

LES FEMMES ET LE TOP MANAGEMENT :
ÉTUDE D'UN PROGRAMME DE PROMOTION DE LA
DIVERSITÉ

Floriane MARTEAU

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Gestion des
Ressources Humaines, à finalité spécialisée

Année académique 2015-2016

Promoteur : F. SCHOENAERS

Lecteurs : C. DUBOIS, A. LEJEUNE

Remerciements

Ce mémoire représente l'aboutissement de cinq années d'études à la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université de Liège. Nous voudrions remercier vivement les personnes sans qui sa réalisation n'aurait pas été possible.

Nous remercions tout d'abord notre promoteur, Monsieur Schoenaers, pour ses nombreux conseils, sa disponibilité et ses encouragements tout au long de notre travail ;

A nos deux lecteurs, Monsieur Dubois et Madame Lejeune, merci pour l'intérêt que vous avez porté à notre travail ;

Nous tenons de même à remercier chaleureusement le responsable diversité et inclusion de l'entreprise étudiée pour sa confiance et son implication dans notre démarche, ainsi que toutes les personnes ayant été interviewées dans le cadre de ce mémoire, pour leur disponibilité et l'attention qu'ils nous ont portée ;

Merci également à Grégory Jemine pour ses recommandations et l'attention qu'il nous a accordée ;

Et enfin, merci à nos proches, parents, amis et camarades de classe, qui nous ont toujours soutenue, non seulement dans le cadre de ce mémoire mais aussi lors de notre cursus universitaire.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Contextualisation	3
2.1. Concept	3
2.2. Perception	3
2.3. Obstacles.....	4
2.4. Stratégies	6
3. Présentation de l'entreprise.....	10
3.1. Présentation générale	10
3.2. Présentation du programme de promotion de la diversité	10
3.3. Mobilité et gestion des talents	13
4. Méthodologie	20
4.1. Choix d'orientation méthodologique	20
4.2. Constitution de l'échantillon.....	20
4.3. Passation des entretiens	21
4.4 Cadre d'analyse.....	22
4.5. Limites de la démarche	24
5. Le programme de promotion de la diversité.....	25
5.1. Sélection des sponsorisées.....	25
5.2. Rencontres entre sponsors et sponsorisées.....	29
5.3. Workshops.....	35
5.4. Coaching individuel	41
5.5. Profil des personnes sponsorisées	44
5.6. Profil des sponsors	48
5.7. Communication sur le programme	50
5.8. Evaluation du programme	52
6. Discussion	61
6.1. Le rôle des règles et du pouvoir	61
6.2. L'influence des réseaux.....	65
6.3. La mobilisation des femmes.....	68
6.4. La traduction du programme	72
6.5 L'empreinte masculine.....	76
7. Conclusion	80
8. Bibliographie.....	83

1. Introduction

A l'heure actuelle, les femmes ont pleinement intégré le monde du travail. Néanmoins, la problématique de leur accès aux plus hautes sphères des entreprises demeure pertinente. En effet, les femmes apparaissent encore moins nombreuses à investir le top management de leurs entreprises que leurs homologues masculins. La rareté des femmes augmenterait à mesure que les échelons hiérarchiques sont gravis.

En 2010, l'Institut de statistiques belge SPF Economie constatait que seulement 34,1% des femmes étaient présentes parmi les dirigeants et les cadres supérieurs. Mais les différences entre hommes et femmes ne se situent pas seulement au niveau de la hiérarchie. En effet, un rapport établi en 2015 par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale indiquait que l'écart salarial entre les hommes et les femmes s'élevait à 9% par heure de travail, et atteignait 22% dès lors que l'on considérait une base annuelle.

La problématique de ces inégalités a cependant fait l'objet de discussions et de réglementations au niveau de l'Etat. Par exemple, la loi du 28 juillet 2011 impose en Belgique aux sociétés cotées, aux entreprises publiques autonomes ainsi qu'à la Loterie Nationale d'avoir une proportion d'administrateurs féminins d'un tiers dans les conseils d'administrations. La loi du 22 avril 2012 vise quant à elle à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes. Plus largement, cette problématique a également été intégrée dans plusieurs législations au niveau européen. Par exemple, le traité d'Amsterdam en 1997 insère la promotion de l'égalité entre hommes et femmes parmi les missions fondamentales de l'Union Européenne. Mais l'Etat et l'Union Européenne ne semblent pas les seuls à s'intéresser à ces inégalités. En effet, Cornet et Grodent constatent en 2012 que de plus en plus d'entreprises souhaitent aujourd'hui augmenter la proportion de femmes dans leurs postes de cadres. Ce désir est justifié par des considérations d'ordre sociétal ou économique.

Le discours sur le management de la diversité est effectivement de plus en plus présent aujourd'hui. Il apparaît plus positif que la lutte contre la discrimination en ce qu'il met en avant les spécificités des individus en tant que qualités (Barth, 2007). Le management de la diversité est défini comme « le management des personnes dans la valorisation de leurs différences respectives et celle de la mise en commun de ces différences (ces différences relevant de critères précis : genre, orientation sexuelle, origine ethnique, conviction religieuse, handicap ...) » (Bender, 2006 ; cité par Barth, 2007 : 2). Les entreprises s'engagent alors à promouvoir cette diversité, comme une obligation morale vis-à-vis de la société (Barth, 2007).

Le management de la diversité s'accompagne d'un discours mettant en avant les changements qu'il tend à amener. Barth (2007) estime qu'il existe un discours du management de la diversité, autour de plusieurs principes clés : la volonté d'être le reflet de la société, le refus des discriminations, la mise en avant de la performance et de la créativité, la résolution de problèmes, la simplicité d'implémentation et l'absence d'effets négatifs (p. 10). De plus, cette diversité peut être source de légitimité selon deux axes : celui de ressource et celui de croyance (*Ibid.*). Dans le premier cas, la diversité est utilisée pour

atteindre les objectifs de l'entreprise, et dans le second, elle est un moyen d'être acceptée par les parties prenantes. Mais la finalité de l'entreprise est en premier lieu la recherche de profit. Dès lors, l'argument de business case est souvent avancé pour concilier diversité et performance économique.

Trois dimensions de la performance liées à la diversité sont présentées par Landrieux-Kartochian (2005). La première concerne les ressources humaines de l'entreprise. La diversité permettrait un nouveau mode de management, un mode de management féminin, mettant en avant les qualités féminines, en complémentarité des qualités masculines, et qui serait bénéfique à l'entreprise à l'heure actuelle. Elle permettrait également que ces qualités soient mises en valeur avec des conséquences en termes d'attraction et de fidélisation des talents mais aussi de satisfaction des salariés. Cette féminisation aurait dès lors un impact positif sur le management ressources humaines et *in fine* sur la performance des entreprises. La deuxième dimension concerne la performance commerciale. La diversité engendrerait une meilleure adéquation entre l'entreprise et les souhaits des clients, en termes de proximité, d'innovation et d'image. Enfin, la troisième dimension se réfère à la performance financière. La diversité serait perçue positivement par les actionnaires et les investisseurs en bourse. De plus, les auteurs mentionnent une étude de Catalyst en 2004 attestant que la présence de femmes au sein de directions serait liée à la performance financière.

Notre analyse dans ce travail portera sur un programme de promotion de la diversité au sein d'une grande entreprise belge. Ce programme vise en effet à promouvoir davantage de femmes dans les échelons hiérarchiques supérieurs de l'entreprise. Mais quelles sont les conditions d'implémentation d'un tel programme ? Quels en sont les acteurs et comment le perçoivent-ils ? Contribue-t-il réellement à apporter plus de diversité au sein des cadres supérieurs ? Voici les questions que nous nous sommes posées et auxquelles nous tenterons de répondre dans le cadre de notre travail.

Nous avons fait le choix d'opter pour une démarche inductive et qualitative. Nous avons par conséquent commencé par recueillir les avis des différents participants, et des acteurs aidant à la mise en œuvre effective du programme. Nous avons ensuite construit notre analyse grâce à la mobilisation d'une littérature scientifique permettant d'apporter un éclairage plus analytique à nos résultats de terrain.

Ce travail sera divisé en plusieurs parties. Nous commencerons par une contextualisation visant à expliciter la problématique des femmes au sein du top management au travers des obstacles identifiés ainsi que des stratégies déployées par les femmes. Nous poursuivrons avec une présentation de l'entreprise étudiée et de sa politique de gestion des talents. Nous présenterons également la méthodologie que nous avons utilisée, ainsi que le cadre d'analyse qui nous a aidé à structurer notre démarche. Ensuite, nous exposerons dans notre partie empirique les résultats de notre rencontre avec les différents acteurs de l'entreprise. Nous nous intéresserons à la façon dont les personnes ont été intégrées au programme, à leur profil, aux différentes activités proposées ainsi qu'à l'évaluation prévue de ce programme. Nous terminerons par une discussion qui reviendra sur nos résultats empiriques en les confrontant à une analyse plus théorique nous permettant de prendre un peu de hauteur par rapport à notre terrain. C'est dans cette discussion que nous reviendrons sur les questions que nous nous posions au départ de notre démarche et que nous tenterons d'y apporter des éléments de réponse.

2. Contextualisation

Comme nous l'avons vu, la présence des femmes dans les postes à responsabilité continue d'être moindre par rapport à celle des hommes. Mais comment expliquer ce phénomène ? Nous examinerons dans ce chapitre comment cette problématique a été abordée dans la littérature.

2.1. Concept

La faible représentation des femmes dans les échelons supérieurs des entreprises a été identifiée par de nombreux chercheurs comme étant due au « plafond de verre ». Le plafond de verre, ou « glass ceiling » selon la formule originale, est une expression américaine datant de la fin des années quatre-vingt. L'expression « glass ceiling » a fait son apparition de manière publique dans le Wall Street Journal en 1986 dans un article publié par les journalistes C. Hymowitz et T. Schellhardt. Ces journalistes mentionnaient alors les obstacles imperceptibles auxquels les femmes managers étaient confrontées.

