmes – se disent témoins au sein de leurs sociétés : « *Les femmes privilégient leur vie familiale* » et les « *Les femmes ne sont pas disponibles* ». Les stéréotypes masculins les plus vivaces se révèlent en être l'exact inverse : « *Les hommes sont disponibles* » et « *Les hommes veulent privilégier leur carrière professionnelle.* » Ces résultats semblent refléter dans les représentations, un certain héritage du modèle du « *male-breadwinner* » (« l'homme qui gagne le pain ») survenant aux besoins de la famille, et de la « *mother caregiver* », davantage relayée à la sphère privée. Un modèle continuant à imprégner la représentation des hommes et des femmes au travail, comme le notent Juliette Ghiulamila et Pascale Levet : « *Les premiers sont les héritiers du modèle du « breadwinner » : à eux une identité structurée autour des références professionnelles et de leurs exigences (virilité ici, statut professionnel là, etc.). Les secondes héritent, elles, de leur identité d'épouse et de mère (potentielle ou avérée), qui entre en concurrence frontale avec leur identité professionnelle.* »⁴³ Comme le constate Valérie Auribault, « *Pour l'employeur, il n'y a encore souvent qu'un seul parent: la mère. Celle qui s'absente lorsque son enfant est malade et celle qui le récupère le soir à l'école ou à la crèche* ». ⁴⁴ Si cette représentation est bien sûr figée et si les pratiques évoluent sensiblement, tendant vers un meilleur équilibre, il faut dire que, dans les faits, ce phénomène reste toutefois en partie observable. Ainsi, plus de 80% des postes à temps partiel demeurent occupés par des femmes, femmes dont le taux d'emploi chute sensiblement plus le nombre d'enfants est important, alors même que celui des hommes augmente, comme le révèle le dernier rapport d'égalité hommes-femmes publié par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. Comme le notent Ruth Armosy et Anne Herschberg Pierrot, le stéréotype

⁴⁰ Juliette GHIULAMILA et Pascale LEVET. « La mixité empêtrée dans les stéréotypes ». *L'expansion management review*, 2006

⁴¹ Sophie POCHIC et Cécile GUILLAUME. « La fabrication organisationnelle des dirigeants, un regard sur le plafond de verre ». *Travail, genre et sociétés*, 2007

⁴² « Mixité, le secret des organisations qui savent changer », Grandes Ecoles au Féminin, 2015.

⁴³ La mixité empêtrée dans les stéréotypes. Juliette Ghiulamila et Pascale Levet. Ibidem.

peut ainsi parfois s'ancrer dans des faits observables : « *[Les stéréotypes] peuvent avoir un ancrage dans la réalité et reposer sur une base factuelle observable. C'est néanmoins l'explication de ces données qui fait problème. En effet, en stéréotypant les membres d'un groupe, on rapporte à une essence immuable des traits qui dérivent en fait de leur statut social ou des rôles sociaux qui leur sont conférés.* »⁴⁵ Deux amalgames semblent ainsi toujours tangibles au sein de l'entreprise : d'une part, l'idée qu'une salariée mère serait par essence en charge de la gestion de la vie familiale, idée fondée sur une vision encore asymétrique du partage des responsabilités au sein du cercle familial, et d'autre part, – si toutefois une salariée assume effectivement davantage les responsabilités parentales et domestiques – l'idée que les responsabilités sont indissociables de la disponibilité. Carrière et responsabilités étant en effet encore dominées par une culture de la disponibilité, voire du présentisme. La « disponibilité extensive » constituant selon Sophie Pochic, l'un des principaux critères d'opportunité de carrière : « *Le fait de 'ne pas compter son temps' demeure toujours le deuxième critère-clé de détection/sélection essentiel pour être étiqueté 'cadre à potentiel' (...) Le bon manager loyal et dédié à son entreprise ne doit pas avoir d'autres engagements concurrents et ne doit pas laisser sa vie personnelle interférer avec ses obligations professionnelles. Ce schéma de carrière hérité reste une référence commune, constamment validée par les dirigeants et gestionnaires de carrière en place, eux-mêmes souvent dégagés des contraintes familiales (enfants adultes)* ». Un double amalgame imprégnant même les pratiques des entreprises visant à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités, comme l'explique la chercheuse Martine Brasseur : « *[ces pratiques] présupposent que les entraves se situent exclusivement dans la difficulté rencontrée par cette catégorie de salariés, à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Confortés par les travaux sur la répartition des tâches domestiques au sein de la famille, d'une part ils ont tendance à considérer que toutes les femmes au travail sont des épouses et surtout des mères, et d'autre part, ils en viennent à réduire la prise de responsabilités à un développement de la présence au travail.* »⁴⁶ Si le stéréotype de l'indisponibilité des femmes est tangible, à l'inverse, celui de la disponibilité pèse aussi sur la population masculine et doit également être considéré, comme le notent Juliette Ghiulamila et Pascale Levet, pour qui le sujet de l'égalité de genre en entreprise doit être rééquilibré : « *à continuer de ne voir le sujet que sous l'angle des femmes, les entreprises passent à côté de pans entiers d'inégalités. Celles qui concernent les hommes. Souvent silencieuses quand ce n'est pas tabou, ces inégalités sont néanmoins tout à fait réelles. (...) Lassitude vis-à-vis de la posture 'virile', disponible, que l'entreprise attend d'eux (...) Car les*

⁴⁴ La maternité joue encore contre les salariées, Valérie Auribault, Alternatives économiques, février 2015.

⁴⁵ Ruth AMOSSY et Anne HERSCHEBERG PIERROT. *Stéréotypes et clichés*, op.cit.

⁴⁶ Martine BRASSEUR. « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire ». *Management et avenir*, 2009.

hommes, eux, n'ont pas le choix (...) ils se doivent d'assurer, perçus comme d'éternels « breadwinners » (quand bien même, de plus en plus souvent, leurs conjointes gagnent autant si ce n'est plus qu'eux) (...) »

3.1.2. La flexibilité : stratégie d'adaptation aux responsabilités familiales

Pour lutter contre le stéréotype d'incompatibilité entre vie privée et professionnelle, et permettre un équilibre des temps, l'arme principale de l'entreprise repose sur la flexibilité, définie comme la possibilité de travailler à distance. Une flexibilité définie par l'entreprise autour de quatre principes clés :

- « - Ouverte à tous : Pour favoriser le travail en équipe et l'efficacité collective, la présence sur site reste néanmoins le point d'ancrage*
- Responsable : Chaque collaborateur doit veiller à ne pas pénaliser la disponibilité client, le fonctionnement collectif et le rythme du business*
- Agréée avec son manager : La mise en œuvre doit faire l'objet d'une discussion préalable entre le manager et le collaborateur, puis être régulièrement abordée pour en vérifier l'efficacité*
- Joignable : Le collaborateur doit être joignable grâce aux outils de communication adaptés et disponibles pendant ses plages de travail indiquées dans son agenda Outlook à jour. »⁴⁷*

Si ce document institutionnel rappelle l'accord nécessaire du manager, dans la pratique, le travail à distance – véritablement ancré dans la culture d'entreprise, comme l'ont révélé les résultats de la dernière enquête de satisfaction annuelle menée auprès des salariés – semble toutefois relever d'un choix relativement autonome, que ce travail à distance ait lieu occasionnellement ou régulièrement. Pour compléter cette approche visant l'équilibre des temps, des règles concernant les réunions sont également effectives : celles-ci ne peuvent en effet commencer avant 9h30 et ne peuvent durer au-delà de 18h.

Si le dispositif vise à créer les conditions d'un équilibre entre vie privée et professionnelle, notamment pour les femmes, un écueil reste possible : celui de cristalliser le stéréotype de la mère de famille, en faisant valoir la possibilité du travail à distance comme un avantage principalement profitable aux femmes. Le télétravail, souvent mis en avant comme un dispositif prioritairement avantageux pour la population féminine, peut ainsi contribuer à renforcer

⁴⁷ D'après une présentation institutionnelle du dispositif

l'image de la mère de famille. Marqué par une véritable neutralité, le discours de l'entreprise relatif au travail à distance ne tombe cependant pas dans un tel écueil. Dans la présentation institutionnelle du travail à distance, adressée aux salariés, l'accent est mis sur un dispositif « *ouvert à tous* » ; comme l'illustrent également les visuels du document, faisant la part belle aux hommes comme aux femmes, évitant ainsi une représentation genrée du dispositif. En externe, le discours institutionnel promouvant le travail à distance est également marqué par la neutralité. Dans une vidéo disponible sur le site institutionnel, au sein de laquelle les salariés témoignent de leur bien-être au sein de la société, et promeuvent une entreprise « *où il fait bon travailler* », la flexibilité, argument central de la marque employeur de l'entreprise, est d'ailleurs présentée par un homme, mettant en avant le travail à distance comme facteur de conciliation entre les temps familiaux et professionnels : « *Des outils comme Lync [outil de visioconférence et de discussion instantanée produit par l'entreprise] me permettent d'avoir une flexibilité dans mon emploi du temps, d'organiser les réunions et les visioconférences avec mon manager qui est à Londres, avec mes équipes qui sont dispersées dans toute l'Europe, et ça permet aussi, ce que je trouve très intéressant, d'offrir cet équilibre entre ma vie personnelle et ma vie de travail.* » Le dépassement du stéréotype d'une incompatibilité entre vie privée et professionnelle repose ainsi sur un équilibre délicat. D'une part, l'adaptation de l'entreprise à une réalité encore tangible que l'on peut toujours constater – les salariées demeurent nombreuses à assumer majoritairement les responsabilités familiales ; à ce titre, trois quarts d'entre elles prendraient des congés pour enfant malade, contre seulement 34 % de leurs conjoints⁴⁸ ; d'autre part, la contribution de l'entreprise à l'évolution des représentations à l'œuvre, en participant à la déconstruction d'une vision asymétrique du partage des responsabilités familiales. L'entreprise semble ainsi parvenir à trouver cet équilibre, en s'adaptant aux responsabilités familiales à travers la pratique du travail à distance, tout en évitant la consolidation du stéréotype de la mère de famille. Dans cette même optique, le siège de l'entreprise aux Etats-Unis vient d'annoncer en août 2015, l'allongement des congés parentaux, passant ainsi de quatre à douze semaines pour les mères comme pour les pères de famille. Le dispositif du télétravail n'est cependant pas sans limites. Une récente communication interne rappelle l'importance de la « *déconnexion* » et met en garde contre une forme de surinvestissement : « *La flexibilité constitue un élément structurant de notre culture d'entreprise. Elle définit un cadre et des règles communes pour permettre à chacun de s'organiser et d'utiliser au mieux les outils de communication, afin d'être efficace au travail et de trouver un juste équilibre entre vie personnelle et vie*

⁴⁸ Enquête « Femmes, carrières et discrimination » HALDE/CSA, mars 2009

professionnelle. Cependant vigilance : même si nous sommes tous passionnés de technologies, veillez à bien respecter des moments de déconnexion (...) Il est important de se ménager des moments de déconnexion et de respecter celui des autres, notamment en utilisant les outils de communication uniquement pendant les heures ouvrées. » On le voit, le versant négatif du travail à distance semblerait bien être le sur-engagement. Le travail à distance, visant à créer un équilibre des temps et à rendre vie privée et professionnelle conciliables, ne risque-t-il pas, en augmentant la disponibilité du salarié via les outils de connexion à distance, de favoriser un déséquilibre plus qu'à créer l'équilibre ? Dans l'une de ses recherches, la chercheuse Diane-Gabrielle Tremblay pointe du doigt le paradoxe du dispositif. L'enquête⁴⁹, visant à étudier la conciliation entre vie familiale et professionnelle, menée auprès de 112 télétravailleurs, révèle ainsi une ambiguïté : si le télétravail peut faciliter dans une certaine mesure une conciliation entre les activités personnelles et professionnelles, il contribue néanmoins à brouiller les frontières entre vie personnelle et professionnelle – frontières physiques et temporelles à la fois – et à augmenter la disponibilité du salarié. L'allongement des heures travaillées et l'ingérence du travail dans la vie personnelle sont ainsi les principaux inconvénients du dispositif relevés par les sondés. Ainsi, conclut la chercheuse : *« cette dimension temporelle, traitant du conflit ou des brouillages possibles entre les divers temps sociaux, temps de travail, temps pour la famille, la vie personnelle, les loisirs, est un des principaux enjeux actuels du télétravail. »* En voulant rendre compatible vie privée et professionnelle, l'entreprise, via la généralisation du travail à distance, ne risque-t-elle pas au contraire de créer les conditions d'une ingérence du professionnel sur le privé, et de rendre difficile la conciliation des temps sociaux ?

3.1.3 Humour et formation : une stratégie de sensibilisation

On l'a vu, le stéréotype d'une incompatibilité entre vie personnelle et professionnelle est susceptible d'impacter la distribution des opportunités de carrière des femmes, et cela commence dès le recrutement. Pour lutter contre le risque d'un recrutement subjectif empreint de stéréotypes, l'entreprise sensibilise les managers et les recruteurs au moyen d'une formation intitulée *« Smart Interviewing »*, visant à enseigner une pratique de recrutement commune, exempte de discrimination, se voulant la plus objective possible. Au centre des pratiques enseignées : des questions « situationnelles », pour évaluer la compétence d'un candidat de manière concrète et objective, sur la base de ses précédentes expériences, et un modèle

⁴⁹ Diane-Gabrielle Tremblay, Catherine Chevrier et Martine Di Loreto. « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? ». *Interventions économiques*, 2006.

d'entretien de recrutement commun, intitulé « S.T.A.R.S », ayant pour objectif d'évaluer le candidat d'après :

- Les Tâches et Situations : précédents projets et missions du candidat, rôle du candidat au sein de ses précédentes équipes
- Les Actions : actions entreprises par le candidat au cours de sa précédente expérience professionnelle ; comment le candidat est-il parvenu à résoudre les problèmes rencontrés et comment a-t-il procédé dans ses prises de décisions ?
- Les Résultats : accomplissements et réussites du candidat
- L'auto-évaluation (« *Self-appraisal* ») : bilan et évaluation par le candidat de ses propres projets et réalisations : qu'a-t-il appris de ses expériences ? Que changerait-il si cela était à refaire ?

En outre, la formation prescrit des listes de questions détaillées pour chaque compétence à évaluer, ainsi que des modèles de grilles d'évaluation prêtes à l'emploi, à utiliser pour tout candidat rencontré.

Collaboration

Drives alignment and teamwork within a team, department, or across organizational boundaries. Combines resources and joins efforts to achieve company-wide goals.

Behavioral Questions

Behavioral questions are targeted at past behavior. These types of questions provide an opportunity for the interviewer to get actual, concrete examples from past experiences. The basic premise is that a candidate's past behavior/performance is a good predictor of future behavior/performance.

- Describe a time when you worked on a challenging cross-functional team that produced an exceptional deliverable.
- Tell me about a time when you developed a relationship with another area of the company that had no previous history of collaboration.
- Describe how you have collaborated with others outside of your immediate team to resolve a critical issue.
- Tell me about a time when you experienced conflict with a team member.
- Describe your most recent experience working with a virtual team. What were the challenges you faced and how did you work through them?
- Tell me about a time when your attempt to collaborate across teams was unsuccessful.

Guide de questions types pour la compétence « Collaboration »

On le voit, l'entretien de recrutement est un processus extrêmement balisé et normé. Un modèle très régulé semblant viser, en imposant un cadre standardisé, à éviter toute déviance – et donc, possible discrimination – dans la démarche de recrutement. Un chapitre spécifique complète cette approche visant à recruter sans discriminer. La formation propose ainsi au recruteur de garder à l'esprit quatre questions au moment de l'entretien :

- La question sert-elle les objectifs du poste ?
- Est-ce une question que je poserais à quiconque ?
- Cette question entraîne-t-elle le candidat à divulguer des informations personnelles ?
- Cette question est-elle légale ?

S'ensuit un exercice pratique invitant les salariés à identifier, parmi une liste, les questions inappropriées lors d'un entretien de recrutement. Parmi la liste de l'exercice, plusieurs questions font état du stéréotype d'une inadéquation entre vie privée et professionnelle : « *Est-ce votre nom d'épouse ?* », « *Quel types d'arrangements avez-vous prévus pour la garde de vos enfants ?* », « *Envisagez-vous d'avoir d'autres enfants ?* ». Même si le candidat évoque lui-même spontanément sa situation familiale, explique le formateur, le rôle du recruteur est de ne pas explorer le sujet et de tenter de revenir aux questions précédentes. On le voit, l'exercice aborde la question de la discrimination à l'embauche d'un point de vue légal. Or, cet enseignement des questions discriminantes ne semble pas suffire à enseigner un recrutement dépourvu de stéréotypes. La formation ne sensibilise en effet pas les managers recruteurs aux stéréotypes inconscients : plutôt que de déconstruire le stéréotype et de montrer qu'une conciliation entre vie familiale et professionnelle est possible, la formation se fonde sur un évitement du sujet. Cet évitement des questions ne semble pas suffire à déconstruire l'idée que vie familiale et responsabilités professionnelles sont incompatibles. L'idée évitée n'est ainsi pas pour autant déconstruite.