Il existe différentes définitions de ce phénomène. Nous le définirons dans ce travail comme « l'ensemble des obstacles visibles et invisibles qui séparent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles » (Laufer, 2004 : 18). Le plafond de verre est donc une métaphore qui souligne que les femmes qui veulent progresser dans la hiérarchie se heurtent à une barrière qui n'est pas forcément visible et qui leur laisse entrevoir le sommet de l'organisation sans pour autant leur donner la possibilité d'y accéder.

L'intérêt pour cette littérature a surtout été développé dans les pays anglo-saxons, bien qu'il se soit aujourd'hui étendu à bien d'autres pays. On peut noter que le phénomène du plafond de verre a été investigué selon différents angles par les chercheurs. Ceux-ci ont notamment essayé d'y trouver des explications, tant au niveau historique qu'organisationnel ou encore individuel. Certains se sont aussi intéressés directement aux femmes ayant réussi à franchir ce plafond de verre et aux stratégies qu'elles avaient mises en place pour y arriver.

2.2. Perception

Foley, Kidder et Powell (2002) rappellent l'importance de la perception dans le phénomène du plafond de verre. Ils constatent en effet dans leur étude que les femmes perçoivent davantage l'existence d'un plafond de verre que les hommes. Cette perception d'un plafond de verre était également liée à l'appréciation de l'équité des promotions. Les personnes considérant que les promotions n'étaient pas équitables avaient ainsi moins d'attentes concernant leur avancement de carrière. Cela suggère que les personnes percevant un plafond de verre seraient susceptibles d'adapter leurs comportements professionnels en conséquence.

Ragins et al. (1998) s'intéressant également aux différences de perception entre hommes et femmes quant au plafond de verre, décèlent un écart relatif au genre non négligeable. La première barrière empêchant les femmes d'avancer est selon les hommes le manque d'expérience de première ligne ou de management (82%), tandis que la deuxième est le fait que les femmes ne sont pas présentes

dans le « pipeline » depuis assez longtemps (64%). Pour ces questions, les femmes sont deux fois moins nombreuses que les hommes à estimer qu'il s'agit de barrières (respectivement 47% et 29%). Les hommes sont par ailleurs deux fois moins enclins que les femmes à considérer que les stéréotypes masculins constituent une barrière pour les femmes (25% versus 52%). Les femmes sont aussi un peu plus de trois fois plus nombreuses que les hommes à considérer que l'exclusion des réseaux informels joue en leur défaveur (49% versus 15%). Nous remarquons avec ces quelques exemples que dans un même environnement, les perceptions peuvent être très différentes.

Ainsi, nous pensons qu'il est essentiel de souligner l'importance des perceptions dans le phénomène du plafond de verre car elles peuvent être très variables. De plus, comme le soulignent Ragins et al. (1998) : « les barrières n'ont pas besoin d'être réelles pour être efficaces » (p. 38).

2.3. Obstacles

Penchons-nous maintenant sur les explications données par les chercheurs pour expliquer le plafond de verre.

D'un point de vue historique, Laufer (2004) revient sur l'hypothèse avancée pour justifier ce phénomène, qui consiste à dire que les femmes étant entrées plus tard que les hommes dans le monde académique, il était logique que celles-ci accèdent dans une moindre mesure aux postes de hauts niveaux. En effet, ces femmes étaient par conséquent moins bien formées que les hommes, ce qui expliquerait qu'elles n'aient pas accès aux mêmes types de postes que ces derniers. Néanmoins, l'auteur constate que la progression du nombre de femmes dans les niveaux intermédiaires n'a pas proportionnellement mené à leur accession à des postes de responsabilité. De même, elle rejette également l'hypothèse consistant à dire que si les femmes accédaient moins aux plus hauts niveaux de l'entreprise, cela était simplement dû à leur présence moindre dans les échelons inférieurs. La présence croissante des femmes dans ces mêmes échelons contredit cette hypothèse. Ainsi, les femmes continuent d'être sous représentées dans les échelons supérieurs malgré leur formation et leur présence dans les échelons inférieurs. Le plafond de verre ne semble donc pas pouvoir être expliqué par ces hypothèses liées à l'histoire.

D'autres auteurs ont montré que l'entreprise jouait également un rôle au niveau du plafond de verre. En effet, bien que la méritocratie émerge au sein de celles-ci, il semble que les relations de pouvoir soient toujours présentes, de même que les jeux informels (Laufer, 2004). L'idéologie méritocratique étant basée sur la notion de mérite, on pourrait s'attendre à ce qu'elle profite aux femmes, celles-ci pouvant démontrer autant de mérite que les hommes dans leur travail. Toutefois, cette idéologie se trouve parfois relativisée par l'importance des enjeux de pouvoir régnant au sein de toute organisation. De plus, l'organisation n'est pas neutre, comme cela a longtemps été affirmé, mais bien sexuée (Laufer, 2004). La distinction biologique entre les sexes entre donc en jeu dans le fonctionnement des entreprises. Les recherches ont dès lors mis en évidence plusieurs éléments susceptibles de nuire à l'avancement hiérarchiques des femmes.

En premier lieu, Guillaume et Pochic (2007) observent que pour avoir une chance d'être catégorisé comme haut potentiel et d'accéder aux plus hautes sphères, un engagement total est

demandé aux managers. Cet engagement se traduit à la fois par la possibilité d'effectuer des mobilités, tant fonctionnelles que géographiques, mais aussi par des normes de présence élevées. Il est donc attendu des managers qu'ils fassent preuve d'une grande disponibilité et qu'ils ne comptent pas leurs heures. Pour les auteurs, cela constitue un premier obstacle pour les femmes, dans la mesure où cela s'appuie sur une division traditionnelle entre les sexes, défavorable à ces dernières. Avec ce modèle, les femmes sont effectivement perçues comme devant prendre en charge la vie familiale et personnelle tandis que les hommes sont libres de faire preuve d'une dévotion entière pour l'entreprise. Les femmes, ayant des responsabilités supplémentaires à assumer et ne pouvant dès lors pas répondre à ces impératifs, font l'objet de doutes quant à leur engagement vis-à-vis de leur entreprise.

La carrière est aussi souvent modulée selon un parcours-type dont les étapes sont associées à des âges distincts (Guillaume et Pochic, 2007). Ce chemin de carrière est préjudiciable pour les femmes dans la mesure où celles qui ont des enfants s'écartent de cette trajectoire. La période de détection des hauts potentiels correspond par exemple fréquemment au moment où les femmes attendent leur premier enfant. On touche ici au problème de la conciliation vie privée – vie professionnelle, qui n'est pas nouveau. En effet, il peut constituer un élément déterminant dans la progression hiérarchique. Pour les femmes voulant briser le plafond de verre, ce problème est particulièrement saillant car les positions hiérarchiques élevées sont encore plus coûteuses en termes d'investissement professionnel. Les femmes qui démontrent la plus grande progression seraient d'ailleurs aussi celles dont le travail outrepasserait la vie familiale (Belghiti-Mahut, 2004). Mais cela peut même aller plus loin car les femmes étant célibataires ne se voient pas forcément offrir des postes à responsabilité que l'on estime incompatibles avec une vie de famille (Guillaume et Pochic, 2007). Ces dernières sont donc victimes de stéréotypes quant à leurs envies de carrière.

De plus, les fonctionnements informels des organisations ne sont pas à négliger. Par exemple, bien qu'il existe des protocoles déterminant la mobilité, il arrive encore que les directeurs choisissent eux-mêmes les candidats qui leur conviennent, contournant de ce fait les règles en vigueur (Guillaume et Pochic, 2007). L'implication des directeurs dans la gestion de carrière favorise le développement de réseaux autour de ces derniers, incluant la plupart du temps des personnes qui leur sont semblables (*Ibid.*). Plus largement, les réseaux qui se créent en entreprise permettent d'obtenir plus de visibilité, de bénéficier de soutien mais aussi d'être au courant des opportunités. Cela est dommageable pour les femmes dans la mesure où ces réseaux se développent dans un univers masculin et favorise l'entre-soi (*Ibid.*). Les hommes partageant davantage d'intérêts communs entre eux, la promotion d'un homme est perçue par les femmes comme étant plus rapide (Davies-Netzley, 1998). Ces réseaux d'hommes favorisent ainsi l'accession à des postes, parfois au détriment des femmes (Wrigley, 2002). En outre, certains hommes font preuve d'une attitude négative envers les femmes et souhaitent les empêcher d'accéder aux hautes sphères par différentes actions, telles que la marginalisation (Baumgartner et Schneider, 2010). La présence moindre des femmes dans les réseaux professionnels joue également en leur défaveur dans la mesure où ceux-ci aident à intégrer les instances de pouvoir (Laufer, 2004). De plus, afin d'accéder au pouvoir, la maîtrise des jeux politiques s'avère essentielle et les femmes semblent montrer plus de difficultés dans cet exercice (Guillaume et Pochic, 2007).

Par ailleurs, les critères utilisés tout au long de la gestion de carrière se révèlent parfois discriminants. En effet, « les qualités attendues du futur manager se déclinent a priori plus facilement au masculin » (Wajcman, 1998, cité par Guillaume et Pochic, 2007, p. 95). Le modèle idéal du manager apparaît davantage masculin que féminin (Laufer, 2005). Cet élément peut être examiné à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Au niveau organisationnel, une valorisation des qualités généralement associées au masculin, telles que le charisme, les compétences managériales ou encore la maîtrise de ses émotions, contribue à défavoriser les femmes (Guillaume et Pochic, 2007). Au niveau individuel, l'évaluation que les femmes effectuent de leurs aptitudes aurait tendance à diminuer leur progression hiérarchique, dans la mesure où cette évaluation serait effectuée à partir de critères masculins (Belghiti-Mahut, 2004).

Belghiti-Mahut (2004) constate à un niveau plus individuel que les femmes ont davantage besoin d'être encouragées pour progresser que les hommes. Celles-ci peuvent dès lors être tentées de s'adresser aux femmes des échelons supérieurs en quête de soutien. Néanmoins, elles peuvent ne pas recevoir l'aide espérée, et ce en raison de ce qui est appelé « the queen been syndrome », qui correspond au fait « qu'une femme qui a réussi à accéder au top trouve une raison de ne pas aider les autres femmes qui ambitionnent de briser le plafond de verre » (Keeton, 1996 ; Ng et Chin, 2001, cités par Baumgartner et Schneider, 2010, p. 561). C'est d'ailleurs ce que confirme Wrigley en 2002, en observant que les participantes n'avaient pas été soutenues par des femmes d'échelons supérieurs. Ce point est toutefois contredit par d'autres études. En effet, Ragins et al. (1998) ont observé que les femmes ayant réussi étaient souvent elles-mêmes mentors d'autres femmes et leur donnaient des conseils pour arriver au top. Baumgartner et Schneider (2010) remarquent également que ces femmes ayant réussi sont désireuses d'aider les autres femmes.

Wrigley (2002) ajoute d'autres facteurs individuels pouvant intervenir dans l'existence du plafond de verre. Ainsi, il a mis en évidence que les femmes elles-mêmes pouvaient parfois adopter une attitude de déni vis-à-vis du plafond de verre. Celles-ci expliquaient notamment leur non progression hiérarchique en évoquant leur propre responsabilité, par exemple par le choix de donner la priorité la vie de famille plutôt qu'au travail. Plusieurs participantes refusaient de considérer que leurs difficultés d'avancement hiérarchique étaient dues à leur genre. Un autre argument pour nier l'existence du plafond de verre consistait à assurer que si les femmes ignoraient le plafond de verre, alors elles parviendraient à le surmonter. Ces femmes se blâmaient ainsi personnellement plutôt que de mettre en cause l'organisation. De plus, certaines femmes pensaient que leur socialisation expliquait aussi leur carrière au sein de l'organisation. Une conception plus limitée du succès serait inculquée aux femmes et certaines prendraient celle-ci pour acquise, en ne cherchant pas à la remettre en question.

2.4. Stratégies

Mais les femmes peuvent tout de même contrer ce phénomène de plafond de verre. Certaines arrivent effectivement à briser le plafond de verre grâce à diverses stratégies adaptées aux obstacles qu'elles rencontrent au cours de leur carrière. Nous allons ici en exposer quelques-unes.

Pour commencer, la détermination et la priorisation sont des éléments clés dans le but de briser le plafond de verre (Baumgartner et Schneider, 2010). Ces éléments permettent en effet aux femmes d'avoir une vision claire de leurs objectifs et de croire qu'elles peuvent les atteindre. Ragins et al. (1998) notent que les femmes ont l'impression qu'elles sont censées surperformer, peu importe en quoi consiste la tâche. Selon les auteurs, ces femmes ont ainsi l'impression de ne pas être prises au sérieux à cause de leur sexe et ont le sentiment de devoir contredire les stéréotypes d'une culture dominante masculine en travaillant d'une manière plus satisfaisante et efficace que ce qu'elles sont supposées faire. Les stratégies identifiées se réfèrent dans cette étude au fait de se rendre indispensable pour une organisation en travaillant plus que la moyenne, en acquérant des compétences spécifiques mais aussi en essayant d'être affectée à des missions complexes. Marchand et al. (2007) se situent dans la même lignée. Dans leur étude, les femmes ont le sentiment de devoir davantage démontrer leurs compétences et d'avoir plus de difficultés à gagner de la crédibilité. Leurs stratégies consistent dès lors à élaborer très soigneusement leurs réunions et leurs dossiers.

Mais l'accès au top management est également favorisé par d'autres éléments : les efforts fournis, le fait de savoir se vendre, mais aussi la recherche d'opportunités (Baumgartner et Schneider, 2010). L'obtention d'un niveau d'éducation élevé constitue une autre méthode pour réussir (Davies-Netzley, 1998 ; Ragins et al., 1998 ; Baumgartner et Schneider, 2010). Certaines femmes augmentent leur niveau d'éducation pendant qu'elles travaillent pour être capables de progresser dans l'organisation (Davies-Netzley, 1998). Par ailleurs, le fait d'acquérir de l'expérience de diverses façons est toujours valorisé (Baumgartner et Schneider, 2010). La mobilité professionnelle est considérée comme un élément pouvant favoriser l'évolution de carrière (Laufer, 2005). Wrigley (2002) ajoute que pour les femmes, une autre stratégie est d'être patiente ainsi que de se constituer en « problem-solver ».

Une autre stratégie possible est l'assimilation, qui consiste à ce que les femmes adoptent des caractéristiques masculines (Kanter, 1997, citée par Guillaume et Pochic, 2007). Les femmes adaptent par exemple leur tenue vestimentaire pour qu'elle se rapproche davantage de celle des hommes et font attention à leur coiffure (Guillaume et Pochic, 2007 ; Davies-Netzley, 1998). Il leur arrive aussi d'adopter des attributs ou comportements plutôt considérés comme masculins (Belghiti-Mahut, 2004 ; Davies-Netzley, 1998). Les femmes adhèrent alors aux comportements attendus des cadres dirigeants (Laufer, 2005).

Marchand et al. (2007) observent que certaines femmes choisissent de tirer parti de leur présence minoritaire. Il ne s'agit dès lors pas ici de tenter de minimiser leur différence de sexe mais bien de s'en servir dans leur intérêt. Elles jouent ainsi de leur différence pour attirer l'attention, notamment lors de réunions avec d'autres hommes.

Au niveau du style de leadership, on peut constater que certaines caractéristiques personnelles semblent profondément associées à un genre particulier. Certaines études ont essayé de déterminer quel style genré était le plus approprié pour les femmes et ont mené à des conclusions différentes (Baumgartner et Schneider, 2010). Le fait de miser sur ses compétences féminines, comme les compétences interpersonnelles, l'esprit d'équipe, la collaboration ou encore l'accessibilité vis-à-vis des subordonnées peut constituer une stratégie efficace (Baumgartner et Schneider, 2010). Néanmoins,

selon Ragins et al. (1998), les femmes font face à un « double standard de comportement » (p. 30) : d'un côté, il est attendu des femmes qu'elles démontrent des caractéristiques féminines et de l'autre côté, elles ne sont pas prises au sérieux si elles sont trop féminines à cause du modèle du bon manager qui inclut des caractéristiques masculines. Pour ces auteurs, les femmes doivent donc développer un style de leadership qui soit acceptable pour les hommes. Marchand et al. (2007) notent pareillement que la moitié des participantes de leur étude considèrent qu'il existe des codes « qu'en tant que femme, tu n'as pas le droit de dépasser » (p. 44).

Etant conscientes de l'importance des réseaux, les femmes essaient également d'intégrer ceux-ci pour favoriser leur propre carrière par différents moyens. Pour faciliter leur intégration, elles apprennent par exemple un sport apprécié des hommes, organisent des moments de rencontre, ou montrent leur envie de rejoindre le réseau, l'important étant d'être proactives et de ne pas avoir peur (Baumgartner et Schneider, 2010). Certaines femmes commencent aussi à s'intéresser à des sujets que les hommes aiment afin de pouvoir discuter avec eux (Davies-Netzley, 1998). Le réseautage avec des hommes occupant des positions de pouvoir est perçu comme essentiel pour réussir (Davies-Netzley, 1998). Plus largement, le fait de savoir mobiliser les réseaux est lié au succès de carrière (Laufer, 2005). Néanmoins, au sein des réseaux, mais aussi plus globalement au sein de l'entreprise, certains stéréotypes peuvent demeurer présents. Afin de les contrecarrer, certaines femmes ayant réussi dans leur carrière expliquent utiliser l'anticipation et le détachement (Baumgartner et Schneider, 2010).

Toujours dans la lignée des relations interpersonnelles, on peut revenir sur le rôle des mentors. Les mentors peuvent en effet aider les femmes dans leur avancement hiérarchique et constituer de ce fait un facteur clé de succès (Guillaume et Pochic, 2007 ; Ragins et al., 1998 ; Wrigley, 2002 ; Laufer, 2005). Le feedback de ces mentors est très important pour les femmes afin que celles-ci développent un style acceptable vis-à-vis de leur genre (Ragins et al., 1998). Les mentors féminins sont vus comme étant plus à même que les hommes de comprendre à quel genre de barrières les femmes se heurtent parce qu'elles ont connu la même discrimination entre les genres (Davies-Netzley, 1998 ; Ragins et al., 1998). Les mentors féminins permettent aussi de développer des relations plus chaleureuses et de faire entrer les femmes dans des cercles privés (Davies-Netzley, 1998). Mais les avantages d'avoir un mentor masculin ne doivent pas être minimisés. Ragins et al. (1998) constatent que les mentors masculins peuvent ouvrir des portes à leurs protégés et les inviter dans des réseaux auxquels ils n'ont habituellement pas l'accès. Cette relation est également bénéfique dans la mesure où elle permet d'avoir un aperçu plus intense des règles et points de vue des hommes. De plus, ces hommes peuvent également jouer le rôle de défenseur et de support pour les femmes qu'ils mentorent. Selon les auteurs, les décisions prises par les femmes ont plus de poids lorsqu'elles sont appuyées par leurs mentors masculins. Néanmoins, la peur d'apparaître comme étant engagé dans une relation amoureuse avec leurs protégées féminines dissuadent certains hommes de se lancer dans du mentorat (Ragins et Cotton, 1991, cité par Ragins, Townsend et Mattis, 1998).

Une distinction intéressante entre mentorat formel et informel a par ailleurs été introduite par Baumgartner et Schneider (2010). En effet, le mentorat formel semble mitigé aux yeux des participantes

de leur étude : sentiment de faiblesse et embarras en résultent parfois, de même qu'un scepticisme vis-à-vis de son utilité. Les stratégies des femmes vis-à-vis des mentors consistent alors par exemple à construire une relation avec quelqu'un qui avait occupé la position désirée, qui était fiable et qui avait réussi.