Pour vaincre ce stéréotype, l'entreprise joue également la carte de l'humour. Chaque année, lors d'un événement interne organisé autour des parcours de carrières – les « *career Days* », ou « *Journées de la carrière* » – se tient un atelier de sensibilisation à l'égalité professionnelle. Lors de l'édition 2014 de l'événement, plutôt qu'une conférence traditionnelle, l'entreprise a ainsi fait le choix d'une pièce de théâtre humoristique pour sensibiliser ses salariés au sujet de la mixité en entreprise. La pièce, intitulée « *Je suis top* », est un « *One woman show* » interprété par l'actrice Blandine Métayer. Le scénario : Catherine Boissard, directrice financière, top manager parvenue au sommet de sa carrière, revient sur son parcours et sur les obstacles rencontrés au cours de son ascension professionnelle. Ainsi s'ouvre la pièce : « *Telle que vous me voyez, je suis top. Non, pas top model, même si c'est gentil d'y avoir pensé ! Je suis Top, top manager. Enfin, j'ai ramé pour en arriver là. Ca s'est pas fait en soufflant dessus ! J'en ai croisé, des gens, sur mon parcours. Des hommes, des femmes... Enfin, surtout des hommes ! En entreprise, dans les hautes sphères, on soulève une pierre et il en sort dix !* » La pièce, écrite par l'actrice elle-même et fondée sur de véritables témoignages – une quarantaine de femmes travaillant en entreprise ont ainsi été interrogées par l'actrice – s'attaque dans un humour caustique au sexisme ordinaire, au plafond de verre, et fait la part belle au stéréotype d'une incompatibilité entre vies familiale et professionnelle. Dès les premières minutes, la pièce s'attaque à la culture de la disponibilité extensive en entreprise, cette « *culture du dévouement* » évoquée par la chercheuse Sophie Pochic, ainsi qu'au stéréotype de la mère de famille. Pour illustrer ce stéréotype, la pièce a recourt à un personnage central, le manager de la salariée : « *J'ai eu un patron qui ne me laissait jamais partir avant 21 heures. Il*

s'arrangeait toujours pour me coller un truc à faire de toute urgence en fin de journée. Alors, quand c'était pas une réunion de dernière minute, c'était un dossier urgentissime à boucler avant la fin de journée. Et si j'osais émettre la plus petite objection... [Joue le rôle du manager] 'Bon, Catherine, vous avez voulu être cadre... Eh bien vous l'êtes. Faut assumer, ma grande. C'est pas moi qui vous oblige à être ici. Si vous vouliez, vous pourriez être tranquillement chez vous, à redécorer votre intérieur, et à pouponner le charmant bambin. Vous connaissez ma devise : t'es manager, t'as pas d'horaires !' Ah, mon directeur... Tout un poème. Je le revois comme si c'était hier. Tant de machisme et de misogynie en un seul homme. Le tout teinté d'humour gaulois et de vulgarité. Tous les jours, il trouvait quelque chose pour me rabaisser et me faire sentir ma triste condition de femme.» Le discours du personnage illustre bien ici le stéréotype de la mère de famille, l'image de la « *mother caregiver* » relayée à la sphère privée, le personnage masculin allant jusqu'à considérer comme un caprice la présence de la salariée en entreprise, un univers avant tout dédié aux hommes. « *J'ai entendu une réflexion une fois sur moi. Un manager qui savait que mon mari a un gros job et qui a dit 'Sophie, de toute façon, elle a pas besoin de bosser'. C'est vraiment le stéréotype où la femme n'existe pas.* » : cette anecdote, extraite des entretiens réalisés chez Microsoft, trouve bien écho dans la pièce de théâtre jouée; on le voit, cette idée du travail féminin perçu comme un caprice n'est pas aussi fictive qu'on ne pourrait le penser. Dans son monologue, le personnage principal illustre bien cette équation « *femme = mère* », qu'évoquaient précédemment les chercheuses Juliette Ghiulamila et Pascale Levet : « *N'empêche, la maternité, c'est un gros problème pour nous. On n'a pas beaucoup d'alternatives. Si on fait des enfants, on peut être pénalisée, et si on n'en fait pas, tôt ou tard on nous regardera d'un sale œil. Du genre 'Oui, elle a fait une belle carrière, mais enfin tu sais... il lui manquera toujours quelque chose. Ce sera jamais une femme complète !'* » Un statut de mère de famille, qui serait intériorisé par certaines femmes elles-mêmes, stéréotype dont la pièce dénonce les effets culpabilisants sur les salariées : « *On sait que c'est dans le management intermédiaire qu'on pourra recruter les Tops de demain. Mais encore faut-il pouvoir y accéder ! A tel point qu'il y en a qui finissent par baisser les bras, à se laisser charmer par les sirènes du retour au foyer ! 'Je tourne en rond, et si je laissais tout tomber pour l'éducation de mes enfants ? Ce serait plus épanouissant pour eux, et pour moi aussi au bout du compte. Et voilà ! Les voix de la culpabilisation commencent à se faire entendre. 'Attention mesdames, si ne voulez pas que vos enfants tournent mal, retournez chez vous, occupez-vous de vos mômes !' Tout ça, c'est de la faute des mères qui en toute inconscience ont déserté le foyer. Et les pères, ils y sont pour rien ? Si des femmes veulent s'arrête de travailler, qu'elles le fassent par envie, par choix, et non sous la contrainte moralisatrice !' » Le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle donne lieu, dans la vie privée du personnage principal, à une*

ingérence extrême de l'entreprise : « *Ah j'en ai bavé avec mon directeur. Et ça a commencé à la minute où j'ai pris mes fonctions : 'Bon Catherine, asseyez-vous. Comme vous pourrez le constater avec moi, je suis quelqu'un de très direct. J'ai pas l'habitude de prendre des gants dans le boulot. Alors, je n'irai pas par quatre chemins. Vous êtes plutôt pas mal et c'est en grande partie grâce à ça que vous avez eu le poste. Alors bon, je sais pas si vous êtes efficace, mais au moins, vous êtes décorative. Vous êtes mariée ? Ah un point de moins ! Ah, et attention Catherine, que les choses soient bien claires entre nous : pas de bébé ! En tout cas, pas dans l'immédiat. Si ça vous démange et que vous n'avez pas passé la date de péremption, et bien on pourra en parler, d'ici six ou sept ans !'* Très sympa, comme première prise de contact. Je n'ai rien dit, j'ai refermé doucement la porte, et ce n'est qu'arrivée dans mon petit bureau que je me suis autorisée à pleurer, de rage, de dépit, de honte, de colère impuissante. Ah, si j'avais eu la certitude que le crime parfait existe. Je l'aurais tué, dans l'instant ! Mais pas avant de l'avoir torturé pour lui faire payer l'humiliation qu'il venait de me faire subir. En cinq minutes de premiers échanges, il n'avait parlé que de mon physique et de ma vie privée ! Est-ce qu'il l'aurait fait avec un homme ? Et en plus, il se permettait de fixer la date éventuelle de ma future maternité ! » Cette ingérence extrême de l'entreprise n'est cependant pas si fictive ; de la fiction à la réalité, il n'y a souvent qu'un pas : on se souvient ainsi des récentes mesures des sociétés informatique Américaines Facebook et Apple, qui annonçaient leur décision de financer la congélation d'ovules de leurs salariées, encourageant la population féminine à repousser leur maternité et renvoyant ainsi l'idée que carrière et vie familiale sont définitivement incompatibles. En définitive, c'est bien à ce « plafond de mère » que s'attaque la pièce : « *En tout cas, quand on choisit de faire des enfants, ça peut être un frein à la progression en entreprise. C'est là que tout se joue et que les écarts se creusent. Parce que les hommes, ils peuvent en faire à tire larigot des mouflets, ça ne gênerait en rien leur ascension ! Tandis que nous, première grossesse, et premier congé maternité, on revient, et paf ! Tout le monde a bougé, sauf nous. Pas d'augmentation, pas de promotion, la stagnation totale. Et il faut drôlement cravacher pour y arriver, quand c'est possible. Pour peu qu'on en fasse un deuxième ou un troisième, non mais là, c'est carrément l'enterrement de première classe. (...) D'ailleurs, on se demande pourquoi il y a pas plus de femmes à des postes importants. Les femmes ont tout à y gagner : elles sont brillantes, travailleuses, consciencieuses, et avec elles, c'est les soldes toute l'année !* » En s'attaquant au stéréotype du statut de la mère de famille, à la culture du présentéisme, le dispositif tente ainsi, en jouant la carte de l'humour, de défaire un stéréotype impactant les opportunités de carrières des salariées mères de famille.

Qu'en est-il pour autant de l'impact de ces dispositifs ? Permettent-ils de déconstruire, au sein de l'entreprise, l'idée d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle ?

3.2 Des effets des dispositifs sur la déconstruction du stéréotype

3.2.1 D'une logique de disponibilité présente à une culture de la flexibilité

Les entretiens réalisés révèlent une véritable évolution dans la conception de l'équilibre entre vie privée et professionnelle au sein de l'entreprise, passant d'une culture du présentisme à une culture de la flexibilité. Une salariée mère de famille interrogée, arrivée au sein de l'entreprise dix ans auparavant, témoignait ainsi du poids des regards et du stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle à son arrivée : *« Au début chez Microsoft, j'étais divorcée, j'avais une fille en garde alternée, il fallait que j'aille la chercher, je partais à 18 heures, et j'ai senti le poids du regard. J'étais dans une équipe où il y avait beaucoup de monde qui n'avait pas d'enfants. Quand je suis arrivée chez Microsoft, j'ai mis de manière assez naturelle dans mon agenda qu'à partir de 18 heures, je n'étais plus disponible. Car dans ma précédente entreprise, ça faisait des années que je partais à 18 heures pour aller chercher ma fille à la crèche à 18h30. Et en fait, ça ne se faisait carrément pas. Même si on ne me l'a pas dit ouvertement. Pourtant, je l'avais dit au DRH lors de l'entretien, je lui avais dit que j'avais une fille en garde alternée, que la semaine où je l'avais, j'étais entièrement consacrée à elle, que je partais à 18h, etc. Par contre, la semaine où je ne l'avais pas, j'étais encore plus dispo qu'une maman normale. J'ai senti que ça n'était pas si simple. Mais pour le coup, c'était vraiment au tout début, ça n'existe plus et je ne l'ai plus senti depuis des années. La flexibilité de Microsoft est vraiment top. »* On le voit, les responsabilités professionnelles sont alors à l'époque encore indissociables du présentisme dans les représentations. Un poids du stéréotype, palpable il y a quelques années encore, bien qu'implicite, entraînant même certaines femmes à dissimuler leurs responsabilités familiales, comme le confiait une salariée présente depuis vingt ans dans l'entreprise : *« Une fois que j'ai eu mes enfants... C'est pas que tu caches mais... je bossais comme une folle et mes enfants, je les emmenais chez le pédiatre super tôt le matin. En fait, tu caches le fait d'avoir des enfants. C'est honteux mais... C'est ce que tu fais. Quand mes enfants étaient malades, il y a des fois où je voulais rester à la maison, mais il y a des fois où j'osais pas. J'avais peur qu'on me le reproche. Bien sûr, c'est du non-dit, mais c'est du vécu. Ça reste du non-dit, ils ne vont pas te dire 'Ah tu as des gosses...' parce qu'ils en ont aussi. C'est dans l'attitude, dans les petites réflexions. Quand tu rentres de congé maternité, tu prends des petites réflexions... Forcément, c'est pas que tu as honte, mais tu ne partages pas. Alors qu'aujourd'hui, depuis plusieurs années, au marketing comme il y a plus de femmes, quand on fait une pause déjeuner, on parle de nos enfants. Tout le monde a passé le Bac avec mon fils par exemple ! Parce que je me sens dans un environnement plus favorable, parce qu'il y a plus de*

femmes et aussi parce que je suis plus âgée. » Cette même salariée senior, tout juste promue manager et ayant fait la majorité de sa carrière chez Microsoft, témoignait d'un important déséquilibre entre vie privée et professionnelle, faisant état du sentiment d'un sacrifice de sa vie familiale au profit de sa carrière : *« J'en ai pas souffert sur le moment, mais j'en souffre beaucoup aujourd'hui. De me dire, j'ai sacrifié beaucoup pour... parce que je travaillais tellement, parce que j'avais tellement à prouver, surtout les premières années, sauf que les premières années, j'ai eu mes enfants. Sur le moment, j'avais tout mis en place pour les faire garder. Mais aujourd'hui, j'ai un manque. Ils ont vingt ans et dix-sept ans et qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai bossé, j'ai bossé j'ai bossé... L'éducation est réussie mais j'ai raté des choses. (...) Après mon accouchement, je suis revenue travailler au bout de deux mois et demi. C'est là que j'ai des regrets. Pas d'avoir travaillé, car j'ai adoré ce que j'ai fait. Et le peu de temps que je leur ai consacré était de qualité, mais voilà, j'aurais pu faire plus attention. Une fois, mon fils avait son premier concours de judo à 18h30, je suis partie très tôt, à 17h30. Je suis tombée dans les bouchons. Quand je suis arrivée, mon fils était déjà passé. Le regard de mon fils... L'horreur ! Ça reste. En même temps, je vois le résultat aujourd'hui, je suis ravie de l'éducation donnée à mes enfants. C'est réussi, mais à mon détriment.* ». La comparaison de ces témoignages avec ceux de nouvelles générations de salariées, plus récemment intégrées dans l'entreprise, révèle toutefois une évolution sensible des mentalités dans l'acceptation de la flexibilité. Si les salariées mères de famille confessent que la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est un équilibre parfois difficile à atteindre, toutes reconnaissent l'avantage que représente la flexibilité et le travail à distance, dans cette conciliation des temps, à l'image de cette salariée jeune mère de famille : *« Je ne suis pas toujours satisfaite de mon équilibre vie privée / vie perso. Il y a des moments où j'y arrive pas bien. Mais Microsoft te permet quand même d'avoir une flexibilité. Le fait de travailler de chez moi le vendredi, ça me permet de couper à 17 heures pour aller chercher ma fille chez la nounou. Si je dois aller chez le pédiatre, je peux toujours. Cet équilibre est fluctuant, pas toujours satisfaisant, mais je sais que cette entreprise me permet une flexibilité que je n'aurais pas dans d'autres boîtes.* » L'idée que la performance et les responsabilités sont indissociables du présentisme peut être tant présente aujourd'hui encore dans l'univers de l'entreprise, que certaines salariées révèlent un décalage entre leur représentation initiale de l'importance du présentisme et la culture de la flexibilité instaurée chez Microsoft, comme en témoigne cette salariée, évoquant son appréhension du regard de son équipe quant à son rythme de travail, à son arrivée dans l'entreprise : *« Je suis arrivée dans une équipe où j'étais la doyenne, j'avais vingt-huit ans, j'étais la seule à avoir un enfant en bas âge. Et le milieu de la pub, c'est un milieu où tu ne comptes pas tes heures. Tu commences plus tard le matin, mais en revanche, c'était courant que l'équipe reste jusqu'à cinq heures trente. Quand je*

suis arrivée et qu'il fallait que je parte tôt pour aller chercher mon fils, je n'étais pas à l'aise. Pourtant, personne ne m'avait rien dit. J'étais la première à partir, sauf que mes collègues ne voyaient pas que j'étais la première à arriver le matin. Je sais pas pourquoi, mais je me sentais mal, je me demandais comment les autres le percevaient. Ma manager m'a expliqué très librement que chez Microsoft, on gère son temps comme on veut : 'De toute façon, on est piloté au résultat, pas au nombre d'heures qu'on fait. Si ça t'aide, on fera un tour de table, où chacun expliquera son rythme'. On a fait ça, et ça m'a aidée. J'adore cette flexibilité. Deux à trois fois par semaine, je pars à 17 heures chercher mon fils, j'emporte avec moi mon PC, je me reconnecte et finis ma journée de travail à la maison, mon fils est à côté et fait ses devoirs. Personne ne m'a jamais fait de remarque. » Une flexibilité constituant un véritable argument de marque employeur, comme en témoigne cette recruteuse : « Mes candidates, quand je les ai en entretien, et qu'elles me posent des questions sur le rythme de travail, je leur dis que franchement, c'est un énorme avantage d'avoir cette flexibilité. Ton fils a la varicelle, tu poses pas un RTT, tu travailles de chez toi, et ça te permet de jongler entre les deux. Ça paraît tout simple, mais c'est un tel confort de vie ! Même si parfois les charges de travail peuvent être élevées. (...) Ca m'est déjà arrivé de me connecter le week-end, ou pendant les vacances. » On le voit cependant avec cet exemple, le revers d'un tel dispositif, permis par les produits mêmes de l'entreprise – ordinateur portable, « Windows phone », messagerie Outlook accessible à distance, outil « Skype for Business » de messagerie instantanée, stockage de documents en ligne – est bien d'accroître la disponibilité du salarié, paradoxe que soulignait Diane-Gabrielle Tremblay dans sa recherche sur le télétravail. Plusieurs des salariés interrogés chez Microsoft soulèvent ainsi l'entremêlement des temps personnel et professionnel, et une coupure parfois difficile, à l'heure où est de plus en plus revendiquée un « droit à la déconnexion ». « La société fait que tu ramènes beaucoup Microsoft chez toi, le point négatif est que tu es connecté tout le temps, le week-end, les vacances, etc. Tu es flexible mais ça veut aussi dire que quand tu n'as rien à faire de professionnel chez toi, tu travailles » confiait à ce titre une salariée.