D'autres stratégies relèvent de la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Une première stratégie consiste à faire un choix entre la carrière et la famille, et ainsi décider de ne pas avoir d'enfant en raison d'une carrière exigeante (Davies-Netzley, 1998, Baumgartner et Schneider, 2010). La solution peut aussi être d'attendre le moment jugé le plus opportun pour avoir un enfant, d'avoir recours à ses proches, tels que la famille et les amis, afin d'obtenir de l'aide ou encore d'utiliser l'argent gagné grâce au travail pour prendre en charge certaines demandes (Baumgartner et Schneider, 2010). Enfin, certaines femmes utilisent également les systèmes de garderie, adaptent leurs horaires ou payent pour des services d'aides (Davies-Netzley, 1998). Néanmoins, pour les femmes ayant des enfants, il reste essentiel de passer du temps avec eux, même si ce n'est pas forcément au même moment que les autres mamans (Davies-Netzley, 1998).

Les femmes peuvent prendre une décision plus radicale, qui est celle de quitter leur statut de salariées, pour adopter le statut de femmes entrepreneurs. Le plafond de verre est en effet une des causes amenant celles-ci à adopter cette démarche (Laufer, 2004).

Il ne faut cependant pas oublier que certaines femmes ne nourrissent pas l'ambition de briser ce plafond de verre et d'accéder aux plus hautes sphères de l'organisation. Elles peuvent avoir différentes raisons de ne pas vouloir s'élever davantage dans la hiérarchie, telles que l'absence d'une réelle motivation, la peur ou l'impact que cela pourrait avoir sur leur vie de famille (Baumgartner et Schneider, 2010). Certaines femmes qui se considèrent comme carriéristes pensent d'ailleurs qu'il s'agit d'une question de choix et de sacrifices et se différencient par exemple des femmes qui souhaitent ne pas prester de longues heures de travail (Laufer, 2005). Pour ces femmes, « ce sont les femmes elles-mêmes qui se mettent des barrières » (Laufer, 2005 : 38).

Ce passage par la littérature nous a permis de rappeler la pertinence de notre sujet d'étude. Nous avons ainsi souhaité examiner de quelle façon cette problématique était traitée sur le marché du travail. Pour ce faire, nous avons concentré notre étude sur une entreprise ayant souhaité mettre en place un programme de promotion de la diversité dans les niveaux supérieurs. Nous allons maintenant présenter brièvement l'entreprise concernée et le programme. Nous présenterons ensuite le contexte de mobilité et gestion de talents dans l'entreprise.

3. Présentation de l'entreprise

3.1. Présentation générale

Nous avons effectué notre recherche dans une société d'assurances internationale. Nous nous sommes concentrée sur la structure belge de l'entreprise. Pour des raisons de confidentialité, nous avons souhaité ne pas fournir beaucoup de renseignements sur l'entreprise et les fonctions précises des personnes interrogées, afin de préserver au maximum l'anonymat des participants. Nous appellerons cette entreprise « XYZ ».

L'entreprise XYZ comporte une partie banque et une partie assurance. Il existe de ce fait deux comités de direction et deux directeurs généraux. Les membres des comités de direction sont les directeurs des différents départements. Le comité de direction des activités d'assurance compte neuf membres tandis que le comité de direction des activités bancaires compte six membres.

Si l'on s'intéresse aux effectifs et plus précisément au ratio hommes-femmes, on note que l'entreprise XYZ emploie environ 5000 collaborateurs, selon une proportion de 52% de femmes et 48% d'hommes. Au niveau du comité de direction de XYZ assurances, seulement deux membres sont des femmes, ce qui représente une proportion de 22,2%. Au niveau du comité de direction de XYZ banque, trois membres sont des femmes, ce qui équivaut à 50% de l'effectif. Par contre, si l'on s'intéresse au top 60 au niveau de l'assurance, on constate une proportion de femmes de l'ordre de 20,3%, tandis que le top 25 de la banque révèle une proportion de femmes de 26,1%. Nous voyons donc que les femmes sont moins nombreuses lorsque l'on s'élève dans la hiérarchie.

3.2. Présentation du programme de promotion de la diversité

Le programme de promotion de la diversité est un programme prévu pour une durée d'un an. Il avait pour but de mettre en relation des sponsors, membres de la direction, et des sponsorisées, femmes talentueuses dont l'entreprise voulait encourager le développement de carrière.

Il représente un moyen pour XYZ de constituer un vivier de femmes pouvant accéder à des niveaux de management élevé, voir même à des niveaux de direction. Comme nous l'avons vu, il existe actuellement une répartition inégale en termes d'hommes et de femmes au sein des niveaux élevés de management chez XYZ. Pourtant, la proportion de femmes au sein de l'entreprise toute entière est légèrement supérieure à 50%. Le programme vise donc à apporter une solution à cette répartition inégale.

Mais pourquoi avoir pris l'initiative d'un tel programme de promotion de la diversité ? En réalité, XYZ est une entreprise faisant partie d'un groupe international et c'est le Siège qui a souhaité que la filiale belge s'engage dans un tel programme. Un programme similaire avait en effet été développé au Siège et l'entreprise belge devait se situer dans la même lignée. La responsable diversité et inclusion qui était en fonction à ce moment-là et qui s'occupait de la diversité à mi-temps s'était donc chargée de réfléchir à l'élaboration d'un programme favorisant la mobilité hiérarchique de femmes au sein de l'entreprise belge. Elle avait, pour ce faire, collaboré avec la Directrice des Ressources Humaines.

L'entreprise belge bénéficiait donc d'une marge de manœuvre quant au contenu du programme. En effet, le Siège demandait à ce qu'un programme de promotion de la diversité soit mis en place mais il n'en imposait pas toutes les modalités. L'ancienne responsable diversité et inclusion nous a dès lors confié qu'elle avait enrichi le programme par rapport à celui qui était proposé au Siège en y incluant d'autres activités. Le programme du Siège ne comportait qu'une partie mentorat, tandis que le programme belge inclut trois types d'activités, que nous développerons dans quelques instants.

Il importe toutefois de noter que la responsable diversité et inclusion a changé de fonction avant la mise en œuvre effective du programme. Un autre responsable diversité et inclusion s'est donc chargé de l'implémentation du programme. Ce nouveau responsable diversité et inclusion occupe quant à lui cette fonction à temps plein et est intégré au sein des Ressources Humaines de l'entreprise.

Mais comment le souhait de plus de diversité au sein du management est-il légitimé par l'entreprise belge elle-même ? En fait, le responsable diversité et inclusion actuel nous a expliqué que le choix était légitimé par plusieurs raisons au sein de XYZ. Tout d'abord, XYZ souhaite donner les mêmes opportunités à tous ses collaborateurs. De plus, il y a une volonté de bénéficier de tous les talents au sein de l'entreprise, et donc aussi de ceux des femmes et de leurs compétences féminines. Une entreprise diversifiée est sensée rendre les collaborateurs plus motivés et plus heureux. Cela sous-entend également que les collaborateurs seraient plus performants dans une entreprise favorisant la diversité. Ensuite, la diversité au niveau du genre est assumée comme étant génératrice de profits financiers, et ce, justement en raison de compétences associées à chacun des genres. Enfin, l'entreprise souhaite être le miroir de la société. Ce dernier élément sert l'entreprise à être davantage légitime vis-à-vis de ses clients, mais constitue également un argument pour le recrutement de nouveaux talents. Les justifications sont donc à la fois d'ordre social, sociétal et économique. Nous retrouvons dès lors ici des justifications énoncées par Landrieux-Kartochian (2005).

« Le genre, ça veut dire qu'on veut qu'il y ait plus de femmes dans le top management, non pas juste pour faire plaisir aux femmes mais parce que des sociétés, des études ont démontré que les sociétés où dans le top management il y a minimum 30 à 40% de femmes ont des meilleurs résultats par rapport à avant où il y avait moins de femmes. Pourquoi ? Parce qu'il y a plusieurs styles de management. Il y a le style de management masculin et le style féminin. (Extrait d'entretien, responsable diversité et inclusion)

Pour promouvoir cet équilibre de genre dans la hiérarchie, ce programme vise à identifier les raisons éventuelles qui empêchent les femmes d'accéder à ces niveaux dans l'entreprise. Le souhait affiché est effectivement d'aider les femmes participantes à combler les manques de qualifications identifiés et perçus grâce à un programme de développement rapide. Ce programme est dès lors vu comme un moyen d'équilibrer la balance hommes – femmes au sein d'XYZ, et ce, en aidant certaines femmes à gravir les échelons.

Ce programme s'est tenu de janvier à décembre 2015. C'était une première au sein de l'entreprise belge, l'année 2015 représentant la première édition de celui-ci. Un planning a été déterminé par le responsable diversité et inclusion pour l'année entière. Celui-ci incluait trois types

d'activités : des rencontres entre sponsors et sponsorisées, des workshops sur des thèmes variés ainsi que des séances de coaching individuel.

Les sponsors participaient uniquement aux rencontres entre sponsors et sponsorisées. Il s'agissait en fait pour eux de prévoir sur une base mensuelle, une plage horaire d'une heure environ afin de rencontrer la personne qu'ils sponsorisaient. Chaque sponsor avait donc la responsabilité d'organiser son agenda afin de pouvoir rencontrer sa sponsorisée tous les mois.

Les sponsorisées quant à elles, en plus de rencontrer leur sponsor chaque mois, étaient invitées à participer à quatre après-midis de workshops sur des thèmes différents, animés par deux intervenantes externes. Les thèmes abordés étaient respectivement l'image de marque personnelle, la communication, le réseautage et la conciliation vie privée – vie professionnelle. Ces thèmes ont été choisis car pour les responsables du programme et les intervenantes externes, ce sont les thèmes qui sont les plus problématiques pour les femmes. Ces éléments sont dès lors identifiés comme devant faire l'objet d'une attention particulière pour les femmes afin de les faire évoluer dans leur carrière.

Enfin, les sponsorisées bénéficiaient également de trois séances de coaching individuel avec une des intervenantes externes. Ces séances étaient totalement individualisées et étaient donc taillées sur mesure pour chaque sponsorisée, en fonction de ses besoins actuels et de ses attentes.

Une attention particulière au contenu du programme. Ainsi, celui-ci inclut du sponsoring et non du mentoring. D'après les participants au programme, la différence se définit surtout au niveau du rôle du sponsor. Celui-ci doit assurer la promotion de la personne qu'il sponsorise auprès de son propre réseau et ainsi lui garantir une visibilité plus grande au sein de l'organisation. Le sponsor ne se charge pas uniquement d'aider la personne à promouvoir sa carrière via des discussions et des conseils, comme un mentor, il s'occupe aussi de faire connaître la personne. Ce sponsoring permet ainsi à la sponsorisée d'être plus visible et de bénéficier de l'appui et du soutien de son sponsor. Celui-ci doit s'engager à présenter la sponsorisée sous son meilleur jour et à proposer son nom lorsqu'il entend parler d'opportunités d'évolution. Le travail du sponsor se compose donc de deux facettes distinctes : les contacts directs avec la personne sponsorisée et la promotion de cette personne auprès de son entourage.

Selon Ibarra, Carter et Silva (2010), le sponsorship est « un type particulier de relation dans laquelle le mentor va au-delà du fait de donner du feedback et des conseils et utilise son influence avec les senior executives pour plaider pour le mentoré » (p. 82). Le rôle des mentors est donc d'offrir des conseils et du soutien psychologique alors que seul les sponsors peuvent vraiment utiliser leur influence pour faire évoluer leur mentoré. Dans leur étude, les auteurs remarquent que les hommes sont davantage sponsorisés que les femmes, ce qui explique qu'ils obtiennent plus de promotions.

Une étude de Catalyst en 2011 met également en évidence les points essentiels que les sponsors apportent à leurs protégés : préparation aux challenges des nouvelles fonctions, conseils sur les apports stratégiques à apporter à l'entreprise, identification des opportunités intéressantes, soutien de la candidature à un nouveau poste, développement de nouvelles compétences, augmentation de la visibilité. Le sponsorship était également perçu comme un moyen de contrecarrer les obstacles pour

les femmes. De plus, l'étude ajoute quatre caractéristiques essentielles pour que ce type de relation fonctionne : la confiance, l'honnêteté, la communication et l'engagement.

Ainsi, le programme de promotion de la diversité avait été conçu dans l'espoir d'améliorer l'équilibre hommes-femmes dans le top management de l'entreprise, et ce, au moyen de trois activités : rencontres entre sponsorisées, workshops et coaching individuel. Ce programme visait ainsi à ce que des femmes talentueuses, en qui l'entreprise XYZ croyait, soient suivies à la fois par leur sponsor et par deux intervenantes externes dans le but de développer leur carrière de manière accélérée.

Mais l'entreprise étudiée n'est pas la seule à mettre en place des actions afin de favoriser la diversité. Par exemple, l'entreprise Unilever a développé un programme visant à intégrer des femmes considérées comme à haut potentiel dans des postes de management élevés (Ibarra et al., 2010). Dans ce programme, les femmes sont assignées à des sponsors qui ont de l'expérience dans des domaines où elles doivent se développer et qui peuvent jouer un rôle dans les décisions. IBM Europe a également développé un programme de sponsoring afin de préparer des femmes à évoluer au terme d'une année (*Ibid.*). Les sponsors doivent alors aider les femmes à progresser, jouer de leur influence pour les décisions et trouver des projets qui sont susceptibles de développer les compétences de leur sponsorisée.

3.3. Mobilité et gestion des talents

Mais revenons-en à notre entreprise. Le programme de promotion de la diversité visant à intégrer davantage de femmes au sein du top management d'XYZ, nous souhaitons tout d'abord nous pencher sur les caractéristiques de la mobilité dans l'entreprise. Il s'agit d'un élément essentiel afin de mieux comprendre les logiques internes en vigueur en ce qui concerne l'accès à des fonctions de niveaux hiérarchiques élevés.

Tout d'abord, il importe de mentionner qu'il existe différents types de mobilité interne. Le collaborateur peut choisir d'effectuer une mobilité et se trouver ainsi dans le cas d'une mobilité volontaire. Néanmoins, le collaborateur peut aussi être obligé d'effectuer une mobilité. Cette obligation peut résulter de différentes raisons comme la disparition de la fonction occupée précédemment, un problème relationnel avec les collègues ou autre. Ainsi, chaque année, environ 200 personnes changent de fonction au sein de la société.

Cette année, un tournant est effectué dans la manière d'envisager la mobilité au sein d'XYZ. En effet, l'accent va être mis sur le fait que c'est le collaborateur qui a le « ownership » de son développement et de sa carrière. Le focus est mis sur l'employabilité du collaborateur. L'entreprise estime qu'une personne ne peut plus occuper la même fonction durant des années, comme dans le passé et souhaite dès lors favoriser la responsabilisation des collaborateurs quant à leur employabilité. Ce changement de politique implique notamment qu'une priorité sera donnée au collaborateur interne lorsque deux candidats, un interne et un externe, se présentent pour une fonction ouverte. Les collaborateurs sont donc encouragés à prendre en main leur développement et l'entreprise doit les y aider. Pour ce faire, les collaborateurs peuvent bénéficier de divers outils : job coaching, gestion de

carrière, outil information de management de carrière, possibilité d'entretien avec l'équipe responsable de la mobilité, etc.

Par ailleurs, la politique de communication au sein du processus de mobilité est également transformée. Jusqu'à présent, la confidentialité était un élément essentiel lors de la procédure de mobilité d'un collaborateur. La procédure était tenue secrète par les ressources humaines vis-à-vis du manager de la personne en mobilité jusqu'à ce que la décision finale soit prise et que le collaborateur soit sûr d'être engagé dans la nouvelle fonction. Actuellement, les ressources humaines veulent aller vers plus de transparence vis-à-vis du manager et souhaitent encourager le collaborateur à discuter avec ce dernier de ses souhaits de mobilité. Ce souhait est notamment justifié par l'envie d'impliquer le manager dans le développement de carrière des collaborateurs et le besoin de laisser au manager de la personne en mobilité suffisamment de temps pour réorganiser son équipe. Cela s'inscrit dans la nouvelle optique d'employabilité. Le changement de vision est donc assez net mais rencontre parfois quelques résistances :

« Il existe des managers à qui un collaborateur dit « oui je veux changer de fonction parce que je suis plafonné ici » et ce collaborateur ne reçoit plus de projets et ne reçoit plus de budgets de formation. » (Extrait d'entretien, responsable mobilité).

Nous pouvons donc voir que la transparence n'est pas toujours sans risque pour le collaborateur qui peut en quelque sorte subir le mécontentement de son manager. La nouvelle philosophie d'employabilité se heurte dès lors à certains obstacles. Un autre exemple est qu'il existe une règle simple chez XYZ qui stipule que normalement un collaborateur ne peut changer de fonction avant d'avoir passé 3 ans dans sa fonction actuelle. Il s'agit ici de s'assurer que la durée d'occupation d'une fonction est suffisante que pour assurer un retour sur investissement. La formation d'une personne à une nouvelle fonction prenant du temps, il est nécessaire que celle-ci reste un minimum de temps dans la fonction pour y apporter une réelle plus-value et engendrer un bénéfice. Néanmoins, cette règle empêche dans une certaine mesure les collaborateurs de changer de fonction librement et apparaît contradictoire avec l'encouragement à prendre le « ownership » de leur développement, ce dont est bien consciente la responsable mobilité.

Par ailleurs, l'injonction à la transparence concerne également les offres d'emploi en interne. Celles-ci devraient dès lors toutes être publiées sur l'intranet de l'entreprise afin que les collaborateurs puissent les consulter et postuler pour les fonctions qui les intéressent. Pourtant, les offres d'emploi ne sont pas systématiquement publiées sur l'intranet. Les offres concernant les fonctions très techniques par exemple ne sont pas toujours publiées car les personnes possédant ces compétences spécialisées sont déjà connues des responsables. Certaines évolutions sont donc, somme toute, assez « évidentes ». Par ailleurs, et cela nous intéresse particulièrement, plus la fonction à pourvoir correspond à un niveau hiérarchique élevé, moins il y a de chances qu'elle fasse l'objet d'une publication en ligne. Nous reviendrons plus tard sur ce point.

Nous allons maintenant nous intéresser à la gestion des talents, étant donné que les personnes sponsorisées sont toutes des femmes qui ont été identifiées comme talentueuses. Mais qu'est-ce qu'un talent et comment en devient-on un chez XYZ ?

Un talent est quelqu'un dont on considère « qu'il a un haut potentiel ». Ce potentiel est plutôt lié à des compétences non techniques, aussi appelées soft skills, qu'à des compétences techniques. Ces compétences sont transversales, ce qui signifie qu'elles peuvent être utilisées dans différentes fonctions. Les high potentials (ou hauts potentiels), aussi désignés sous le terme de « talents », sont définis comme des « *des high performers constants avec la capacité de se développer dans l'expertise ou dans l'échelle de management* » (extrait du document interne de l'entreprise reprenant les critères d'identification des talents). La capacité de se développer fait ici référence à un développement plus élevé que la moyenne au sein du niveau hiérarchique occupé ou à l'évolution vers le niveau hiérarchique supérieur. Cette capacité de se développer est donc équivalente au potentiel. Une première implication de cette définition de talent est qu'une personne talentueuse peut être identifiée à n'importe quel endroit de l'entreprise :

« En fait l'idée, XYZ veut pouvoir identifier dans l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation, les gens qui sont capables d'emmener notre transformation. Vraiment de relever les défis, les challenges du futur. Et de nouveau voilà, à la limite, presque indépendamment de leurs compétences techniques. » (Extrait d'entretien, responsable talents).