3.2.2 Une évolution des pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement, elles aussi, connaissent une certaine évolution. « Le jour de mon embauche chez Microsoft, on m'a dit 'vous êtes mariée, sans enfant, vous avez vingt-neuf ans, quels sont vos projets personnels ?' Je lui ai dit que oui, effectivement, j'étais mariée, que j'avais vingt-neuf ans, que je ne n'avais pas d'enfants, que je ne comptais pas avoir d'enfants sinon je n'aurais pas voulu changer de société. Je lui ai répondu quand même, mais je lui ai dit qu'elle

n'avait pas à me poser cette question... Et que je comptais bien avoir des enfants durant le temps où je serais chez Microsoft. Je ne savais pas que j'allais y rester vingt ans ! [rires]C'était une femme, pourtant. » Cette anecdote, datant de vingt ans, reflète bien cette « présomption de maternité », cette intrusion de l'entreprise dans la vie privée au moment du recrutement, qui semble toutefois aujourd'hui éradiquée des pratiques. Aucune des interviewées les plus récemment intégrées dans l'entreprise ne fera état de cette ingérence au moment des entretiens de recrutement. Une ingénieure junior venant d'évoluer dans l'entreprise confiera ainsi sa perception d'un recrutement tout à fait objectif : *« Au recrutement, c'est vraiment au mérite. Quand j'avais fait tous mes entretiens, c'était des entretiens pour te challenger, pour voir si tu corresponds vraiment à ce poste là, et c'est pas parce que tu es une femme que l'on te prend pas pour tel ou tel poste. »* Pourtant, si ce questionnement inapproprié lors des entretiens de recrutement semble avoir disparu des pratiques, l'idée d'une incompatibilité entre vie professionnelle et familiale, et le stéréotype de la mère de famille semblent continuer d'influencer, de manière peut-être plus latente, certains managers dans leurs choix de candidats finaux. Evoquant un poste pour lequel sa candidature, proposée à son retour de congés maternité, n'a pas été retenue, une salariée s'interroge : *« Moi, je me pose la question de savoir, sur le rôle auquel je n'ai pas été prise, si [la maternité] fait pas partie des raisons, et qu'on ne me l'aurait pas dit. Mais si ça se trouve, c'est parce que je n'ai pas assez d'expérience. Je me pose la question, si ça n'est pas que dans ma tête. »* Véritable « plafond de mère » ou simple manque d'expérience ? La directrice du recrutement mentionnait, en tout cas, l'un des stéréotypes de recrutement les plus véhiculés par les managers recrutant de nouveaux salariés au sein de leurs équipes : *« Moi, j'ai aucun problème à recruter des femmes. Par contre sur ce job, je vais pas pouvoir car il y a énormément de déplacements. »* Si les entretiens de recrutement par les managers recruteurs sont exempts de questions indéliques, la présomption qu'une femme, de par son statut de mère de famille est moins mobile qu'un homme, peut continuer, on le voit, d'influencer inconsciemment certains managers recruteurs, appréhendant les profils féminins pour des postes impliquant une importante mobilité. Ce constat rejoint ainsi les limites précédemment posées à la formation sur le recrutement : si les questions inadéquates n'ont pas leur place dans les entretiens de recrutement, le stéréotype lui-même n'est pas pour autant absent des esprits.

Cette hypothèse, qui postulait que l'entreprise parvenait à dépasser le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle est elle aussi partiellement validée. Si des réserves peuvent être émises en raison de la prégnance du stéréotype dans l'esprit de certains managers notamment au moment du recrutement, l'entreprise parvient à s'adapter aux impératifs familiaux impliquant toujours majoritairement les femmes, tout en évitant l'écueil d'une

crystallisation de l'image de la mère de famille et en participant ainsi à l'évolution des représentations. Néanmoins, la mise en place d'un dispositif de télétravail, présenté comme un outil de flexibilité au service des salariés, doit sans doute être abordée avec précaution, puisqu'elle peut également conduire à estomper / effacer la limite entre vie professionnelle et vie familiale, voire à un déplacement des problèmes de la vie professionnelle dans la vie familiale.

CONCLUSION

Cette recherche visait à étudier les stéréotypes de genre et la capacité de l'entreprise à les déconstruire. La problématique guidant cette étude était la suivante : dans quelle mesure une entreprise du secteur informatique peut-elle dépasser les stéréotypes des femmes et sur les femmes ?

La première hypothèse, qui s'inscrivait dans une perspective d'attraction des profils féminins, postulait que l'entreprise parvenait à dépasser le stéréotype masculin de l'informatique. Cette hypothèse est partiellement validée.

Ainsi, si les premières campagnes publicitaires de l'entreprise, jouant avec les codes masculins, conféraient initialement à la firme une image de marque masculine, l'entreprise est toutefois parvenue à s'affranchir du stéréotype masculin de l'informatique, au fil de son histoire et de ses produits. A partir du système d'exploitation Windows XP, les publicités de l'entreprise feront ainsi la part belle aux femmes et se révéleront bien plus inclusives. La campagne publicitaire pour le dernier produit de l'entreprise, « Windows 10 », plaçant l'avenir de l'humanité au cœur de son argumentaire, a franchi une nouvelle étape dans le dépassement de ce stéréotype masculin, en visant ainsi à abolir toute question du genre sexué au profit du genre humain. Toutefois, la stratégie de dépassement du stéréotype par l'entreprise ne repose pas uniquement sur des leviers publicitaires. Une stratégie de communication, fondée sur un glissement de notions est ainsi à l'œuvre : l'effacement, dans les discours, du terme stéréotypé « informatique », au profit de la notion de « numérique », participe en effet d'une stratégie de revalorisation du secteur, notamment auprès des profils féminins. Si la transition vers le numérique est une réalité, elle constitue également une opportunité de renouvellement de l'image de l'entreprise. Tandis que la discipline informatique est en effet dominée par l'imaginaire de la machine – bien que le propre de l'activité des informaticiens ne relève pas du matériel – la notion de numérique, plus attractive, fait quant à elle appel à l'immatérialité et à un usage culturel. Matériel / Immatériel, Machine/ culture humaine : telles sont les oppositions dans lesquelles peuvent être pensées les notions d'informatique et de numérique. Si capitaliser sur la notion de numérique permet en effet de s'affranchir d'une image stéréotypée, cette stratégie n'est cependant pas sans limites : en s'émancipant de la notion technique à laquelle renvoie implicitement le terme « informatique », l'entreprise ne s'attaque pas à la véritable problématique, à savoir, l'intérêt des femmes pour une discipline technique. La stratégie de l'entreprise se fonde par ailleurs sur une évolution des figures. La figure du hacker, également désigné sous l'appellation de « Geek », incarne le stéréotype métier de l'informatique. Alors que la recherche de pouvoir, la logique, l'asociabilité et le communautarisme constituent les caractéristiques types associées au

stéréotype du hacker, celles associées aux femmes dans les représentations en sont l'exact inverse : intelligence intuitive, empathie, sociabilité... L'inadéquation entre ces deux représentations constitue l'un des principaux facteurs explicatifs du peu d'intérêt des femmes pour les études et le secteur informatique. L'événement éducatif annuel « Digigirlz », à destination des jeunes filles collégiennes issues de quartiers populaires, s'attèle à la déconstruction de ce stéréotype métier. Pour le dépasser, l'entreprise promeut une nouvelle figure, celle de l'autodidacte passionné. Pour susciter l'intérêt des jeunes femmes issues de quartiers défavorisés, les discours valorisent ainsi l'accessibilité d'un domaine au sein duquel la passion, bien plus que le parcours d'études, constituerait la clé de la réussite. La promotion de cette nouvelle figure trouve cependant des limites en ce que la culture de l'autodidaxie, proprement américaine – culture dont le fondateur de Microsoft Bill Gates incarne l'image – semble peu compatible avec les modèles de recrutement et de carrière français, encore fondés sur la primauté du parcours d'études et du diplôme.

La deuxième hypothèse postulait que l'entreprise parvenait à dépasser le stéréotype masculin du management. Cette deuxième hypothèse est partiellement validée.

Si l'encadrement a longtemps constitué un univers masculin, un processus de féminisation du management est cependant aujourd'hui en marche. Pourtant, malgré cette féminisation, le modèle de management demeure fondé sur des représentations masculines. Combativité, autorité, prise de décision, sens de l'action... : ces qualificatifs, traditionnellement associés au management, sont également des compétences spontanément attribuées aux hommes. Si dans les années 1970, la chercheuse Virginia Schein décrivait déjà le phénomène en le synthétisant dans une célèbre formule – « Think manager, think male », ou « Qui dit manager, dit homme » – cette représentation genrée du management continue d'imprégner aujourd'hui encore les représentations au sein de l'entreprise. De récentes études⁵⁰ révèlent que les caractéristiques spontanément associées aux hommes correspondent à celles considérées comme requises pour des postes d'encadrement, tandis que les compétences attribuées aux femmes renvoient quant à elles implicitement à des postes d'assistante : organisation, rigueur, sens du détail... Pour déconstruire ce stéréotype, l'entreprise fait appel à une formation visant à sensibiliser les salariés aux préjugés inconscients et, en particulier, au stéréotype d'un management masculin. Remise en question de la légitimité d'une manager femme, doutes quant à son autorité et à sa capacité d'encadrement : le scénario vidéo de la formation, interprété par des acteurs, permet bien de dépasser le stéréotype. Une limite peut toutefois y être posée : celle de la rationalisation. Qu'il s'agisse de l'explication donnée au stéréotype – celui-ci étant expliqué selon un discours au caractère scientifique –, des conseils prodigués aux salariés – analyser ses « micro

⁵⁰ Etude IMS Entreprendre pour la Cité, *ibid.*

comportements », petites manifestations comportementales intuitives traduisant nos préjugés inconscients – ou de l’objectif annoncé d’une équipe diverse – innovation, performance et productivité – l’ensemble de la formation est dominé par une logique de rationalisation, comprise à la fois en tant que justification logique d’un phénomène inconscient et optimisation de l’organisation. Une limite peut être posée à cette perspective, dans la mesure où tout ne peut et n’a peut-être pas d’intérêt à être rationalisé : avant de servir un objectif de performance, la diversité demeure une responsabilité sociale de l’entreprise. Pour compléter cette approche, des actions de mentoring par les femmes et pour les femmes, visent à accompagner les salariées dans leur ascension au sein de l’organisation. Si ce dispositif contribue à la déconstruction d’une représentation d’un management masculin, le risque est, toutefois, de tomber dans l’écueil d’un nouveau stéréotype, celui du management au féminin. Cet ensemble de dispositifs, pour autant, ne semble pas complètement parvenir à enrayer le stéréotype masculin du management. Les entretiens réalisés révèlent ainsi une forme d’autocensure chez les femmes, conséquence de leur intériorisation du management au masculin. L’adoption de comportements masculins par certaines managers femmes, relevés lors des entretiens, traduisent également une appropriation du stéréotype. Le stéréotype remplit ici une fonction sociale : adhérer à des comportements stéréotypés contribuant à l’intégration et à la légitimation de l’individu au sein d’une communauté. Mais les entretiens réalisés révèlent également un rejet du stéréotype masculin du management, se fondant sur la promotion d’un management au féminin. Alors que le management des hommes serait dominé par une recherche exclusive de performance et d’efficacité, le management des femmes serait quant à lui caractérisé par des qualités humaines : écoute, empathie, intelligence émotionnelle... Si ce constat est positif dans la mesure où il révèle que les femmes parviennent à se projeter à des postes d’encadrement et revendiquent la capacité d’une femme à diriger des équipes, ces résultats révèlent toutefois un glissement du stéréotype. Cette dichotomie, entre management féminin et management masculin, continue de reposer sur une représentation genrée des compétences.

Quarante ans après le constat de la chercheuse Virginia Schein, le phénomène du « *Think manager, think male* » demeure palpable, en dépit des actions menées par l’entreprise en faveur de sa déconstruction.

La troisième hypothèse postulait que l’entreprise parvenait à dépasser le stéréotype d’une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle. Cette troisième hypothèse est partiellement validée.

L’image de la mère de famille, ainsi qu’un modèle de carrière fondé sur une disponibilité présente et un dévouement à l’entreprise exempt de toute contrainte familiale, continuent de

marquer les représentations et de freiner la carrière des femmes après l'arrivée d'un enfant... Mais pas uniquement. L'équation « femme=mère » est tant présente dans les esprits que, comme les recherches le révèlent, le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et vie professionnelle impacte tout autant les femmes célibataires, dont les entreprises anticipent la future maternité parfois dès le recrutement. Perçues comme moins mobiles, moins disponibles, peut-être même moins impliquées, les femmes se heurtent à un « plafond de mère », rendant difficile leur évolution de carrière et leur ascension au sein de l'entreprise. Pour dépasser ce stéréotype, la flexibilité, comprise comme la possibilité de travailler à distance, constitue la principale stratégie de l'entreprise. Un écueil est toutefois à éviter : celui de cristalliser l'image de la mère de famille en promouvant un dispositif de travail à distance essentiellement profitable aux femmes. Ainsi, le dépassement du stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et vie professionnelle est un équilibre difficile à trouver : il s'agit à la fois pour l'entreprise de s'adapter à une réalité encore tangible, celle que les femmes continuent d'assumer majoritairement les responsabilités familiales, tout en évitant de cristalliser le stéréotype de la mère de famille et en participant à l'évolution des représentations déjà en marche. L'entreprise parvient à trouver cet équilibre délicat, en s'adaptant aux contraintes familiales pouvant être rencontrées par les femmes, tout en participant à la déconstruction d'une vision asymétrique des responsabilités familiales. Le siège de l'entreprise vient, dans cette perspective, d'annoncer l'allongement des congés parentaux, aussi bien pour les hommes que pour les femmes salariés de l'entreprise. Les entretiens réalisés révèlent une évolution de la conception de l'entreprise à l'égard de la carrière et des responsabilités, passant d'une logique de disponibilité présente à une culture de flexibilité. Le télétravail n'est toutefois pas sans limites : les travaux de recherche, tout comme les entretiens réalisés au sein de Microsoft France, révèlent un phénomène de surengagement et un entremêlement des temps personnels et sociaux. Le risque du dispositif de travail à distance, visant à un équilibre des temps, est, paradoxalement, d'engendrer un conflit temporel en augmentant la disponibilité des salariés. Alors que ce stéréotype impacte les opportunités de carrière des femmes dès le recrutement – en témoigne le volume de discriminations à l'embauche liées à la grossesse – l'entreprise s'attache à instaurer un recrutement exempt de discrimination, en particulier à l'égard des femmes. La formation au recrutement dédiée aux managers recruteurs repose sur un enseignement très régulé des pratiques – processus détaillé, listes de questions prêtes à l'emploi – visant à éviter toute déviance et donc, possible discrimination. L'approche, fondée sur une perspective légale, trouve cependant des limites en ce qu'elle s'axe sur un évitement du sujet de la vie familiale en entretien. Or, cette approche fondée sur un évitement ne suffit pas à déconstruire le stéréotype lui-même potentiellement présent dans l'esprit des recruteurs. Les entretiens réalisés confirment ce constat : si les pratiques de recrutement connaissent une

évolution notable – aucune des salariées des nouvelles générations ne fera état de questions indécrites posées lors d’entretiens de recrutement, à l’inverse de certaines salariées seniors –, l’idée que les femmes seraient moins mobiles et disponibles que les hommes continue d’imprégner les représentations de certains managers recruteurs. L’entreprise parvient par ailleurs à dépasser le stéréotype en jouant la carte de l’humour, au moyen d’une pièce de théâtre s’attaquant au stéréotype de la mère de famille et à la culture de la disponibilité présente et de dévouement à l’entreprise.

Des limites à la démarche menée peuvent toutefois être posées : il aurait ainsi été intéressant de pouvoir rencontrer un panel d’hommes salariés plus large, afin d’explorer davantage encore leur rapport au stéréotype, au-delà du vécu exprimé par les femmes au cours des entretiens. Par ailleurs, il n’est pas exclu que cette recherche, s’intéressant à la question du stéréotype, soit elle-même influencée par certains stéréotypes inconscients.

A l’issue de notre réflexion, on peut considérer que les actions de l’entreprise à l’égard de la diversité, à la fois fondées sur des leviers structurels et de sensibilisation, constituent une politique de diversité de genre relativement complète. Malgré certaines limites - certains leviers d’action, nous l’avons vu, tendent à contourner la véritable problématique, se fondent parfois sur un modèle inspiré des pratiques américaines non applicable au modèle français, ou risquent encore parfois de renforcer ce contre quoi ils visent à agir – l’entreprise parvient à créer une culture au sein de laquelle les femmes parviennent à trouver leur place.