Les high potentials, ou talents, doivent cependant être distingués des « key people » qui sont quant à eux des « *high performers constants critiques pour le business, avec peu de potentiel pour évoluer davantage* » (extrait du document interne de l'entreprise reprenant les critères d'identification des talents). Les talents, ou hauts potentiels, sont ainsi des personnes qui démontrent un haut niveau de performance mais aussi des capacités d'évolution. Les key people, par contre, bien qu'ils soient performants, ne justifient pas d'un potentiel d'évolution. Ces derniers sont des personnes essentielles à l'entreprise car leurs compétences et qualifications sont cruciales. XYZ doit donc s'assurer que ces personnes restent dans l'entreprise car elles sont difficiles à remplacer. En ce qui concerne les talents, XYZ souhaite leur accorder une attention spéciale afin de favoriser leur développement de carrière dans l'entreprise. Nous voyons donc que ces deux types de personnes ne bénéficient pas des mêmes actions. Pour bien comprendre cette distinction essentielle, la responsable talents rappelle que le potentiel va au-delà de la performance.

Au sein de l'entreprise, le potentiel est détecté grâce à un modèle qui comprend trois dimensions : « le drive », « l'ability » et « l'engagement ». Ce modèle est connu comme le modèle ADE. Le « drive » est la dimension relative à l'énergie et l'ambition des personnes. Les personnes en faisant preuve veulent atteindre leurs objectifs, avoir un impact dans l'entreprise et influencent positivement les autres pour y arriver. « L'ability » concerne la capacité d'apprentissage. Ces personnes sont ainsi capables d'apprendre de leurs échecs, de se remettre en question et d'interroger leur entourage dans une perspective d'évolution constante. Enfin, « l'engagement » touche à l'investissement personnel. Les personnes engagées sont porteuses de la stratégie de l'entreprise et désireuses de rassembler les autres autour de cette stratégie. Afin d'évaluer ces trois dimensions, l'équipe responsable de la gestion

des talents a établi une liste de 16 questions réparties selon les dimensions : 8 pour « l'ability », 6 pour « le drive » et 2 pour « l'engagement ». Cette liste sert à identifier et valider la détection du potentiel. La personne qui pense avoir identifié un collaborateur avec du potentiel doit donc se référer à cette liste afin de confirmer sa pensée. Pour chacun des 16 items, elle doit se demander si le collaborateur démontre cette affirmation « rarement », « parfois », « souvent » ou « toujours ». Si la majorité des réponses est « souvent » ou « toujours », le collaborateur peut entrer en ligne de considération pour être admis comme un talent. Néanmoins, il n'y a pas d'indication précise sur ce qui est considéré comme la majorité, ni sur la différence entre les deux options « souvent » et « toujours ».

Rappelons néanmoins qu'il ne suffit pas qu'un collaborateur témoigne d'un potentiel élevé pour qu'il soit considéré comme un talent. En effet, les talents font à la fois preuve de performance et de potentiel. Un futur talent, en plus de démontrer du potentiel, devra donc théoriquement être repris dans la liste des high performers. Cette liste, établie chaque année par l'équipe de gestion des talents, reprend les personnes ayant obtenu deux scores au-dessus de la moyenne (« A » ou « B ») lors de l'évaluation, et ce, au cours des trois années précédentes. Dans cette liste, se retrouvent donc à la fois les talents et les key people, tous deux high performers. Cela explique le besoin d'utiliser à la fois la checklist de potentiel et la liste des high performers pour différencier ces deux types de collaborateurs.

La gestion des talents est un processus appelé Organizational Talent Review (ou OTR). Chaque année, l'équipe responsable de la gestion des talents se rend dans les différentes Business Units de l'entreprise afin d'établir avec les membres de la direction et les direct reports de chacune d'elles la liste des talents. Ils effectuent ce procédé grâce à la liste des high performers et aux trois dimensions « ability », « drive » et « engagement » décrites précédemment. Cet exercice permet une gestion proactive des personnes identifiées comme talents afin de favoriser leur développement dans l'entreprise. Cela permet ainsi que ces personnes soient placées aux endroits que l'on estime les plus propices pour elles. L'enjeu est donc réel pour l'entreprise car elle doit s'assurer que le potentiel de ces personnes est exploité au mieux.

« Après les avoir identifiés on va absolument leur donner tous les moyens de se développer et on veut s'assurer qu'ils sont mis aux bons endroits dans l'organisation, qu'on les utilise de manière optimale mais en lien avec leurs aspirations. » (Extrait d'entretien, responsable talent).

Au-delà de cet exercice d'identification des talents, l'équipe de gestion des talents effectue un exercice de succession planning (ou plan de succession). Il s'agit en fait d'un exercice visant à assurer la continuité du business dans l'entreprise. Ainsi, pour les fonctions clés de l'entreprise, tels les membres des comités de direction ou les niveaux directement inférieurs, l'équipe essaie d'identifier les personnes qui seraient aptes à assurer le remplacement d'une personne qui viendrait à quitter l'entreprise, pour quelle que raison que ce soit. Cet exercice utilise la notion de temporalité. Ainsi, une personne peut ne pas être identifiée comme apte à remplacer un membre de la direction directement, mais bien dans les deux années suivantes ou dans les cinq années suivantes. Cela permet à l'entreprise d'assurer une certaine planification au niveau de ses effectifs et ainsi de pouvoir parer à l'éventualité d'un départ. De plus, au cas où l'exercice révèle qu'une fonction ne dispose d'aucun remplaçant

potentiel, l'entreprise peut adapter ses recrutements ou actions de formations en conséquence. Cet exercice est donc aussi un exercice des risques auxquels l'entreprise peut être confrontée.

Revenons un instant sur le fait que plus on monte dans la hiérarchie, moins l'offre d'emploi a de chance d'être publiée sur l'intranet. En effet, l'exercice de succession planning que nous venons de décrire joue un rôle important dans cette manière de faire. Ainsi, les personnes qui ont été identifiées comme talentueuses car démontrant à la fois de la performance et du potentiel bénéficient d'une attention particulière de la part de l'entreprise et font l'objet d'actions diverses afin de favoriser leur développement. Mais ce sont également ces personnes talentueuses que nous retrouvons dans le succession planning. Elles sont identifiées comme les personnes pouvant assurer dans le futur le remplacement des niveaux hiérarchiques examinés dans cet exercice. Cet élément nous permet de comprendre que puisque l'entreprise favorise depuis des années le développement de certains talents, il est « logique » que lorsque des places se libèrent, l'entreprise ne publie pas d'offre d'emploi pour ces niveaux mais aille chercher les personnes dans lesquelles elle a investi.

Il est intéressant de constater qu'à l'heure actuelle, ce sont donc les membres du Comex et leurs directs reports qui identifient les talents, en collaboration avec l'équipe responsable. Il s'agit d'une approche top-down dans la mesure où la décision provient de la direction. Ce sont donc les membres du Comex et des directs reports qui déterminent qui peut être considéré comme un talent.

Les managers des personnes identifiées comme talents sont invités à faire grandir le potentiel de ces personnes. Pour ce faire, ils doivent identifier avec les talents des points de développement sur lesquels les talents devront travailler. Le but est que les talents bénéficient d'un plan de développement. Afin de mettre en pratique les plans de développement, les talents peuvent bénéficier d'opportunités diverses. Ils peuvent être choisis pour participer à des projets transversaux dans l'entreprise ou encore partir en short-term assignment. Cette mission à court terme peut être effectuée à l'international, mais aussi en interne ce qui nécessite alors un changement de fonction pendant une période de temps déterminée. La mobilité, qu'elle soit interne ou non, est donc un levier de développement possible. Le talent peut aussi effectuer du « job shadowing », c'est-à-dire observer le métier d'un autre, par exemple en accompagnant une personne d'un niveau hiérarchique plus élevé à une réunion. Cela permet d'élargir les horizons et d'avoir une meilleure vision des enjeux à des niveaux supérieurs. Mais le talent peut aussi bénéficier de formations ou participer à des journées dans un development center. Dans ce centre, il pourra notamment effectuer des jeux de rôles, des mises en situation, etc. Au terme de cette journée, la personne se verra remettre un rapport d'analyse. Ce rapport est structuré en fonction d'un cadre d'analyse reprenant huit dimensions de leadership.

Néanmoins, en pratique, les plans de développement ne sont pas encore largement adoptés. En effet, les managers ayant dans leur équipe des talents peuvent émettre une certaine résistance vis-à-vis de ces plans de développement. Ces plans impliquent effectivement différentes actions pour faire grandir le talent au sein de l'organisation. Or, toutes ces actions nécessitent du temps et les managers ne sont pas toujours très enclins à consacrer ce temps au développement personnel de leurs collaborateurs. Il est vrai que les collaborateurs doivent travailler sur des projets et s'occuper de leur travail quotidien. Cependant, s'ils partent par exemple en formation, ce travail ne sera pas effectué. Par

ailleurs, les personnes identifiées comme talents sont des high performers, ce qui signifie par définition que leur travail est apprécié par leur manager. Ce dernier peut ainsi se montrer peu coopératif à l'idée qu'une personne performante quitte son équipe.

« [...] il y a encore des managers qui veulent encore garder et je comprends, leurs meilleurs, les personnes top of the top, crème de la crème. Et je les comprends parce que c'est un problème, j'ai expliqué le processus, ce n'est pas parce qu'ils perdent quelqu'un qu'il est remplacé pour des problèmes organisationnels ! Il y a donc ce réflexe de protectionnisme qui est parfois encore plus grand qu'avant à cause de ces problèmes structurels [...]. » (Extrait d'entretien, responsable mobilité).

Nous apercevons ici un autre élément d'explication de la résistance des managers vis-à-vis des plans de développement et plus spécifiquement vis-à-vis des actions de mobilité : le contexte structurel. XYZ faisant face à un contexte économique difficile, les managers qui perdent un collaborateur de leur équipe, pour une raison ou une autre, ne sont pas certains qu'ils pourront bénéficier d'un remplaçant. Le manager se trouvant dans ce cas de figure doit effectivement effectuer une demande dans un outil informatique afin d'émettre son souhait de remplacer le collaborateur en interne ou d'engager un externe. Dans cet outil, le manager doit justifier son souhait par divers arguments. Tout un exercice budgétaire s'engage alors dans une collaboration entre différentes parties prenantes telles que la finance, le business et les ressources humaines pour déterminer si le manager a droit au recrutement d'un nouveau membre dans son équipe. Cet exercice s'insère dans un exercice plus global d'analyse visant à déterminer le nombre et le type de profils dont l'entreprise a besoin sur les prochaines années. Il est donc parfois difficile de faire accepter aux managers qu'ils doivent aider leurs collaborateurs à grandir et parfois les laisser partir vers d'autres fonctions.

Le développement des hauts potentiels est par ailleurs confronté à un autre obstacle de taille, à savoir le manque de transparence du processus de gestion des talents envers les personnes autres que les membres des comités de direction et leurs direct reports. Il s'agit pour nous d'une dimension caractéristique de la gestion des talents au sein d'XYZ, comme le démontre l'extrait d'entretien suivant :

« Parce qu'aujourd'hui, j'explique tout ce process aux gens qui sont des niveaux managers et je ne... Il n'y en a quasiment aucun en général qui sache que ce processus existe. Donc aujourd'hui c'est très black box quoi ». (Extrait d'entretien, responsable talent)

En réalité, peu de personnes ont une vision claire de cette gestion des talents dans la société. Les managers de première ligne, bien qu'ayant des contacts quotidiens avec les collaborateurs, ne sont pas souvent inclus dans le processus et n'en ont d'ailleurs que peu connaissance. Cela implique que parfois les managers ne savent pas quelles ont été les personnes identifiées comme talents au sein de leur propre équipe. Cet élément rend *de facto* difficile, voire impossible, le déploiement effectif de plan de développement en faveur des collaborateurs jugés talentueux et ce, en raison de leur méconnaissance du procédé.

Cela implique aussi qu'un collaborateur qui souhaiterait devenir un talent n'a pas de vision de ce qu'il devrait développer comme compétences pour y arriver. La gestion des talents étant confinée à

l'équipe responsable ainsi qu'aux membres du Comex et direct reports, les collaborateurs de l'entreprise n'ont pas connaissance de ce qui est attendu d'un talent.

Par ailleurs, il peut arriver qu'une personne soit identifiée comme un talent sans suivre la procédure normalement prévue. A ce stade, l'identification des talents est encore essentiellement basée sur la discussion et l'échange entre membres du Comex, direct reports et équipe responsable. Dès lors, une autre caractéristique de la gestion des talents se profile : la subjectivité. Il arrive en effet que les membres du Comex proposent comme talent le nom d'une personne qui ne se trouve pas dans la liste des high performers. Une personne peut par exemple avoir changé de fonction récemment ou encore être arrivée depuis peu dans l'entreprise, et donc ne pas obtenir immédiatement de très bons résultats lors de l'évaluation par son manager. Les membres du Comex peuvent proposer ce nom s'ils estiment que le collaborateur manifeste tout de même du potentiel.

« Et peut-être qu'il y en a d'autres qui ont eu des « C » [lors de l'évaluation] mais peut-être parce que c'est des nouveaux dans l'organisation mais qu'ils sentent quand même qu'il y a un high potential derrière donc... » (Extrait d'entretien, responsable talent)

La gestion des talents n'est ainsi pas une science exacte. De plus, il n'est pas actuellement possible à l'équipe de gestion des talents de réglementer davantage le processus d'identification des talents et ce en raison de la prévalence fort marquée de l'approche top-down. Ce sont les membres du Comex et leurs direct reports qui décident des talents et non les managers qui gèrent pourtant les collaborateurs au quotidien. La pouvoir de la direction est apparemment encore très fort dans la désignation des talents, et s'oppose à une formalisation plus poussée du processus, comme en témoigne cet extrait :

« Aujourd'hui, on n'est pas encore dans un stade de maturité où on peut leur imposer de remplir ce questionnaire. C'est plus une checklist tu vois. Aujourd'hui c'est plus une checklist pour eux. Mais bon, c'est un premier... C'est déjà ça. » (Extrait d'entretien, responsable talent).

4. Méthodologie

4.1. Choix d'orientation méthodologique

Pour l'étude de notre objet, nous avons choisi de nous situer dans une démarche qualitative. Cette démarche nous a effectivement permis de nous immerger dans les discours des personnes interrogées et d'obtenir une meilleure compréhension de leur point de vue sur le programme de promotion de la diversité. Elle nous permettait aussi d'être plus attentive à la situation personnelle de chacun. Nous avons ainsi effectué des entretiens semi-directifs. Tous ces entretiens ont été réalisés dans la même entreprise.

Par ailleurs, notre recherche peut aussi être qualifiée d'inductive car nous avons choisi d'investir directement le terrain au départ d'une question assez large. Nous souhaitons porter une attention particulière aux éléments empiriques et être sûre que notre questionnement faisait sens pour les acteurs. La méthode inductive nous paraissait ainsi la plus appropriée dans la mesure où c'était dès lors le terrain qui nous aidait à faire émerger les éléments pertinents. Par la suite, nous avons mis en perspective nos résultats empiriques en nous référant à de la littérature scientifique, dans une visée analytique.

4.2. Constitution de l'échantillon

Notre échantillon est constitué de 22 personnes. Nous avons interrogé 17 participants du programme de promotion de la diversité : 11 sponsorisées et 6 sponsors. Ces participants font partie de divers départements, que ce soit ceux que l'on pourrait qualifier de « core business » ou encore ceux assurant les fonctions support telles que les ressources humaines, la finance, l'IT. Nous avons également interrogé des personnes qui contribuent ou ont contribué à ce projet.

Le tableau suivant représente la répartition de nos entretiens :

TYPE DE PERSONNES INTERROGÉES	NOMBRE D'ENTRETIENS	SEXE
<u>Participants au programme</u>		
Sponsors	6 entretiens	4F et 2H
Sponsorisées	11 entretiens	11F
<u>Autres acteurs</u>		
Responsable diversité et inclusion	1 entretien	1H
Ancienne responsable diversité et inclusion	1 entretien	1F
Responsable mobilité	1 entretien	1F
Responsable gestion des talents	1 entretien	1F
Coach externe	1 entretien	1F

4.3. Passation des entretiens

Au niveau de la passation des entretiens, nous avons d'abord commencé par rencontrer le responsable diversité et inclusion. Nous avons effectivement eu l'occasion de le rencontrer au cours d'une formation à laquelle nous avons assisté. Après l'envoi d'un mail expliquant notre démarche, celui-ci avait accepté de nous rencontrer en entretien. Nous avons ensuite contacté la responsable mobilité, la responsable talent, ainsi que l'ancienne responsable diversité et inclusion ; ces contacts ayant été facilités par le responsable diversité et inclusion. Ce dernier nous a également fourni la liste des participants au programme, reprenant à la fois les sponsors et les sponsorisées. Nous avons alors contacté les participants par email en leur expliquant notre démarche et en leur demandant de s'il leur était possible de nous recevoir en entretien. Nous leur avons par ailleurs expliqué que nous avions obtenu leurs coordonnées grâce au responsable D&I qui soutenait notre démarche. Lorsque nous obtenions une réponse positive à notre requête, nous définissions avec eux le moment et l'endroit qui leur convenaient pour se rencontrer. Suite aux recommandations de plusieurs participants lors de nos entretiens, nous avons à nouveau sollicité l'aide du responsable diversité et inclusion afin d'obtenir les coordonnées d'une des intervenantes externes ayant animé les sessions. Après avoir reçu une réponse positive de sa part, nous l'avons également interrogée.

Ces rencontres se sont déroulées de manière différente suivant les possibilités des personnes interrogées. Certains entretiens ont eu lieu en face à face, d'autres se sont déroulés via l'outil informatique mis à disposition par l'entreprise « Skype for Business » et un autre s'est déroulé par téléphone. Au début de chaque entretien, nous avons rappelé notre démarche et demandé aux personnes si nous pouvions enregistrer l'entretien, tout en rappelant le principe de l'anonymat. Les entretiens ont dès lors été enregistrés puis rigoureusement retranscrits, à l'exception d'une personne qui n'a pas souhaité être enregistrée. Notre prise de notes pendant cet entretien nous a alors permis d'obtenir les informations nécessaires.

Les entretiens semi-directifs ont été conduits à l'aide d'un guide d'entretien. Cette méthode permettait que les acteurs bénéficient d'une marge de manœuvre dans leurs réponses. De nouveaux thèmes ont ainsi pu émerger. Cette méthode nous a permis d'affiner et de compléter notre guide au fur et à mesure des entretiens. Occasionnellement, des recadrages ont dû être effectués. Des modifications ont toutefois eu lieu dans les thèmes abordés en fonction de notre public : les thèmes que nous avons abordés avec les responsables talent, mobilité et diversité et inclusion, n'étaient en effet pas tout à fait les mêmes que pour les participants au programme. D'un côté, nous cherchions à comprendre le contexte du programme, de l'autre nous souhaitions avoir un avis sur le vécu au sein du programme en lui-même.

Grâce à la retranscription de nos entretiens, nous avons pu procéder à une analyse plus approfondie de notre matériau. En effet, nous avons pu faire émerger différents thèmes dans le discours des personnes interrogées. Nous avons alors pu mettre en relation les discours et identifier les points d'accord et de désaccord.

4.4 Cadre d'analyse

Dans le cadre de ce travail, nous avons souhaité structurer notre matériau empirique en nous situant dans le cadre de la sociologie de l'action organisée et plus précisément des écrits de Friedberg.

Friedberg (1997) évoque d'abord la notion de rationalité. Il rappelle ainsi avec les travaux de Simon que la rationalité est *limitée*. Cela signifie qu'un individu n'est jamais pleinement rationnel lorsqu'il s'agit d'effectuer un choix et ce, pour plusieurs raisons qu'il convient de rappeler : l'indisponibilité de l'entièreté de l'information, la variation des préférences et l'impossibilité de choisir la solution idéale tenant compte des préférences. Il mobilise aussi les concepts de Boudon d'*effets de position et de disposition* : l'individu est ainsi toujours situé dans un contexte donné et partiellement influencé par sa socialisation. Friedberg convoque ces notions pour montrer l'importance du contexte d'action qui fournit des contraintes et des opportunités aux individus et le fait que l'individu ne soit pas toujours réfléchi, dans une optique de calcul. Ainsi, « une telle vision élargie de la rationalité oblige à respecter les comportements observés et à en rechercher les bonnes raisons » (p. 64).