A la lumière de ces résultats, quelques préconisations peuvent être formulées.

Concernant la première hypothèse, portant sur l’enjeu d’attractivité de l’entreprise auprès des femmes, une politique plus construite à l’égard des jeunes femmes, dépassant la ponctualité de l’évènement annuel *Digigirlz*, pourrait être entreprise. Des interventions régulières au sein de lycées, dès la seconde, année charnière dans le choix d’orientation, pourraient être imaginées. Suite à ces interventions, réalisées notamment par des femmes de l’entreprise présentant leurs métiers, les étudiants intéressés par la discipline et désireux de découvrir le fonctionnement d’une entreprise informatique pourraient se voir invités au sein de l’entreprise lors d’une journée de découverte. L’une des pistes envisagées pourrait être de suivre le quotidien d’ingénieurs au sein de Microsoft : la découverte de cette réalité technique permettrait de s’atteler à la véritable problématique de l’intérêt des jeunes femmes pour une discipline technique.

Concernant la deuxième hypothèse, et face à un phénomène d'autocensure palpable, les dispositifs de mentoring pourraient se voir renforcés et étendus à un plus large nombre de femmes au sein de l'entreprise – le dispositif ne concernant jusqu'à présent que moins de dix personnes. Par ailleurs, pour éviter un glissement du stéréotype tangible dans les entretiens – celui d'un management au féminin –, il serait peut-être intéressant que le panel de mentors accompagnant les femmes dans leur parcours de carrière soit élargi aux salariés hommes.

Concernant la troisième hypothèse, face au phénomène de disponibilité accrue pouvant parfois conduire à un conflit temporel, le travail à distance pourrait peut-être être davantage encadré. Des règles de déconnexion et des limites horaires dans l'envoi des emails pourraient peut-être ainsi être instaurées. Par ailleurs, la formation à un recrutement sans discrimination dispensée aux managers et exclusivement fondée sur une logique légale semblant insuffisante, pourrait être repensée et se fonder sur une véritable sensibilisation à la conciliation possible entre vie familiale et professionnelle.

Au-delà de ces quelques pistes, la prochaine étape pour l'entreprise pourrait être d'orienter sa politique vers une plus grande diversité dépassant la seule question du genre – nationalité, origine, handicap... – sur les bases de la voie déjà suivie par le siège de la filiale aux Etats-Unis.

BIBLIOGRAPHIE

- AMOSSY (Ruth), HERSCHEBERG PIERROT (Anne). - *Stéréotypes et clichés*. Paris : Armand Colin, 2014.
- BRASSEUR (Martine). - « Vers une gestion de la diversité des genres. Une approche par le sentiment identitaire ». *Management et avenir*, 2009.
- CHERYAN (Sapna), C. PLAUT (Victoria), HANDRON (Caitlin), HUDSON (Lauren). - « The Stereotypical Computer Scientist : Gendered Media Representations as a Barrier to Inclusion for Women ». *Springer Science, Business Media New York*, 2013.
- COLLET (Isabelle). - *L'informatique a-t-elle un sexe ?* Paris : L'Harmattan, 2006.
- COLLET (Isabelle). - « La disparition des filles dans les études d'informatique : les conséquences d'un changement de représentation ». *Carrefours de l'éducation*, 2004.
- COLLET (Isabelle). - « Effets de genre : le paradoxe des études d'informatique ». *TIC&Société*, 2011.
- CYROT (Pascal). - « 'L'autodidacte' : un Robinson Crusoe de la formation ? ». *Savoirs*, 2007.
- GHIULAMILA (Juliette), LEVET (Pascale). - « La mixité empêtrée dans les stéréotypes ». *L'expansion management review*, 2006
- GRANDES ECOLES AU FEMININ. - « Mixité, le secret des organisations qui savent changer », 2015.
- IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITE. - « Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise », 2012.
- MCGIN (Kathleen), TEMPEST (Nicole). - « Heidi Roizen ». *Harvard Business School Case*, 2000.
- MORLEY (Chantal). « Masculin / féminin ». *Revue française de gestion*, 2004.
- MORAN (Barbara). « Gender differences in leadership ». *Library trend, University of North Carolina*, 1992.
- POCHIC (Sophie), GUILLAUME (Cécile). - « La fabrication organisationnelle des dirigeants, un regard sur le plafond de verre ». *Travail, genre et sociétés*, 2007.
- POWELL (Gary), BUTTERFIELD (Anthony). - "The good manager, masculine or androgynous ?". *Academy of management journal*, 1979.

- SAINT-MICHEL (Sarah). - *L'impact du genre sur les traits de personnalité des leaders et les effets sur leur style de leadership*, thèse de doctorat, 2011.
- SANCHEZ-MAZAS (Margarita). - « 'Ce poste n'est pas fait pour moi !' : l'impact de la norme de genre et de la culture organisationnelle sur la mobilité professionnelle ascendante. ». *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2005.
- SCHEIN (Virginia). - « Think manager, think male, a global phenomenon ». *Journal of Organizational Behavior*, 1996.
- TREMBLAY (Diane-Gabrielle), CHEVRIER (Catherine) et DI LORETO (Martine). - « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'invasion de la vie privée ? ». *Interventions économiques*, 2006.
- VITALI-ROSATI (Marcello). - *Pratiques de l'édition numérique*. Montréal : Presses de l'université de Montréal, 2014.

ENTRETIENS

Entretien avec la directrice du recrutement

Peux-tu me parler de ton parcours, de ce qui t'a guidée vers le secteur de l'informatique ?

J'ai fait des études de psychologie, dans une école qui s'appelle Psychoprat. A Psychoprat, tu es en stage à partir de la 3^{ème} année, et tu dois trouver des stages qui sont presque des jobs. J'ai fait mes deux derniers stages dans des cabinets de recrutement, en tant que chargée de recherche. Je me suis rendue compte que les missions qui m'intéressaient le plus, c'était les missions techniques, dans le secteur de l'informatique, alors que tous mes petits collègues détestaient ça et préféreraient travailler pour des entreprises qui étaient plus grand public. Moi, je trouvais que quand c'était technique c'était hyper drôle, j'adorais ça. Et donc assez rapidement, dès qu'il y avait des missions assez techniques qui entraient dans le cabinet, on me les confiait. Sachant que mon petit copain était dans l'informatique, et que j'avais pleins de copains dans l'informatique. Tout le monde parlait de ça autour de moi, j'aimais bien ça. Et sortant de mes études avec quasiment deux ans de stage sur des métiers informatiques, ça n'a pas manqué, en sortant, j'ai été contactée par un cabinet de recrutement qui m'a proposé un job chez HP dans le recrutement, et évidemment j'ai dit oui tout de suite. Je n'étais même pas encore diplômée. Ça m'a beaucoup plu et je suis restée là-dedans. Après, le monde du travail c'est vraiment un alignement de planètes : c'est être là au bon moment au bon endroit. Et étant rentrée chez HP en CDD, quelqu'un est parti au bout de six mois, on m'a proposé le job, et je suis finalement restée sept ans chez HP. Et quand j'ai quitté HP, j'ai voulu changer de secteur, parce que je me suis dit « sept ans dans l'informatique, dans une entreprise américaine... Je vais essayer plutôt d'aller ailleurs ». Et en fait à l'époque, je n'ai pas réussi à changer de secteur. Je n'ai pas réussi à trouver une entreprise qui pouvait soit m'offrir le niveau de salaire que j'avais, soit le type de responsabilités que j'avais ou que je recherchais. Je me suis dit « je vais rester dans le monde de l'informatique ». Et puis pareil, mon parcours c'est toujours une succession de hasards et de bons moments. J'ai envoyé mon CV chez Microsoft au moment pile où ils cherchaient un HR manager. Je suis arrivée chez Microsoft et ça va faire 8 ans.

Qu'est ce qui te plaît dans ce secteur ?

Ce qui m'a toujours plu, c'est le côté rapide. Je crois que j'ai toujours eu envie d'une entreprise qui allait vite, avec des gens motivés, passionnés, et j'ai trouvé ça chez HP. J'ai adoré HP parce qu'il y avait une très forte culture d'entreprise. Il y avait une attention portée aux collaborateurs. HP, c'est une boîte de Californie, de Palo Alto. Et Palo Alto c'est le berceau de la psychologie comportementale. Pendant toutes mes études j'ai été bercée par l'histoire de Palo Alto et les courants nouveaux de psychologie comportementale, et j'ai retrouvé ça chez HP. Toute la philosophie RH était née dans le même endroit que la psychologie comportementale, avec une très forte attention portée aux gens, et j'ai adoré ça. Le côté innovant, rapide, des gens qui sont assez smart...Je n'ai jamais travaillé dans des sociétés où la fonction RH n'est pas reconnue. Où tu es obligé de te battre pour démontrer que tu as une valeur ajoutée. Et il y en a plein des boîtes comme ça. J'ai des copains qui sont dans des cabinets de conseil financier, et pour eux les RH, ça ne sert à rien ; et ça vraiment, je ne pourrais pas. Et chez HP et Microsoft, j'ai retrouvé ça.

Est-ce que tu trouves que c'est une entreprise assez mixte, où une femme peut trouver sa place ?

J'ai tout fait pour y contribuer au niveau de la France. Ça reste un monde masculin, c'est un monde technique. HP c'est une vraie boîte d'ingénieurs. Microsoft, c'est à la fois une boîte d'ingénieur et une boîte marketing. Donc je pense que oui, il y a vraiment de la place pour les femmes. Non pas parce qu'il y a des jobs Marketing, mais je pense que la double dominance fait qu'il y a toujours eu et des hommes et des femmes et qu'après, les passerelles entre ces métiers se sont faites. Je pense qu'il y a une vraie place pour les femmes et je pense que définitivement ce n'est pas un frein d'être une femme. Il n'y a pas de plafond de verre, il y a des femmes au comité de direction.

Maintenant, je pense qu'on n'a pas encore complètement fait en sorte que les compétences féminines de leadership s'expriment. C'est-à-dire que les femmes ont quand même des attributs assez masculins dans leur leadership, même si je trouve que ça a changé. Je trouve qu'on accepte une plus grande diversité de leadership. Si tu demandes à des managers, quelle est leur définition du leadership, ils vont te donner des définitions toutes différentes. Mais je pense qu'il y a quand même quelque chose qui revient, c'est le côté ferme, masculin de la définition. Alors que le leadership, ça n'est pas nécessairement masculin ! Tu peux avoir un leadership en étant très calme, ça n'est pas du tout pour moi une notion qui est forcément dans le conflit, dans la virilité, dans l'affrontement et dans le pouvoir. Et je pense que pour beaucoup d'hommes, c'est ça, le leadership. Du coup, j'ai entendu parfois, des hommes et des femmes dire « Elle manque de leadership ». Et si tu leurs

demandes « Ça veut dire quoi, qu'elles manquent de leadership ? », ils vont te répondre qu'elles n'ont pas assez de poigne. Mais les hommes aussi, tu as des hommes qui ne sont pas dans l'affrontement : tout le monde ne se plaît pas dans l'affrontement. Pour moi la parité, c'est aussi accepter que les hommes puissent avoir un leadership plus soft.

Les femmes se sont approprié ces stéréotypes ?

J'en ai connues qui étaient encore plus viriles que les hommes. Ce sont les plus redoutables, souvent. C'est difficile d'avoir des femmes managers qui sont dans ce style là, car elles sont encore moins à l'écoute des femmes que des hommes. Je pense que ça a évolué. Avant, on avait au comité de direction des femmes qui étaient bien plus... Tu sentais que c'était des femmes qui avaient dû se battre pour en arriver là. Probablement qu'elles n'étaient pas comme ça dans leur vie perso. Mais dans le milieu professionnel, elles étaient très dures. Mais aujourd'hui, je trouve que ça s'atténue. J'ai connu un comité de direction chez Microsoft où c'était une guerre de pouvoir. Quand tu y allais, on était dans la joute verbale. Tu sentais que le jeu du comité de direction, c'était de la joute verbale. Mais ça n'existe plus.

Est-ce que pour toi il y a des différences entre manager un homme et une femme ?

J'ai toujours eu moins d'hommes que de femmes. Je vois des différences entre manager des seniors et des juniors, mais pas des hommes ou des femmes.

Comment tu définirais le leadership ?

Un leader, c'est quelqu'un qui est capable de donner de la perspective à une équipe, lui montrer la direction, savoir l'embarquer tant d'un point de vue résultats que d'un point de vue engagement. Un leader sait faire bosser une équipe et faire en sorte que son équipe soit heureuse.

Rien à voir donc avec ce côté masculin ?

Non pas du tout. Pour moi, c'est vraiment plus dans l'influence. Une fois, on a fait venir un coach qui nous expliquait un truc qui m'a marquée auquel je pense souvent. Il disait qu'il y a deux types de motivation : une motivation exogène : motiver les gens par la récompense - si tu atteins tes résultats, tu auras une prime – et la motivation interne : je me motive car je veux réussir, je réussis

car ça me remplit de fierté. Même si je n'obtiens rien au bout. C'est ça, la motivation la plus importante. Je pense que c'est ce que devrait faire un leader.

Dans ta carrière, chez HP comme ici, est-ce que tu as déjà fait l'objet ou été témoin de stéréotypes ?

Pleins. Tout le temps. Positifs ou négatifs. Dans le recrutement, c'est par exemple des réflexions du type : « sur ce job, moi, j'ai aucun problème à recruter des femmes. Par contre sur ce job, je ne vais pas pouvoir car il y a énormément de déplacements. Ou alors « non mais là, c'est un job où il y a vachement de pression, moi je vois les femmes, c'est quand même plus compliqué. Les femmes, ça fait trois fois qu'il y en a qui viennent pleurer dans mon bureau... Là, j'ai vraiment besoin de quelqu'un qui a de la poigne, le client est dur très compliqué... » J'ai eu le contraire : « Là, il faut plutôt recruter une femme car c'est un job où il faut un vrai côté relationnel. » Tout le temps. J'ai dit des fois à des managers : « est-ce que tu as une fille ? ». « Oui j'en ai une, elle fait des super études, je suis super fier.. », et là je leur dis « et bien j'espère qu'elle ne tombera pas sur un manager comme ça qui lui dira qu'elle ne peut pas se déplacer, qu'elle ne peut pas ci, qu'elle ne peut pas ça... ».

L'idée de la pression, j'en ai beaucoup entendu parler...

C'est une réalité, c'est vrai que les filles pleurent. Ça m'est arrivé d'avoir pleins de gens dans mon équipe qui pleurent. Ça n'est pas parce que tu pleures que tu n'arrives pas à gérer, c'est juste qu'à un moment donné, ça sort, tu as des émotions, et ça ne veut pas dire que tu ne sais pas le gérer. On raconte depuis tout petit aux garçons qu'il ne faut pas qu'ils pleurent. Les filles, indéniablement, ça pleure plus que les garçons, on n'a pas été élevés en nous disant qu'il fallait absolument se retenir de pleurer. Je n'ai pas de problème avec quelqu'un de mon équipe qui se met à pleurer. Et je n'en tire aucune conclusion sur sa capacité à gérer le stress. Au contraire, à un moment donné, je pense qu'il faut que ça sorte.

Il y a quand même des managers qui ont du mal à recruter des femmes ?

Sur certains jobs. Il y a des managers qui ne recrutent pas sur les compétences, ou qui attribuent les compétences à un genre. Donc ils vont dire : 'je recherche une compétence de ci ou de ça, je vais plutôt aller chercher un homme ou une femme'. A contrario, nous aussi on en a des stéréotypes. Moi

par exemple, je prends des jeunes filles au pair tous les ans, je ne voudrais pas avoir de jeunes hommes au pair, et ça, c'est un pur stéréotype. Même ma fille, l'autre jour, ça m'a fait flipper. Elle me dit « on va aller chez le médecin » en disant 'il', je lui ai dit « mais, pourquoi tu dis 'il' ? » et elle m'a répondu « parce que les médecins sont des hommes ». C'est vachement ancré...

Et toi, à titre personnel, tu as déjà fait l'objet de stéréotypes dans ta carrière ?

J'ai entendu une réflexion une fois sur moi. Un manager, plusieurs managers qui savaient que mon mari a un gros job et qui a dit « Sophie, elle n'a pas besoin de bosser ». C'est vraiment le stéréotype où la femme n'existe pas.

Est-ce qu'on t'a déjà fait ressentir que ta vie familiale pouvait être un frein à ta carrière ?

Au début, oui. Au début chez Microsoft, oui. J'étais divorcée, j'avais une fille en garde alternée, je partais à 18h, et j'ai senti le poids du regard. J'étais dans une équipe qui n'avait pas d'enfant. Quand je suis arrivée chez Microsoft, j'ai mis de manière très naturelle dans mon agenda qu'à partir de 18h je n'étais plus là. Jamais on ne me l'a dit explicitement. Pourtant, je l'avais dit au DHR lors de l'entretien, je lui avais dit que la semaine où je l'avais, j'étais entièrement consacrée à elle. Par contre, la semaine où je ne l'avais pas, j'étais encore plus dispo qu'une maman normale. J'ai senti que ça n'était pas si simple. Mais pour le coup, ça n'existe plus et je ne l'ai plus senti depuis des années. La flexibilité de Microsoft est vraiment top.

On peut facilement concilier sa vie privée et professionnelle ?

Oui. Et c'est notre fer de lance aux RH. Les règles des 4x4. On en parlait encore tout à l'heure au comité de direction, car il y a des managers qui envoient des mails trop tard le soir. Vraiment, c'est rappel à l'ordre. Ce n'est pas une opportunité, c'est une obligation de respecter la vie privée des autres, de leur permettre un équilibre vie privée / vie professionnelle. Et tout un chacun est en droit de le rappeler à son manager qui ne le respecte pas.

Aujourd'hui, les filles sont moins attirées par le secteur de l'informatique, pourquoi à ton avis ?

Je me fais encore la réflexion de ma fille de 12 ans qui, la dernière fois, a reçu un petit papier dans son cahier pour apprendre à coder. Ils étaient invités sur la base du volontariat. Elle me dit « Ça va

pas je vais pas y aller c'est un truc de garçons ». Et je ne sais pas d'où ça vient parce que... j'en ai aucune idée car elle est hyper digitale comme tous les gamins, elle adore les écrans, l'ordinateur mais rentrer dans le truc... C'est un peu comme si tu leur disais qu'elles allaient devoir aller démonter une voiture. Elles veulent bien se servir d'une voiture, elles adorent les voiture, conduire... Mais c'est comme si c'était se mettre du cambouis sur les mains. Vraiment, ça m'a beaucoup étonnée. En plus, mes filles, je les sensibilise beaucoup à ça. Je ne sais pas, il y a quelque chose de profondément ancré.

Aujourd'hui, il y a encore un plafond de verre, comment peut-on l'expliquer ?

Je pense qu'on reste dans des entreprises dirigées par des hommes, fondées par des hommes, qui nomment majoritairement des hommes. C'est pour ça que je suis une fervente défenseuse des quotas. Je n'ai aucun problème avec ça. Je pense que si tu ne forces pas une entreprise à travailler sur la diversité, naturellement, ça ne se fait pas.

Tu penses que ça peut aussi venir des femmes qui n'osent pas ?

Franchement, je ne suis pas certaine de ça. Je pense qu'il y a des femmes qui ne sont pas aidées. Tu as certaines femmes qui peuvent être dans leur management plus empathique, laisser plus de part au travail d'équipe qu'à leur reconnaissance individuelle etc., qui ne travaillent pas sur la visibilité, et qui du coup peuvent rater des opportunités par rapport à ça. Dans le monde de l'entreprise, tu dois travailler ta visibilité. On n'a pas tellement été éduquées pour se mettre en avant. En France on n'est pas éduqués à se mettre en avant. Aux US, on fait du théâtre dès le plus jeune âge. En France, on crée des générations d'inhibés. Je ne suis pas sûre que les femmes n'osent pas, je pense qu'elles ne savent pas très bien travailler leur visibilité. Comme aujourd'hui, dans le monde de l'entreprise si tu n'es pas visible, tu n'es pas choisi, et comme l'entreprise n'essaie pas de te rendre visible...

Et toi, tu n'as pas eu de mal à évoluer ?

Je suis très mauvaise en visibilité et j'attends gentiment qu'on vienne me chercher. Ce qui fait que probablement, à un moment donné ça me bloquera parce que...Je sais pas travailler là-dessus. Et je n'aime pas ça, je préfère travailler en équipe. Ça m'a sûrement bloquée. Il y a sûrement pleins de fois où on a choisi quelqu'un d'autre parce que je n'étais pas assez visible.

Entretien avec la responsable du recrutement des jeunes diplômés

Comment tu en es arrivée à te diriger vers le secteur de l'informatique ?

Vraiment par hasard, parce qu'à l'époque, j'étais au Printemps dans le monde de la mode et du luxe etc., et entre le poste sur lequel je devais arriver et la réalité du terrain, il y avait un vrai gap. Du coup, j'ai fait un an et demi sur ce poste là et j'ai cherché à partir parce que c'était vraiment très différent de ce qui était prévu. J'ai trouvé l'offre de « Campus manager » mais la société cliente du prestataire n'était pas renseignée. J'ai passé les entretiens avec le prestataire Futurestep et j'ai découvert que c'était chez Microsoft, mais spontanément, même si j'avais su que c'était Microsoft, ça ne m'aurait pas particulièrement attirée.

Pourquoi ?

Parce que j'imaginai que c'était très masculin et que du coup, en ayant été dans un univers très féminin, j'avais peur qu'on me prenne pas au sérieux. Un manager m'avait dit une fois : « De toute façon on ne voudra jamais vous prendre au sérieux si vous continuez à vous habiller comme ça. » Donc tu vois... les stéréotypes féminins !

Et tu coup, quand tu es arrivée ici, quel a été ton ressenti ? Tu t'es sentie à l'aise ?

Je me suis sentie très à l'aise. On m'a confié tout de suite beaucoup plus de responsabilités. Pour le coup, j'étais dans la situation inverse par rapport à mon expérience d'avant. On me disait « Ça se passe super bien, donc tu vas rencontrer tel leader, tu vas aller faire ça, tu vas aller prendre la parole devant X personnes... » Je me disais que je n'allais pas y arriver parce qu'on ne me prendrait pas au sérieux car j'étais trop jeune. Mais en fait, je trouve qu'on te fait confiance peu importe ton genre et ton âge, du moment que tu prouves et que tu arrives avec un truc bien structuré et l'envie de bien faire, ils te laissent ta chance et ça c'est vraiment appréciable.

Tu penses que c'est une entreprise où les femmes peuvent facilement trouver leur place ?

Il y a une dominante masculine parce que par essence, l'informatique attire plus les hommes. Mais la flexibilité que tu as ici fait que les femmes peuvent réussir dans cette entreprise. Il y a des politiques qui sont menées pour encourager la place des femmes à n'importe quel niveau et je

trouve que oui, les conditions de flexibilité te permettent de réussir. Après, je pense quand même, mais ça n'est pas lié à Microsoft, je pense qu'on n'aura jamais l'égalité hommes-femmes.

Pourquoi ?

Les entreprises n'encouragent pas encore les hommes à être absents quand les enfants sont malades, à s'occuper des enfants le matin et le soir et du coup, par essence, ce sont les femmes qui le font ...

As-tu déjà pensé que, dans ton évolution, le fait d'être une femme pouvait être un obstacle ?

Oui, je vais te donner un exemple très concret. Quand on a été recrutés chez Microsoft, j'ai été recrutée en même temps que quelqu'un d'autre, qui a été recruté sur un level de plus que moi. J'avais autant d'expérience, mon rôle était plus important, pourtant on m'a positionnée sur un poste plus faible et je pense que c'est parce que c'était un homme et qu'il bénéficiait d'une espèce d'immunité, de cette idée : « Il va savoir mieux faire ». Même niveau d'expérience, mêmes années d'étude, à compétences égales. Je n'en souffre pas du tout et je suis très à l'aise dans un univers d'hommes. Par contre, quand tu montes à certains étages hiérarchiques, je me suis déjà retrouvée dans un leadership team où j'ai eu droit à une remarque très sexiste. Tu souris et tu gardes la face, mais c'est ancré dans les mentalités qu'une femme, tu peux te permettre de la draguer, ça ne pose problème à personne...

Pour toi, quelles sont les qualités requises pour être un leader ?

Savoir décider, être capable de prendre une décision. Quelqu'un qui sait prendre de la hauteur, qui n'est pas dans l'opérationnel, et l'accessibilité.

Existe-il une différence de leadership selon que tu es un homme ou une femme ?

Non honnêtement, je ne le pense pas mais il m'a fallu beaucoup de temps pour en venir à ça. Je pensais vraiment avant qu'il y avait une différence, je pensais vraiment que les femmes étaient plus dans l'écoute, et en fait pas forcément, c'est un autre stéréotype...

Est ce qu'on t'a déjà fait ressentir dans ton parcours que ta vie privée pouvait être un obstacle ?

Je te dirais que non, on ne me l'a pas fait ressentir mais maintenant, je me pose la question, sur le dernier rôle auquel j'ai postulé, si la maternité ne fait pas partie des raisons pour lesquelles je n'ai pas été prise, et qu'on me l'aurait pas dit. Mais j'arrive à prendre du recul en me disant que c'est peut être moi qui m'imagine des choses.

Les difficultés qu'ont les femmes à évoluer sont-elles plus dues à la structure ou plus aux femmes elles même ?

Les femmes osent beaucoup moins, par exemple, mon collègue dont je t'ai parlé osait beaucoup plus que moi. Il osait dire les choses plus facilement et osait aussi beaucoup plus se projeter. Je pense que c'est dû à l'éducation, à comment on éduque un garçon par rapport à une fille. Aux filles, on est plus dans le syndrome « soit gentille, etc. » aux garçons on leur dit : « vas-y, expérimente ». Les garçons sont plus légitimés dans la prise de risques et de ce fait développent plus de confiance en eux ; les filles sont placées dans un rôle de modèle. Ensuite, ça se répète en entreprise. Ce n'est donc pas lié à la structure de l'entreprise mais à l'éducation.

Arrives-tu à concilier ta vie privée et ta vie professionnelle ?

Honnêtement, c'est fluctuant et aujourd'hui je ne suis pas toujours satisfaite de l'équilibre entre vie privée vie professionnelle. Aujourd'hui ça va, mais il y a des moments où je ne les gère pas bien. Mais Microsoft te permet d'avoir une flexibilité qui te permet de concilier les deux. Par exemple, je travaille le vendredi de chez moi ce qui me permet d'aller chercher ma fille chez la nounou. Ce n'est pas toujours satisfaisant mais je sais que Microsoft me permet cette flexibilité que je n'aurais pas dans les autres boîtes. Je trouve que c'est un énorme avantage.

Tous les dispositifs que met en place Microsoft pour favoriser la diversité, d'après toi, sont-ils efficaces ? Peut-on mettre fin aux stéréotypes ?

Quand je suis arrivée, au départ, j'étais assez choquée par la politique de diversité de Microsoft, la discrimination positive, le fait d'avoir un objectif de femmes, je ne trouvais pas ça sain. Mais je me rends compte que si on avait pas mis ça en place, on n'y serait jamais arrivé, je trouve que ce dispositif marche, et est nécessaire. Par contre, pour tout ce qui est rétention des femmes, le fait de les garder, on est très mauvais, il y a plein de départs de femmes parce qu'elles n'arrivent pas à concilier leurs vie professionnelle et personnelle.

Même avec cette grande flexibilité ?

Oui mais la société fait que tu ramènes beaucoup Microsoft chez toi, le point négatif est que tu es connecté tout le temps, le week-end, les vacances etc. Tu es flexible mais ça veut dire que quand tu n'as rien à faire de professionnel chez toi, tu travailles.

Comment as-tu vécu l'événement Digigirlz?

C'est la bonne démarche d'aller dire aux très jeunes filles qu'elles ont un avenir dans le métier du numérique, dans les métiers de l'informatique mais ça reste one shot : on ne peut pas dire qu'on ait une politique vis à vis des jeunes femmes. Si tu fais cet événement qu'une seule fois, ça n'a pas d'impact. Il faudrait une régularité pour que ça puisse fonctionner.

Penses-tu que les filles soient reparties avec une autre vision du métier de l'informatique ?

Pas forcément non, ça a fait tilt sur le moment mais à cet âge là, si ce n'est pas répété, ça n'a pas d'impact. C'est bien de le faire mais ce n'est pas suffisant. En plus c'est nous bac plus 5,6,8 qui disons ça à des filles qui sont en grosses difficultés scolaires et donc ça ne passe pas bien.

Entretien avec une recruteuse

Peux-tu me parler de ton parcours ?

Je suis arrivée chez Microsoft il y a neuf ans en juin 2006. J'arrivais d'Irlande, j'avais passé trois ans et demi chez Yahoo chez qui je travaillais pour la France mais depuis Dublin. Je suis arrivée chez Microsoft au départ dans la division A&O, j'étais à cheval sur du marketing et du support à la vente. J'avais un peu fait le tour, j'avais été en régie, j'étais un peu coté terrain chez les clients etc., donc j'avais un peu envie de voir autre chose et j'avais envie d'avoir une vue plus transverse de ce que faisait Microsoft. Du coup sur la fin de mes 5 ans, j'ai eu envie de développer la partie marketing et j'ai pris un mentor, une femme qui malheureusement n'est plus chez Microsoft et qui était formidable. Ensuite, ma manager dans cette équipe était très orientée people et très intéressée par les sujets RH et m'a fait travailler dans son équipe où j'ai travaillé sur des sujets RH. J'ai commencé à envisager à terme un move en ressources humaines. La DRH m'a dit « pourquoi ne pas commencer par le recrutement ? », j'ai donc rencontré des recruteurs et ça s'est placé de fil en aiguille. J'ai fait des choses assez différentes qui étaient cohérentes sans que l'on puisse s'en douter au départ, tout s'est imbriqué petit à petit.

Si tu devais continuer à évoluer au-delà de Microsoft, est-ce que tu penses que ce serait encore dans le secteur de l'informatique ?

Je ne suis pas sûre, pour être franche. Je ne suis pas une geekette. Même si tu n'as pas besoin d'être une geekette pour travailler dans l'informatique. Mais je pense qu'un minimum de passion pour l'informatique, il te le faut quand même. Sans être réfractaire à l'innovation, je ne me jette pas sur les produits quand ils sortent. Au final, si l'occasion se représente, et que c'est un rôle qui me plaît, pourquoi pas, mais je ne vais pas m'accrocher toute ma vie à ce secteur en me disant « je vais rester dans l'informatique ».

As-tu le sentiment que c'est un secteur masculin, les femmes ont elles leur place ?

Dans les 5 années que j'ai passé chez A&O, je ne peux pas me baser la dessus, la publicité c'est un minimum paritaire voire même féminin, je ne me suis jamais sentie pas à ma place dans ce secteur

là. Là où on sent plus l'univers masculin, c'est quand tu montes dans les niveaux hiérarchiques, en particulier dans le secteur des services où je travaille, on sent que c'est un monde de cowboys et c'est difficile. Cette division est en majorité composée d'hommes et c'est très difficile pour une femme de faire son trou. La pression est très grande, avec de grosses charges de travail. Si tu es une femme, tu ne peux pas concilier ta vie familiale si tu as des enfants. Dans mon job de tous les jours, je n'ai pas ce problème mais si on doit se faire entendre et être un peu ferme face à une leadership team, je peux me sentir en situation de détresse car je n'ai pas certains codes masculins.

As-tu un exemple ?

La division des services, c'est parfois à celui qui crie le plus fort, c'est un monde de cowboy et si tu n'as pas ces codes tu peux te faire bouffer, être ignorée. Il y a une manager dans un autre service qui se comporte comme le pire des hommes, c'est une femme qui a toujours évolué dans ce milieu là.

Dans cette entreprise comment as-tu évolué, as-tu osé faire le premier pas ? Comment s'est passé ton évolution ?

J'ai eu beaucoup de chance, pour passer de A&O à M&O. L'influence de mon mentor a été fondamentale, c'est une femme qui a géré pendant longtemps la diversité chez Microsoft, elle m'a mis des coups de pieds aux fesses et elle a eu bien raison car j'ai souvent tendance à minimiser mes points forts, et à ne pas être sûre de moi. Elle m'a boostée, coachée et soutenue.

Est-ce que tu t'es déjà dit au cours de ta carrière que le fait d'être une femme pouvait être un obstacle, une barrière, pour évoluer ?

Non, je ne sais pas si ce n'est lié au plafond de verre, mais je ne me suis jamais projetée à des postes de management ou de leadership. Je me suis posé la question et me suis dit que j'aime tellement faire par moi-même que je ne sais pas si je serais capable d'être une bonne manager, dans le sens où j'aurais tendance à ne pas déléguer. Je me suis dit que je devais encore faire un cheminement avant.

Penses-tu que selon que l'on est un homme ou une femme, on apporte des choses différentes ?

Oui je pense, au-delà de la partie technique, dans mon service le relationnel est extrêmement important, maintenant même si tu es une star de la technique, tu dois avoir ces qualités d'écoute de

ton client. Il y a moins d'hommes qui ont cette qualité. Les femmes prennent plus de temps. Mais c'est une généralité. L'idéal est une équipe mixte avec aussi de la diversité d'âges, de cultures et d'expériences.

Arrives-tu à concilier ta vie privée et ta vie professionnelle ? Dans ta carrière, as-tu ressenti que le fait d'être une femme pouvait être un obstacle ?

Par chance, on me l'a jamais fait sentir, je me suis mis la pression toute seule quand je suis rentrée d'Irlande, les rythmes de travail étaient différents, tu commences tôt le matin pour terminer tôt aussi (8h-17h), si tu termines plus tard on dit que tu ne sais pas t'organiser ! Il n'y a pas de présentéisme comme en France. Je suis arrivée chez Microsoft dans une équipe où j'étais la doyenne, j'avais vingt-huit ans, j'étais la seule à avoir un enfant en bas âge. Et le milieu de la pub, c'est un milieu où tu ne comptes pas tes heures. Tu commences plus tard le matin, mais en revanche, c'était courant que l'équipe reste jusqu'à cinq heures trente. Quand je suis arrivée et qu'il fallait que je parte tôt pour aller chercher mon fils, je n'étais pas à l'aise. Pourtant, personne ne m'avait rien dit. J'étais la première à partir, sauf que mes collègues ne voyaient pas que j'étais la première à arriver le matin. Je sais pas pourquoi, mais je me sentais mal, je me demandais comment les autres le percevaient. Ma manager m'a expliqué très librement que chez Microsoft, on gère son temps comme on veut : 'De toute façon, on est piloté au résultat, pas au nombre d'heures qu'on fait. Si ça t'aide, on fera un tour de table, où chacun expliquera son rythme'. On a fait ça, et ça m'a aidée. J'adore cette flexibilité. Deux à trois fois par semaine, je pars à 17 heures chercher mon fils, j'emporte avec moi mon PC, je me reconnecte et finis ma journée de travail à la maison, mon fils est à côté et fait ses devoirs. Personne ne m'a jamais fait de remarque. Mes candidates, quand je les ai en entretien, et qu'elles me posent des questions sur le rythme de travail, je leur dis que franchement, c'est un énorme avantage d'avoir cette flexibilité. Ton fils a la varicelle, tu poses pas un RTT, tu travailles de chez toi, et ça te permet de jongler entre les deux. Ça paraît tout simple, mais c'est un tel confort de vie ! Même si parfois les charges de travail peuvent être élevées.

Entretien avec la responsable rémunération et avantages sociaux

Est-ce que tu peux me parler de ton parcours, comment tu t'es dirigée vers Microsoft, vers l'informatique et vers ce métier la ?

J'ai fait des études de gestion généraliste avec une double spécialisation RH et Fiscalité. J'ai à la fois un goût pour les chiffres et l'humain, et je me suis spécialisée ensuite en DESS en RH car ce que je voulais, c'était un métier avec beaucoup de facettes différentes.

En termes de parcours, j'ai fait plusieurs secteurs d'activités différents : le secteur pétrolier, pharmaceutique, la téléphonie mobile qui se rapproche pas mal de l'IT, en termes de culture.

Du coup, tes autres entreprises étaient plutôt des univers masculins ?

La pharma c'est très féminin, la téléphonie mobile c'est mixte, 50 /50, très jeune. Première boîte par contre très masculine, c'était le para pétrolier. C'était une boîte d'ingénieurs à la base et c'était toute une population qui faisait des études géologiques préalable aux forages. Là, tu n'as que des mecs qui bossent dans le monde entier sur des plateformes, en Amérique du Sud, dans les trous perdus au milieu de nul part donc tu n'es qu'avec des aventuriers. Si tu n'es pas un minimum aventurier tu ne tiens pas le choc. Il faut rester plusieurs semaines coupé du monde, en Afrique dans des conditions extrêmes, et là pour le coup, c'est une culture très masculine où tu as une double difficulté. En plus c'était mon premier job, j'étais toute jeune et naïve, et en face de toi tu as une population qui n'est quasiment que des hommes, avec très peu de femmes, uniquement sur des postes d'assistantes et fonctions support. Des gens, qui sont des aventuriers, qui disent qu'ils ramènent l'argent et qui disent que tu es au siège et que tu es un gratte papier et que donc tu ne sers à rien. Et en plus tu es une femme donc c'est très dur. Tu as besoin de t'imposer, presque physiquement, au moins hausser la voix. Déjà, tu as tout à prouver car tu es au siège et tu es une femme, donc tu ne sers à rien et tu ne comprends rien. Tu dois t'imposer et ne pas te laisser marcher sur les pieds. Tu dois vraiment gagner tes galons avec tes compétences, montrer que tu es fiable, que tu ne te trompes pas, que tu tiens tes délais. Par défaut, tu n'es pas compétente car tu es jeune, administrative, et femme. Ce n'était pas simple mais c'était formateur.

Chez Microsoft, quand tu es arrivée, est ce que tu as trouvé que c'était un milieu masculin ?

En fait, ce que moi je vois vraiment au quotidien, c'est qu'il n'y a aucun à priori lié au genre. Je n'ai jamais ressenti que l'on me traitait différemment parce que j'étais une femme et j'ai vraiment ce sentiment d'égalité d'accès à la parole. Quand on fait toutes les statistiques, on remarque qu'il y a vraiment 0 discrimination, et on voit vraiment qu'on a le même pourcentage d'augmentation, de promotion. Aussi, il y a pas mal de femmes dans la direction. Les deux postes en vue en terme de B to B sont des femmes, et la directrice financière est une femme, comme la DRH. Je pense qu'il y a une réelle volonté de Microsoft qui n'est pas uniquement d'afficher une politique diversité. Mais je regrette que cette politique ne soit que trop orientée femmes et je pense qu'il y a encore du travail ailleurs, car nous sommes très élitistes dans nos recrutements, on n'est pas encore assez ouverts en terme de parcours.

Tu penses que les femmes apportent quelques choses de différent, qu'elles ont une manière de travailler différente ou des compétences différentes ?

En fait je dirais, sans généraliser, que l'on est très différentes les unes des autres. On a une manière de travailler qui est moins dans l'affrontement, plus dans le dialogue et l'écoute. Ecouter l'autre, prendre en compte les avis de l'autre, c'est lié à l'éducation.

Dans le management c'est une grande force

On est plus habituées à planifier, à organiser parce que souvent on organise tout chez nous, car un pourcentage important des femmes s'occupent des tâches à la maison, ça veut dire : penser aux courses pour la semaine, penser aux repas le soir, penser à faire des machines pour que tout le monde ait du linge... Tout ça, on est obligées de le planifier. Si tu as des enfants, c'est encore plus compliqué et la dernière chose c'est que l'on a un ego beaucoup moins fort et moins d'orgueil que les hommes. On est moins dans des combats de coqs, on est plus enclines à accepter de se tromper et à accepter qu'il y ait des solutions mieux que les nôtres, au contraire des hommes, qui vont se braquer et vouloir avoir le dernier mot.

Du coup dans le management, cette différence se ressentirait ?

Oui, je trouve et je pense que c'est bien car c'est complémentaire et ça apporte d'autres choses et notamment l'intelligence émotionnelle, dont on parle beaucoup. On est plus dans l'instant et dans le ressenti des choses, ce qui donne de bons indices pour savoir si la personne en face est d'accord ou pas d'accord. Chez les commerciaux ça peut être très complémentaire et c'est un atout d'avoir des profils mixtes ; la société à qui on vend les produits est mixte. Je pense que l'idée de la diversité

que l'on a se retrouve chez le client. Il faut se mettre à la place du client de la façon la plus diverse possible. Si le client est très différent, il faut que nous le soyons aussi pour comprendre ses besoins.

Est-ce que tu arrives à concilier ta vie privée et ta vie professionnelle ?

Ca dépend quand ; c'est une question de volonté et de choix personnel. Par rapport à mon parcours professionnel, je suis quelqu'un qui a de l'ambition et qui veut avoir un métier où je m'éclate. Par contre, je sais que j'ai beaucoup besoin de ma famille, de mes amis, d'avoir du temps à consacrer à ça, et du temps pour découvrir, visiter, m'enrichir et si je n'ai pas ça, je ne vais pas être heureuse donc forcément dans mon plan de carrière, je me suis dit que si j'arrive à un certain niveau de responsabilité, je sais que le niveau de responsabilité demandé et ma vie privée ne pourront pas matcher. Après, en général, quand je rentre chez moi, j'éteins mon téléphone portable et je ne consulte plus mes mails. C'est une volonté. Donc j'y arrive sauf gros boulot.

Je pense que c'est beaucoup une question de choix, bien que je pense que beaucoup n'ont pas le choix non plus, dans des entreprises plus ou moins consommatrices de temps. Mais après, c'est un choix de boîtes privées. Si je veux travailler moins, je peux aller dans l'administration où je n'aurai pas le même niveau de salaire et de responsabilités mais où je terminerai à 17h30 le soir. C'est un choix de parcours, il faut se dire, est ce que je veux travailler dans le privé ou le public en sachant que ce n'est pas le même rythme.

Le télétravail est aidant pour les femmes ?

Oui, quand on a besoin de se concentrer, car on est plus efficace à la maison, et à 8 heures je peux être connectée, on ne perd pas de temps avec les transports, les travaux, les embouteillages et les gens ne viennent pas me déranger quand je ne suis pas physiquement présente. On est moins prolifique quand on doit répondre aux gens. Après, c'est vraiment pratique, quand on veut par exemple aller chercher un recommandé à la poste et qu'on ne veut pas y aller le samedi matin. Là je pourrais prendre une demie heure sur ma pause déjeuner pour y aller et gagner du temps. Je peux aussi faire les machines quand je travaille ou recevoir les artisans sans avoir besoin de prendre une journée de congé. Quand on a un enfant malade, on peut rester près de lui, et travailler. C'est gagnant, gagnant. La contrepartie, il ne faut pas bosser 24 heures sur 24, car on peut travailler n'importe où et n'importe quand.

Tu arrives à couper pendant les vacances ?

Oui, je pars du principe de partir sans mon ordinateur en ayant organisé au maximum mon back up, et je partage au maximum, avec les autres. Une fois encore, c'est une question de volonté et d'organisation

Pour toi, qu'est ce qui pourrait encore être fait en faveur des femmes ?

Je pense que c'est plus au niveau de la société en général, avec tout ce qui tourne autour de la garde, comme les places en crèche, les moyens de garde, des dispositifs si les enfants sont malades. Il y a encore beaucoup à faire pour accompagner les femmes quand elles reviennent de congés maternité, car quand on rentre au bout de 3 ans, on a décroché au niveau rythme, le poste n'existe plus et les métiers changent tellement vite maintenant qu'on a tellement de choses à rattraper.... Après, la répartition des tâches ménagères, ce n'est pas au niveau de l'entreprise mais de l'évolution des cultures et des sociétés. Pourquoi dans 90 % des cas, quand l'enfant est malade, c'est la femme qui doit aller le chercher ? Pourquoi dans 90 % des cas, aux réunions parents élèves ce sont les femmes qui y vont ? C'est à nous en tant que femme, c'est à nous d'éduquer les petits garçons à ces différences, pour l'égalité des sexes. Je pense que ça n'a pas beaucoup évolué d'une génération à une autre.

Au niveau de la rémunération et des avantages sociaux, qu'est ce qui a été fait ? Des règles ou des mesures ont-elles été prises ?

Beaucoup de choses ont été faites en terme de suivi, indicateurs, parce que des accords ont été rendus obligatoires, que dans les points à négocier, il y a des points sur la rémunération, comme vérifier si les rémunérations sont équivalentes avec des statistiques par métier et d'autres critères, ce qui permet d'éviter avec des processus de rattrapage ainsi que tout ce qui tourne autour des congés maternités, comme ne pas avoir l'augmentation du mérite l'année où j'étais en congé maternité ou moins d'augmentations que celles reçues par les collègues. Ces mesures sont légales et Microsoft applique ces mesures en regardant les mérites increases des employés et en l'appliquant aux femmes en congés maternité. Et nous, chez Microsoft, dans notre accord hommes / femmes, on a mis en place un rating pour les femmes, un rating qui ne peut pas être inférieur à 3. Il y a eu beaucoup de choses dans les accords homme / femmes qui ont tourné autour de la réintégration après les congés maternité et les congés parentaux, avec des entretiens avec la RH, le manager, des formations. Après, moi, je suis partagée avec ces trucs-là. Il ne faut pas tout tourner autour de la discrimination,

un peu comme le harcèlement moral... Il y a des femmes qui sont moins performantes et c'est normal qu'elles soient moins bien rémunérées que des hommes qui ont été plus performants. Donc, je pense que c'est important d'avoir ces gardes fous, il y a pas mal de choses qui sont abordées dans tout ce qui est accords hommes / femmes et d'avoir des obligations de mettre en place des suivis et des indicateurs pour l'inspection du travail.

Entretien avec une commerciale

Peux-tu me parler de ton parcours ?

J'ai fait des études scientifiques. J'étais plutôt matheuse. J'ai passé un BAC S, et à la suite de quoi, les professeurs de maths et de physique disaient « il faut qu'elle fasse ingénieur », même si je ne savais pas trop ce que c'était. J'ai fait un DUT informatique sans être une geek en informatique. J'ai appris à coder, etc. Puis j'ai pu continuer mes études, je suis sortie dans les premiers de ma promotion, et puis je suis allée faire une maîtrise en mathématiques appliquées à l'informatique, je suis revenue à mes premiers amours. J'ai ensuite fait un DSS de génie logiciel, ce qui était beaucoup plus axé sur l'informatique. J'ai encore appris des langages, etc. Forte de cette expérience en mathématiques informatique, j'ai été embauchée dans une société informatique, dans un contexte international, qui n'existe plus aujourd'hui. C'était le deuxième constructeur d'ordinateurs. Ils ont été rachetés par Compaq et HP. J'y ai fait du développement d'application sur des logiciels mathématiques. C'était des logiciels qui allaient permettre aux gens de faire de la modélisation pour construire des avions, des voitures, etc. J'ai eu la chance de trouver un job qui finalement était plus proche de ce que j'avais fait dans ma maîtrise. Pourquoi j'ai fait des sciences ? Parce que j'aimais les maths. Et la deuxième raison, qui explique que j'ai fait ça à une époque où aucune fille en faisait, c'est que je viens d'un milieu de gens du bâtiment, et je n'ai pas été élevée dans un milieu socioprofessionnel très élevé où on pousse les enfants à faire des études comme ci ou des études comme ça. On ne m'a pas poussée à quoi que ce soit. J'avais la bosse de maths et mes profs m'ont poussée dans cette voie là. Et mes parents m'ont poussé dans cette voie. Ce que je veux dire, c'est qu'on a des stéréotypes dans les familles ; quand on a un garçon, il va être ingénieur, pilote, et la fille va faire du droit, HEC... Je crois qu'on a ça, un peu ancré, et moi je n'ai pas eu ça car je venais d'un monde où ça n'existait pas. La chance que j'ai eue, c'est d'avoir des parents ouverts, et pas imprégnés d'un modèle qui est encore aujourd'hui flagrant. A l'époque, sur les 150 personnes de ma promo, on était 5 filles à faire ça

Comment tu as vécu le faire d'être dans un monde d'hommes ?

Je suis ensuite rentrée chez Microsoft comme avant-vente technique. Ensuite, j'ai voulu m'éloigner de la technique. J'ai fait un job qui s'appelait « partner account manager », où j'ai travaillé à établir la relation avec les partenaires. Ensuite, j'ai décidé de m'éloigner encore plus de la technique, j'ai décidé de devenir commerciale. Après ça, je suis passée au marketing, au marketing produit : Windows phone et Windows. J'ai toujours gardé ma casquette technique, mais dans mon parcours, je me suis quand même bien éloignée de mon cœur métier d'ingénieur qui me plaisait mais... Je trouve que c'est intéressant d'être ingénieur pour pouvoir faire n'importe quoi après. Tu comprends les choses, tu as une méthodologie. Dans mon environnement familial, il y avait beaucoup de garçons, j'étais plutôt un garçon manqué. Ma mère ne m'a pas traitée comme une « fille » car je venais d'un milieu difficile, et il fallait avancer, être performant, être autonome, donc j'étais conditionnée pour être une battante. Dans mes études, il y avait très peu de filles. Pendant mes études ça a été un atout. Je travaillais beaucoup, j'étais très structurée. Il y avait ce côté protection, quand on est que 5 filles. Je n'ai pas souffert de cette idée « C'est quoi cette fille qui fait ingénieur ? ». Pas du tout, ça, c'est vraiment une idée reçue. Il n'y a pas un garçon qui va dire « Qu'est ce qu'elle fait là ? ». Quand on a une compétence, on a une compétence. Ensuite, quand je suis rentrée dans l'entreprise, plus difficile. A Sophia Antipolis, c'était un environnement international. Très peu de français, culture très mixte, espagnols, finlandais, de nombreuses cultures, ce multiculturalisme a fait qu'il n'y avait pas d'idées préconçues sur les femmes. Il y avait des femmes managers. Ensuite, je suis rentrée chez Digital en France, et là, tout a changé. J'avais le physique que j'ai : petite, blonde, je n'ai pas tellement changé. Je n'avais pas un physique imposant, j'avais l'accent du midi. Je pense que les gens se disaient « elle est mignonne ». Il a fallu prouver. Je devais rencontrer des grands clients. Je devais aller leur parler d'architecture, faire du développement, et quand j'arrivais on me disait : « vous n'avez pas pu emmener l'ingénieur avec vous ? ». Alors, ce que je faisais, c'est que je m'étais fait un carré très très strict, j'avais mis des fausses lunettes, des tailleurs très stricts, on aurait dit que j'étais déguisée ! Je cherchais à ressembler à une femme plus âgée. Il y avait le fait que j'étais femme, jeune et ingénieur. J'aurais été commerciale ça aurait été moins dur. Je cumulais ! Pour gagner la confiance des gens, j'ai dû travailler beaucoup plus. En plus, j'étais extravertie, et ça n'aide pas non plus, car les gens pensent que tu n'es pas sérieux, alors que ça n'a rien à voir. Tout ça cumulé faisait que j'ai dû beaucoup prouver, travailler plus, être dans la justification, plus expliquer. Faire dix fois plus, en faire des tonnes. Je n'étais pas crédible. J'étais une femme, ingénieur. Je n'étais pas dans le schéma

traditionnel. Chez Microsoft, je suis arrivée comme avant-vente technique dans une équipe où il n'y avait que des garçons, excepté une fille, qui était un vrai garçon manqué. Ça a été l'horreur. Ça n'était même pas de faire ses preuves, c'était 'je t'enfonce pour voir comment tu t'en sors'. J'avais dit aux gens, 'je ne vais pas pouvoir rester, je n'ai que des peaux de bananes'. Parce que j'étais une femme. J'en ai bavé. Ce n'est pas que je n'étais pas crédible, c'est que j'étais rejetée. Du coup, je suis allée voir le manager, je lui ai dit 'voilà, je ne vais pas pouvoir rester'. J'essayais de travailler jour et nuit, c'était dingue. Je demandais une information, on ne voulait pas me la donner. C'était tout pour que je me casse la gueule. D'autres garçons sont arrivés en même temps que moi et n'ont pas eu ce problème. Juste parce que j'étais une femme. Le manager a fait une réunion avec toute l'équipe, a mis les choses au point. Je me suis faite encore plus détester, j'étais la pleureuse ! Mais je suis restée, et j'ai commencé à gagner des gros projets, et j'ai gagné le respect comme ça. Mais ça a été une bataille, et ça a duré deux ou trois ans. Même quand je gagnais des projets, j'avais une très bonne note, quelqu'un avait dit « pourquoi elle a eu cette note ? » alors que j'avais eu un très gros projet, que je m'étais démenée. Les garçons disaient que j'avais eu une bonne note car j'étais une fille. Je suis allé le voir, je lui ai dit « c'est pathétique, c'est lamentable. J'ai gagné un gros projet, accepte-le. Le jour où tu auras une fille, et qu'elle veut devenir ingénieure... Et bien sache que tu te comportes mal. » Ensuite, j'ai continué à galérer mais il est venu me voir un an après en me disant « je sais que ça a été dur, on a rien fait pour t'aider, je te demande pardon ». Peut-être que ça a contribué au fait que je quitte le technique. Je me pose la question à l'instant, je ne sais pas... J'avais aussi peut-être aussi fait le tour. Après, je l'ai moins senti.

Est-ce que tu ressens encore ces stéréotypes ?

Personnellement, je le sens moins car ça fait 20 ans que je suis ici, tout le monde me connaît. Mais je pense que c'est toujours le cas, qu'une femme va toujours devoir plus prouver. Et puis, on a aussi un problème d'attitudes. Je viens de passer manager, pour la première fois. Je m'étais dit jusqu'à présent « je suis pas prête ». C'est une personne qui m'a dit « tu es vraiment une femme, car tu as attendu d'être prête à 90% pour dire 'je suis prête' ». Alors que les garçons, prêts à 10 ou 20% se disent « c'est un job de manager, c'est pour moi ». On a aussi ce complexe d'infériorité, de perfectionnisme. Tu attends d'avoir fait tous les jobs de la terre pour devenir manager, ce qui est mon cas. Tu as des doutes que les garçons n'ont pas. Et ça encore une fois c'est très féminin et de ce fait, on attend beaucoup avant de se positionner sur des jobs très visibles, et de managers. Parce qu'encore une fois, l'éducation fait... Je pense que ça vient de là. Une fille va devoir prouver plus, faire plus, travailler plus pour avoir le même résultat. Au-delà du fait qu'on se positionne

rapidement, on doit toujours faire plus pour prouver. Parce que ce n'est pas aussi naturel que ça. Pourtant chez Microsoft, il y a une vraie diversité. Il y a une diversité extraordinaire. Ce que je dis n'est donc pas valable pour tout, mais je pense que c'est valable pour 90 % des gens.

Tu as beaucoup évolué, as-tu déjà senti que le fait d'être une femme pouvait être un obstacle à ton évolution ?

J'ai toujours pu évoluer horizontalement très facilement. Mais le jour où, il y a trois ans, à 48 ans j'ai dit « je suis prête », ça a été plus compliqué. J'ai postulé pour être manager de TAM, qui sont des technical account manager post-vente, et ça a été compliqué. On m'a fait passer 12 entretiens. Forcément quand il y a 12 entretiens, il y en a toujours un qui trouve un truc. Et je ne sais pas si un garçon aurait passé 12 entretiens... Ils m'ont décortiquée. Je pense que c'est le fait d'être une femme. Mais là, j'ai eu le job parce que je suis une femme, avec une équipe de quatre femmes, car je m'occupe de la satisfaction clients et partenaires. Et quand tu t'occupes de la satisfaction client et partenaire, je pense qu'une femme a plus d'écoute, d'empathie, va plus chercher à se remettre en questions. Ça c'est un job pour une femme ! Je ne dis pas qu'un garçon ne pourrait pas le faire, mais les qualités d'une femme sont reconnues, et d'ailleurs, dans le monde entier, dans tous mes homologues il y a 80% de garçons !

Pour toi, quelles sont les qualités qu'apporte une femme au travail ?

Je pense qu'une femme a une capacité d'écoute plus importante, de remise en question. Un homme a plus de certitudes. Globalement, les hommes ont plus d'assurance et ont moins d'écoute. Ils sont un peu plus directs, même si c'est une généralité, ils vont être plus brusques. Parfois, les femmes vont mettre tellement de rondeurs qu'on ne va pas se rendre compte qu'il y a un problème. Les qualités que l'on a, ce sont les capacités d'organisation, qui sont intrinsèques à la femme. Une femme doit gérer sa carrière, son mari et ses enfants. Un homme va adorer ses enfants et sa femme, mais il ne va pas les gérer. Il faut qu'on mène tout de front.

Ca a été difficile à gérer, cet équilibre entre ta vie privée et ta vie professionnelle ?

J'ai réussi à le faire en ayant beaucoup d'aide. J'ai pu faire garder mes enfants. Je n'en ai pas souffert sur le moment, mais j'en souffre beaucoup aujourd'hui. De me dire, j'ai sacrifié beaucoup

pour... parce que je travaillais tellement, parce que j'avais tellement à prouver... surtout les premières années, sauf que les premières années, j'ai eu mes enfants. Sur le moment, j'avais tout mis en place. Mais aujourd'hui, j'ai un manque. Ils ont 20 ans et 17 ans et qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai bossé, j'ai bossé, j'ai bossé... L'éducation est réussie mais j'ai raté des choses.

Dans ta carrière, on t'a déjà fait sentir que le fait d'être une mère de famille, pouvait être un frein ?

On me l'a fait le jour de l'embauche chez Microsoft. On m'a dit « Vous êtes mariée, sans enfant, vous avez 28 ans, quels sont vos projets personnels ? ». On me l'a fait bien sortir en rentrant. Je lui ai dit que je ne comptais pas avoir d'enfants sinon je n'aurais pas voulu changer de société, mais je lui ai dit quand même qu'elle n'avait pas à me poser cette question. C'était une femme, pourtant. Une fois que j'ai eu mes enfants... Ce n'est pas que tu caches mais... je bossais comme une folle et mes enfants, je les emmenais chez le pédiatre super tôt le matin. En fait, tu caches le fait d'avoir des enfants. C'est honteux mais... C'est ce que tu fais. Quand mes enfants étaient malades, il y a des fois où je voulais rester à la maison, parce qu'il y a des fois où je n'osais pas. J'avais peur qu'on me le reproche. Bien sûr, c'est non-dit, mais c'est du vécu. Ça reste du non-dit, ils ne vont pas te dire « ah tu as des gosses... », parce qu'ils en ont aussi. C'est dans l'attitude, dans les petites réflexions. Quand tu rentres de congé maternité, tu te prends des petites réflexions... Forcément, ce n'est pas que tu as honte, mais tu ne partages pas. Alors qu'aujourd'hui, depuis plusieurs années, au marketing comme il y a plus de femmes, quand on fait une pause déjeuner, on parle de nos enfants. Tout le monde a passé le BAC avec mon fils par exemple ! Parce que je me sentais dans un environnement plus favorable parce qu'il y a plus de femmes et aussi par ce que je suis plus âgée. Mais toute jeune maman... Je suis revenue travailler au bout de 2 mois et demi. C'est là que j'ai des regrets. Pas d'avoir travaillé, car j'ai adoré ce que j'ai fait. Et le peu de temps que je leur ai consacré était de qualité, mais voilà, j'aurais pu faire plus attention. Une fois, mon fils avait son premier concours de judo à 18h30, je suis partie très tôt, à 17h30. Je suis tombée dans les bouchons. Mon fils était déjà passé. Le regard de mon fils... L'horreur ! Ça reste. En même temps, je vois le résultat aujourd'hui, je suis ravie de l'éducation donnée à mes enfants. A part pour moi. C'est réussi, mais à mon détriment.

Tu disais que tu ne mettais pas en avant ta vie familiale, tu penses que ça existe encore ?

Je pense que ça change. Mais j'ai du mal à le voir. Pour les plus jeunes générations, les hommes sont déjà plus impliqués. Il y a peut-être un meilleur équilibre. Je pense que c'est plus facile que

moi, à mon époque. Aujourd'hui, il y a ce changement je crois. Je ne suis pas le bon créneau d'âge pour te le dire. Aujourd'hui, si tu dis à un manager que ton enfant a 40 de fièvre, on va te dire de rentrer chez toi ! Mais ça dépend encore des managers. Une femme ne va jamais te dire de venir au boulot avec ton enfant qui a 40 de fièvre. Un homme, je ne sais pas.

Tu as eu des managers hommes ?

Je n'ai eu que deux managers femmes. J'ai eu principalement des managers hommes. Ma dernière manager est double, c'est un homme-femme. Elle a 4 enfants, elle a la capacité à parler des enfants 5 minutes et demi, et puis c'est un vrai un homme qui dit 'les objectifs, c'est ça, ça, ça et ça' [tape du poing]. Maintenant, si tu as ton gamin qui ne va pas bien, elle ne va jamais te dire de rester ! Après, j'ai eu des managers hommes de toute sorte, des gens très humains, avec une empathie presque féminine, et puis d'autres complètement hermétiques avec qui tu ne peux rien te permettre. Tu fais tes objectifs, et puis le reste on s'en fiche. Tu as de tout. J'ai eu 17 managers en tout. Il y a une empathie naturelle quand tu es une femme, à l'égard des soucis familiaux.

Comment tu définirais le leadership ?

Pour être un leader, il faut bien sûr, le « drive for result ». La première qualité, c'est d'insuffler que d'abord, c'est de faire les objectifs. Mais il y a aussi la façon de faire les objectifs. C'est « impact and influence ». C'est qu'est ce qu'on doit faire et comment on doit le faire. Et pour moi, le leader, il doit avoir les deux. Voilà ce qu'on doit faire, il doit donner des directions, il doit communiquer sur là où on en est. Et c'est aussi le « comment », en encourageant les gens.

Tu penses qu'il y a des différences de leadership ente hommes et femmes ?

Je pense qu'une femme va aller, à un moment ou à un autre, sur le terrain perso. Une femme va toujours prendre 5 minutes pour te demander comment ça va, et pas seulement 'où en sont tes résultats ?'. Même ma manager qui est très très masculine dans sa façon de travailler, elle avait de l'écoute et de l'interaction. Je pense que c'est plus propre à une femme, même si on ne peut pas faire de généralité. Les garçons ne sont pas à l'aise avec ça. L'empathie, c'est plutôt féminin.

Tu as participé à Digigirlz, comment tu l'as vécu ?

Ce qui m'a marquée beaucoup, c'est qu'elles arrivaient sans vraiment savoir où elles en étaient. Elles étaient un peu paumées. « Je vais faire un BAC Pro, je sais pas ce que je vais faire... ». Et puis en fait, quand tu leur posais des questions et que tu essayais de leur présenter les choses, tu leur donnais une perspective, tout de suite, ça les emballait. Elles disaient 'olala, c'est génial Microsoft, c'est génial ce que vous faites'. Elles sont arrivées sans aucune perspective. Elles ne se projetaient pas dans quelque chose qui les élevait.

Tu penses que ça a créé un déclic ?

Je pense, mais pas pour toutes. Tu en avais beaucoup qui étaient déjà enfermées dans un schéma, qui disaient : « je vais faire de toute façon un Bac Pro dans le meilleur des cas, je suis nulle à l'école »...ou « ça me plaît pas l'école, je ne veux pas faire 5 ans d'études après le BAC ». Enfin, de vraies certitudes. Mais elles étaient quand même curieuses de voir comment on y arrivait pour travailler chez Microsoft, comment on avait fait, et je pense que ça leur a laissé une trace.

Le fait d'être une femme, de leur avoir parlé de ton parcours, tu penses que ça les a aidées ?

Je pense parce que... Je leur disais que j'ai fait plein de métiers différents, que j'étais ingénieure et que j'ai fait du marketing et de la vente. Du coup, ça les étonnait. Il y en a une qui m'a dit « Moi, je suis super bonne en maths ». Elle avait presque honte de dire qu'elle était bonne en maths ! Je lui ai dit que c'était vachement bien. Elle me dit « Oui, j'aime bien les maths et la SVT » et elle se sentait atypique par rapport aux autres. Je lui ai dit mais « moi j'étais comme toi, j'ai été ingénieure et puis aujourd'hui, je fais du marketing, alors vas-y ! » Elle se sentait atypique parce que peu de filles sont attirées par ces études là. Parce qu'elle était une fille dans un monde de garçons. Je lui ai dit « fonce ». Je militerais presque pour ça !

Entretien avec une ingénieure

Est-ce que tu peux me parler de ton parcours, qu'est ce qui t'a amenée à te tourner vers Microsoft et plus largement vers le secteur informatique ?

Je suis algérienne d'origine, j'ai fait mes études en Algérie, en école supérieure d'informatique, où j'ai eu mon diplôme d'ingénieur. J'ai décidé de faire un diplôme en France, donc j'ai rejoint l'université d'Orsay pour faire un master 2 en réseaux et télécommunications. Chez Microsoft, je suis arrivée un peu par hasard, car c'est sur un forum de recrutement que j'ai rencontré des recruteurs pour un stage. J'ai été prise pour un stage de 6 mois que j'ai fait dans l'équipe CSS. Suite à cela en 2009, mon stage s'est très bien passé, mais c'était l'année de la crise, il n'y avait pas de postes ouverts, je n'ai pas pu postuler. Je suis partie dans une autre petite boîte. C'est à la fin du collège, début du lycée que j'ai commencé à m'intéresser à l'informatique. Suite à des films que j'avais vus, des personnes qui, avec leur PC, pouvaient contrôler des bâtiments, contrôler des choses à distance, c'est ça qui a fait que je me suis tournée vers l'informatique. Récemment, j'ai changé de poste pour travailler sur l'Internet des objets. C'est juste tout ce que je voulais faire. Etre au cœur de l'innovation, des solutions multi plateformes, des clients divers et variés.

Qu'est ce qui te plaît dans ce secteur ?

J'aime bien avoir deux dimensions : bien comprendre la dimension business et les besoins de nos clients. Il faut savoir apporter des solutions et des réponses à leur problématique. Avec une dimension technique que j'ai aujourd'hui dans mon rôle, je peux proposer des solutions et dire à nos clients : « voilà, vous voulez aujourd'hui transformer votre usine pour réduire les coûts, pour déterminer que la machine va tomber en panne avant que ça se produise, on a cette solution qui va pouvoir répondre à vos besoins ». Ce que j'aime bien, c'est avoir ces deux dimensions là, pouvoir attacher et créer le lien entre le besoin business et des solutions techniques informatiques.

As-tu le sentiment que c'est une société plutôt mixte, y as-tu trouvé ta place?

Carrément. Microsoft fait beaucoup d'efforts là-dessus. Effectivement, rien que par rapport au salaire, il n'y a aucune différence. Même au recrutement, c'est vraiment au mérite. Quand j'ai fait tous mes entretiens, c'était des entretiens pour te challenger, pour voir si tu corresponds vraiment à ce poste là et ce n'est pas parce que tu es une femme que l'on ne te prend pas pour tel ou tel poste.

C'est un point très important. Après, avec mes clients dans mon précédent rôle, j'étais vraiment dans un contexte très technique et très masculin : dans mon équipe on était bien 10% de femmes. Etre une femme et être très performante, ça peut créer des jalousies dans le sens où on est dans un système de notation et que les personnes qui performant bien sont mises en avant. Du coup, quand on performe bien et qu'on est une femme, il peut y avoir des jalousies ou des petites tensions, mais ce n'est pas à une grande dimension qui fait que ça t'impacte. Parfois avec certains clients, quand tu arrives et que tu es une fille et en plus junior, puisque que tu sors de l'école, c'est « challengeant » parce qu'il faut leur prouver ta capacité à répondre à leurs besoins. Parfois on peut être amenée à travailler deux fois plus parce qu'il faut être infallible.

Il faut donc se battre beaucoup plus pour être crédible, tu n'as pas toujours le sentiment d'être crédible?

Oui exactement, il faut travailler plus pour gagner la confiance.

Comment peut-on expliquer que les femmes soient moins attirées par ce secteur ?

Pour moi le problème n'est pas dans le secteur de l'informatique, pour moi le problème est dans la société elle-même, dès le départ. Les enfants sont conditionnés dès leur jeune âge. On participe tous inconsciemment à cette situation. Pourtant les filles ont autant de talents à faire de l'informatique, à y réussir. C'est pour ça que je suis très impliquée dans Digigirlz : j'étais la première à organiser Digigirlz en France il y a 3 ou 4 ans. Aujourd'hui, il faut laisser les portes ouvertes aux enfants, aux jeunes, aux collégiens etc., rien que pour leur faire savoir qu'il est possible de faire ça. Leur dire que les métiers sont accessibles en leur donnant des exemples. Je pense que les filles s'intéressent à ces métiers un peu plus qu'avant. Il y a aussi une autre problématique : si une fille choisit l'informatique, est ce qu'elle choisit d'y rester ou pas ? Là aussi la société joue un rôle, il faut créer un équilibre entre travail et famille, et dans les anciens modèles que j'ai vu chez mes collègues assez âgés, c'est la femme qui reste à la maison pour s'occuper des enfants. Ce sont ces choses là qui aujourd'hui entraînent certaines personnes qui sont dans l'informatique, à freiner un peu leurs carrières. Je fais partie d'une famille nombreuse, ma mère et moi sommes donc d'une génération très différente, elle est dans un esprit très traditionnel où pour elle, la femme est à la maison et le garçon est le roi. M'être tournée vers ce secteur, c'est peut être une manière de me révolter contre ce modèle-là ! [Rires]

Tu arrives personnellement à concilier ta vie privée et professionnelle ?

Je dirai oui, mais en ce qui me concerne, c'est un contexte particulier, je suis mariée et mon mari et moi avons trouvé un équilibre, on participe tous les deux aux tâches de la maison, Oui, j'ai trouvé un équilibre mais quand j'aurai des enfants ça sera une autre histoire !

Comment as-tu vécu l'événement Digigirlz ?

Chaque fois, je suis impressionnée par l'énergie que portent les jeunes filles, sachant que ce sont des jeunes filles qui viennent en général de zones défavorisées. Mais l'un des événements qui m'a vraiment marqué, c'est l'événement que j'avais fait en Tunisie, avec l'association SOS villages d'enfants sous le thème « Dream big ». On a fait parler les jeunes filles pour partager leurs rêves, elles avaient 10 ou 11 ans et c'était très émouvant de voir à quel point elles savaient ce qu'elles allaient faire, à quel point elles étaient intelligentes. On voit que la motivation est là et qu'il suffit de les guider un peu pour que ça rayonne. En France, c'est vraiment l'énergie qu'on voit, leur motivation. On a fait des questionnaires au début de l'évènement, on demandait si elles envisageaient de faire une carrière dans l'informatique, beaucoup d'entre elles disaient non et, après l'évènement, 70 % d'entre elles disaient envisager faire une carrière dans l'informatique. C'est pour moi un premier pas vers le succès.

Penses-tu que les femmes apportent des compétences différentes ?

Carrément ! Parce que le fait de parler égalité ça ne veut pas dire qu'on est identique. La science le prouve, on est différents, hommes et femmes, les hommes ont certaines qualités qu'on n'a pas et inversement. Notamment, l'intelligence émotionnelle. On le remarque dans les études qui sont faites, dans les entreprises, que pour arriver à créer une relation à long terme avec les clients, l'une des principales qualités c'est cette intelligence émotionnelle, et de vraiment pouvoir comprendre son client. C'est de se mettre à la place du client, de l'autre personne, de comprendre son besoin, et c'est plus une compétence féminine.

Entretien avec une ingénieure développeur

Peux-tu me parler de ton parcours ?

J'ai un parcours un peu atypique, en fait j'ai grandi en Belgique, jusqu'à la fin de mon lycée puis j'ai déménagé en Grèce, j'ai donc fait mes études supérieures en Grèce et pour le dire franchement, il y avait deux grands trucs qui me plaisaient, c'était soit l'informatique, soit la médecine et pour être franche, je n'avais pas le courage de faire médecine dans une langue que je ne connaissais pas. Mon métier, c'est concevoir et développer que ce soit des logiciels ou des services.

Comment as-tu pu trouver ta place dans un univers qui est dit plus masculin ?

C'est peut être bête à dire mais en fait, finalement, ça s'est peut être mieux passé avec les garçons qu'avec le peu de filles qu'il y avait ici... parce que quand je suis arrivée ici avec certaines c'était un peu : « c'est qui celle-là, elle va nous piquer notre la place... » Si tu veux, le fait d'être peu, ça te confère un statut un peu particulier de « Je suis la fille, je suis la princesse ». Quand il y en a d'autres qui arrivent finalement, c'est pas toujours bien perçu par les filles elles même.

As-tu déjà fait l'objet ou été témoin de stéréotype sur les femmes ?

Il y a toujours des « blagounettes » à longueur de journée. Mais finalement ça passe par dessus !

Le stéréotype qui revient, c'est plutôt le fait d'être une femme ?

Je ne peux pas te dire franchement là, tout joue contre moi en fait, que ce soit ma nationalité ou le fait d'être une fille ! [Rires] Après, c'est toujours bon enfant, je ne me suis jamais sentie attaquée parce que j'étais une fille.

Est-ce que tu penses que dans le milieu de l'informatique, les filles apportent des compétences différentes ?

C'est toujours la grande question...J'ai envie de dire que si on répond oui, on entretient le stéréotype. Finalement, il y a peut-être des qualités qui sont un petit peu plus propres aux femmes,

je ne sais pas... On peut faire des généralités mais au final, je pense que chacun est différent ...mais répondre à cette question c'est entretenir le stéréotype !

Arrives-tu à concilier ta vie privée et ta vie professionnelle chez Microsoft ?

Pour l'instant oui, enfin au début c'était plus difficile car au début on veut faire ses preuves. D'ailleurs, mon manager m'a dit un jour attention au burn out, c'est trop, lève le pied !

Qu'est ce qui te plaît le plus dans l'informatique ?

Quand j'ai commencé mes études c'était un peu la révélation, je me suis dit, c'est génial, le fait de coder, la programmation, ça me plaît beaucoup parce que c'est résoudre des challenges tous les jours. Les journées ne se ressemblent pas...

Entretien avec un ingénieur développeur

Peux-tu me parler de ton parcours, de ce qui t'a donné envie de te tourner vers le secteur informatique ?

Je viens du Sénégal, j'ai fait mes études du primaire jusqu'au bac au Sénégal, j'ai eu la chance d'avoir une bourse en France, une bourse assez sélective. Je suis donc fier de mon parcours. Cette bourse m'a permis de faire des classes préparatoires en France et ensuite, une école d'ingénieurs. J'ai toujours aimé faire des mathématiques, j'ai été porté par mon amour des mathématiques et des choses scientifiques. C'est un métier que j'aime bien, analyser les problèmes trouver des solutions, j'adore faire ça.

Penses-tu que Microsoft et plus généralement les métiers de l'informatique, soient faits pour les femmes ? Peuvent-elles facilement trouver leur place ?

Oui ! Il y a une incitation à avoir des femmes. Mais je ne sais pas comment on se retrouve à n'avoir que 4 femmes ici. Dans ma mentalité, c'est vrai que j'ai du mal à voir une femme rester à se creuser la tête sur des problèmes informatiques pendant toute la nuit comme moi j'ai l'habitude de le faire. Ma femme par exemple, elle n'est pas informaticienne du tout, mais j'ai du mal à la voir comme font les geeks. J'ai du mal à imaginer des femmes geek. Même si on est pas forcément obligé d'être geek pour être informaticien. C'est peut-être juste culturel. Mais les filles qu'on a ici sont très professionnelles, elles font très bien le boulot, parfois même mieux que nous !

Penses-tu qu'elles apportent quelque chose de différent ? Une autre manière de travailler ?

Je ne sais pas si elles ont une manière différente de travailler, mais je pense qu'une équipe dans laquelle il y a des femmes, l'ambiance n'est pas la même, je pense que c'est lié au caractère des filles qui est plutôt joyeux. Sur la manière de travailler, on a des choses assez normées et cadrées, je ne vois pas très bien la différence entre ce que produit une fille et un garçon, il n'y a pas de différences.

Comment peux-tu expliquer que les filles soient moins intéressées par le secteur de l'informatique ?

C'est peut être culturel, sociologique, l'aspect geek, les ordinateurs etc., c'est moins bien vu par les filles : c'est pour ça qu'elles ne s'y orientent pas.

Qu'est-ce que c'est pour toi, être manager ?

Chez Microsoft, pour être un bon leader il faut bien s'y connaître techniquement, mais je pense que l'autre impératif, c'est aimer s'occuper de la carrière des autres, être très proche et être à l'écoute des gens de ton équipe et de leur aspiration à vouloir progresser. J'avoue que ce n'est pas toujours évident. Les gens qui sont ici sont en général très bons et donc très ambitieux, il faut donc savoir gérer ça, c'est très important.

Entretien avec un ingénieur développeur

Peux-tu me parler de ton parcours ? Comment tu t'es dirigé dans le secteur de l'informatique ?

J'ai un goût global pour les sciences en général, ça se passait mieux en math qu'en français. J'ai fait un bac scientifique et je suis parti à la fac dans un cursus qui est rattaché à l'école normale supérieure. J'ai fait un an aux Etats unis, à l'université du Texas, je suis revenu avec un master puis je suis rentré en thèse. J'ai cherché un emploi, j'ai hésité entre la recherche et l'industrie, pour diverses raisons professionnelles et personnelles. Je me suis dirigé vers l'industrie et j'ai trouvé un travail à Paris, chez Dassault systèmes où j'ai travaillé pendant 2 ans. Puis j'ai démissionné pour partir dans une start up, pour le dynamisme, pour le fun, j'ai fait une concession financière pour le fun quotidien et au bout de onze mois, ils n'ont plus eu de sous pour me payer. Du coup, j'ai cherché un emploi et j'ai trouvé Microsoft Engineering Center, que j'intégré en 2011 comme développeur.

Il y a-t-il des filles dans ton équipe ?

Dans mon équipe et en général chez les développeurs, il n'y a presque pas de filles J'ai 4 garçons dans mon équipe, et dans l'équipe d'à côté, il y a 2 filles qui sont les seules de l'étage, sur 35 personnes environ.

A quoi c'est dû selon toi ?

C'est un cercle d'entraînement, qui fait qu'on est dans des domaines de garçons qui entraînent des domaines de garçons qui entraînent... etc. à quelques exceptions près. Ce n'est pas faute d'avoir trouvé des filles qui étaient brillantes en sciences, par contre en médecine on trouve beaucoup de filles. L'informatique est un domaine qui intéresse et draine, de par ses à côté beaucoup les garçons. Ce n'est pas le métier en soi mais, ce sont les à-côtés. On est des personnes entières qui ont souvent des goûts similaires. Quelqu'un qui aime l'informatique va souvent aimer soit les maths, soit les jeux vidéo, soit les deux. Il y a globalement un certain machisme dans les milieux qui se regroupent et ça va dans les deux sens. Quand on va dans un groupe où il y a une majorité de gens avec un certain point commun, ils ont tendance entre eux à exacerber ce point commun quitte à taper gentiment, par blague, sur le groupe d'à côté. Ce n'est pas grave. Quand on est dans un groupe de filles on entend dire : 'Ah les mecs !' Quand les mecs font ça sur une fille, c'est souvent graveleux, nul, pas drôle, et sexiste. Un groupe de garçons n'a pas les mêmes droits d'humour sur le groupe en face.

Tu penses que Microsoft est une entreprise fait en sorte que les salariées femmes soient à leur place ou reste un côté masculin ?

J'ai une vision de Microsoft France qui est pas immense, j'ai une vision locale de Microsoft Engineering Center, où j'ai l'impression qu'on se débat pour « essayer de », mais on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. Je focalise sur la compétence qui est demandée et la sympathie qu'on peut avoir avec les gens. J'ai forcément un biais inconscient, je suis sûr que des gens pensent que je repousse des catégories ! Je suis content d'observer qu'il y a de tous les genres, de tous les groupes ethniques. J'ai l'impression que Microsoft fait des efforts en ce sens. Pour trouver des gens compétents plutôt que de trouver des gens qui remplissent des statistiques.

Dans tes recrutements, tu essaies de favoriser des recrutements de femmes ?

Surtout pas. Non, surtout pas. On recrute des développeurs et quel que soit son genre ou son ethnie je n'en tiens pas compte. On veut un développeur avec qui on s'entend bien. J'ai une tendance, au moment où je vais recruter... Quand je rencontre des femmes développeuses, j'aurai peut-être une phrase de plus, pour les encourager à postuler

Tu penses qu'elles n'osent pas franchir le pas de postuler ?

Je ne sais pas, mais je fais cet effort. Je ne favorise pas mais j'encourage. Digigirlz, c'est exactement le cas. On leur dit « postulez, venez faire des choses »

Comment tu as vécu Digigirlz ?

Elles étaient très curieuses, elles avaient pleins de questions qui étaient faussement naïves. Ça commençait en disant « c'est quoi un développeur ? ». Souvent, les exemples marchent bien. Je sors un téléphone, je leur montre une application, et je leur dis « Ca, c'est moi qui l'ai fait ». Et là, tu t'aperçois qu'elles savaient déjà un peu, qu'elles avaient une intuition. Dans un groupe, je m'amuse à toujours sortir les gens à part et à les valoriser face au groupe, je les pousse dans un certain retranchement. Je repère celui qui regarde et ne dit rien et je lui dis « qu'est-ce que tu en penses, tu as un smartphone, tu dois avoir un avis ? » Je vais les chercher. Ils jouent tous le jeu, si on va les chercher. Les filles étaient toutes curieuses.

RESUME ET MOTS CLES

Résumé

Cette recherche s'intéresse aux stéréotypes de genre et à la stratégie déployée par Microsoft France pour les déconstruire. La représentation genrée de l'informatique, du management et de la carrière semble constituer aujourd'hui encore un frein à la carrière des femmes. La représentation masculine du secteur informatique, fondée sur un stéréotype métier du geek, constitue l'un des principaux facteurs explicatifs du faible intérêt des profils féminins pour ce secteur. La représentation masculine du management, toujours tangible au sein de l'entreprise, peut se traduire par une forme d'autocensure chez femmes et par l'adoption de codes masculins. Si la revendication d'un management au féminin s'inscrit dans un combat du stéréotype masculin de l'encadrement, cette représentation constitue un glissement du stéréotype. Le stéréotype d'une incompatibilité entre vie familiale et professionnelle, induisant que les femmes seraient moins disponibles et mobiles que les hommes, est lui aussi palpable. Si les dispositifs déployés par l'entreprise présentent certaines limites - certains leviers d'action tendent à contourner la véritable problématique, se fondent parfois sur un modèle inspiré des pratiques américaines non applicable au modèle français, ou risquent encore parfois de renforcer ce contre quoi ils visent à agir - l'entreprise parvient à bâtir une solide politique de diversité de genre et à instaurer une culture au sein de laquelle les femmes parviennent à trouver leur place.

Abstract

This research focuses on gender stereotypes and on the strategy deployed by Microsoft France to deconstruct them. The gendered representation of the IT sector, management and career seems to be still an obstacle to women's careers. The male representation of the IT sector, based on the geek stereotype, is one of the main factors explaining females' low interest for this sector. The male representation of management, still tangible in the business, can result in a form of self-censorship among women and by the adoption of male codes of conduct. If the claim of a women management style reveals a fight of the masculine management stereotype, this representation constitutes a new stereotype. The stereotype of a conflict between work and family life, leading that women would be less available and mobile than men, is also palpable. If the devices set up by the company have limitations - some of them tend to bypass the real problem, are sometimes based on a model

inspired by American practices not applicable to the French model, or may sometimes strengthen what they aimed to fight - the company manages to build a strong gender diversity policy and a culture in which women manage to find their place.

Mots-Clés :

- Stéréotypes, genre, diversité, parité, plafond de verre, informatique
- Stereotypes, gender, gender equity, diversity, glass ceiling, IT sector