Traditionnellement, une différence a été établie par l'analyse des organisations entre deux types de structures : formelle et informelle. Friedberg (1992) rappelle que « la première correspondrait à la partie officielle et codifiée de la structure, la seconde renvoie au foisonnement des pratiques, interactions et relations non prévues officiellement, voire clandestines et occultes, et qui forment ce qu'on pourrait bien appeler une seconde réalité parallèle, en opposition à la première » (p.533).

Il constate cependant que ces deux réalités doivent être abordées ensemble car elles sont interdépendantes. La structure formelle est liée aux conduites et pratiques et naît de par la négociation qui s'effectue entre les différents acteurs (*Ibid.*). Par ailleurs, les pratiques peuvent influencer sur la régulation, la dépasser ou la modifier (*Ibid.*). La structure formelle ne rend dès lors compte que de façon partielle de la réalité d'une organisation (*Ibid.*). Friedberg remarque également que la structure formelle ne contribue pas à éliminer totalement la notion d'incertitude, bien au contraire puisqu'elle en crée dans une certaine mesure. Les jeux des acteurs à propos des règles peuvent venir diminuer la stabilité que celles-ci sont censés procurer, tel que le montrent les grèves de zèle où les acteurs suivent au mot près les règles et handicapent l'organisation (Friedberg, 1997). Ainsi, Friedberg (1992) rappelle que « la règle n'est structurante que si son application peut être suspendue ou modulée, c'est-à-dire reste fondamentalement incertaine » (p.536).

Pour concilier ces deux réalités, il propose ainsi le concept de « régulation mixte » définie comme « le produit d'un ensemble où se mêlent prescriptions formelles et processus informels en s'épaulant les unes les autres, où les prescriptions formelles s'enracinent dans une structure de pouvoir et dans des processus d'échange et de négociation informels pour lesquelles elles fournissent à leur tour des arguments et des ressources » (Friedberg, 1992 : 537). Cette régulation est présente dans toutes les organisations (*Ibid.*). Il remet de même en question la dichotomie entre organisations formalisées et formes d'actions plus diffuses, car cette régulation mixte est présente des deux côtés, et considère plutôt qu'il faut l'envisager non pas comme une distinction mais bien en termes de degré divers (*Ibid.*).

Un « système d'action concret », défini comme « une structure d'action collective productrice d'un ordre local et contingent, dont les caractéristiques et les règles du jeu sont le résultat de l'interaction stratégique et des processus d'échange et de pouvoir entre participants, qu'elles servent en même temps à canaliser et à réguler » est toujours sous-jacent au champ d'action (Friedberg, 1992 : 540). Friedberg propose alors quatre continuums correspondant chacun à une dimension de l'action collective pour dépeindre les champs d'actions :

- « Le degré de formalisation et de codification » (*Ibid.* : 540) correspond aux prescriptions et règles formelles.
- « Le degré de prise de conscience » (*Ibid.* : 542), équivaut à la mesure dans laquelle les participants possèdent de l'information afin de pouvoir anticiper les stratégies des autres.
- « Le degré de finalisation » (*Ibid.* : 541) renvoie à la prise en compte des résultats de la coopération par les participants et à l'existence de buts en découlant.
- « Le degré de délégation explicite de la responsabilité à un ou des organes centraux » (*Ibid.* : 542) fait référence au recours à des arbitres chargés d'effectuer de réguler le système entre les intérêts antagoniques des participants.

Friedberg (1992) suggère également qu'en mixant ces différentes dimensions, il est possible d'identifier différents paliers qui surviendraient dans l'émergence de systèmes d'actions concrets. Dans le premier cas, nous avons un conflit qui mène à une « collusion tacite » (p. 544) néanmoins fragile. Le deuxième palier est atteint lorsque les partenaires réalisent quels bénéfices ils tirent de leur coopération, ou quelles pertes ils subissent de par leur non coopération, prennent en compte les résultats et mesurent ceux-ci. Enfin, on accède au troisième palier lorsqu'une fraction de responsabilité est déléguée de manière consentie par les partenaires à la régulation. Ces paliers ne sont toutefois pas toujours présents dans cet ordre et cette séquence ne représente une évolution pressentie comme meilleure (Friedberg, 1997).

Enfin, nous porterons également une attention particulière au concept de pouvoir tel qu'il est présenté par Friedberg. Celui-ci peut être envisagé comme « l'échange déséquilibré des possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs » (Friedberg, 1997 : 123). Pour l'auteur, le pouvoir ne peut être envisagé indépendamment de la relation entre les différents acteurs. Le pouvoir s'établit dans la relation. En réalité, il ne constitue pas un attribut *per se*. Cette relation de pouvoir s'établit en raison de la nécessité d'obtenir la coopération des autres pour un objectif. En effet, les acteurs ne sont que rarement d'accord sur les enjeux d'une situation. Ils s'engagent alors dans « des processus d'échange inégal et de coopération conflictuelle qui forment la trame et la base de toute action collective (Friedberg, 1997 : 265).

Par ailleurs, pour qu'une relation de pouvoir puisse s'établir, il est nécessaire que les acteurs disposent d'un minimum d'autonomie (*Ibid.*). Celle-ci est la condition d'existence du pouvoir. Elle représente la capacité des acteurs de ne pas agir exactement comme espéré par les autres. Ainsi, les acteurs se préoccupent de leur marge de manœuvre mais aussi des incertitudes sur lesquelles ils pourront se baser pour agir car ils ne peuvent se désintéresser des enjeux d'un champ d'action.

4.5. Limites de la démarche

Nous pouvons cependant mentionner certaines limites de notre démarche. Tout d'abord, nous n'avons pas été en mesure d'interroger l'ensemble des personnes composant les quatorze tandems de participants. Malgré nos efforts, il nous a par exemple été impossible d'obtenir un entretien avec la personne qui sponsorise le programme au sein de l'entreprise, et qui tient également le rôle de sponsor, au sens généralement admis dans ce travail. Notre échantillon n'étant pas exhaustif, nous sommes consciente que les autres participants pourraient avoir des avis différents voire contradictoires. Notre généralisation ne sera par conséquent que limitée.

Par ailleurs, le déploiement du programme en Belgique avait été encouragé par la maison mère, qui avait elle-même mis en place un programme de ce type. Néanmoins, il ne nous a pas été possible d'approfondir cette relation au Siège. En effet, nos tentatives pour rencontrer la responsable diversité du Siège n'ont finalement pas abouti. Nous n'avons dès lors pas pu examiner de manière approfondie quels étaient les points de divergence et de convergence des deux programmes.

Ensuite, ayant rencontré les différents acteurs en fin de programme, il nous a de même été difficile d'approfondir la genèse de ce programme. Les participants interrogés ne se rappelaient plus toujours comment ce programme avait débuté et qui avait été concrètement à son initiative. Il aurait cependant été intéressant d'analyser plus en détails les raisons ayant conduit à son adoption dans l'entreprise.

De plus, nous avons ici opté pour une démarche qualitative. Cela signifie que nos résultats proviennent des discours des personnes interrogées et qu'ils sont donc, par définition, subjectifs. Nous rappelons dès lors que les résultats exposés sont le fait d'opinions des participants et qu'ils sont largement dépendants de la perception des participants, de leurs propres croyances mais aussi de leurs valeurs.

Par ailleurs, nous sommes consciente que notre sujet d'étude pouvait en lui-même constituer une difficulté pour les participants. Effectivement, comme nous l'a judicieusement fait remarquer une des personnes interrogées, il est plus difficile de répondre à ce type de questions qu'à des questions techniques en ce qu'elles revêtent un caractère bien plus personnel. Par ailleurs, nous avons interrogé des sponsorisées sur leur relation avec le membre du comité de direction qui leur avait été désigné comme sponsor, et nous pensons qu'il a pu s'agir d'un sujet délicat à aborder en raison de la position hiérarchique des sponsors. Une certaine autocensure a dès lors peut-être été opérée par les sponsorisées quant à leurs opinions.

Ainsi, bien que nous soyons consciente des limites que présente notre démarche, nous pensons cependant que celle-ci permet d'apporter un éclairage intéressant sur un tel programme en faveur de la diversité au sein d'une entreprise.

5. Le programme de promotion de la diversité

5.1. Sélection des sponsorisées

Nous avons précédemment décrit brièvement le programme de promotion de la diversité. Maintenant que nous avons présenté notre méthodologie, nous proposons d'entrer dans le vif du sujet, en commençant par exposer la manière dont les participants ont été sélectionnés pour intégrer le programme.

Le programme est composé de 14 tandems de sponsors et personnes sponsorisées. Les sponsors étant tous les membres des comités de direction d'XYZ assurance et d'XYZ banque, aucun choix n'a dû être opéré parmi ceux-ci afin de décider qui ferait partie du programme ou non. Les sponsors ont tous été invités à participer à ce programme par la maison mère d'XYZ. En effet, celle-ci avait déjà lancé un programme similaire et encourageait ainsi sa filiale belge à faire de même. Le projet de ce programme a été présenté lors d'un comité de direction et a dès lors été adopté par tous les membres de ce comité. L'ancienne responsable diversité et inclusion s'est effectivement chargée de convaincre les membres du comité de direction de l'importance d'un tel programme. Ceux-ci sont alors devenus sponsors.

Il n'en va pas de même pour les personnes sponsorisées. En effet, le programme pouvait accueillir 14 personnes afin de compléter les tandems. Etant donné le critère de genre, toutes ces personnes devaient être des femmes. Néanmoins, le nombre 14 représente un nombre très réduit par rapport à l'ensemble des collaboratrices féminines d'XYZ. Des critères de sélection ont donc dû être mis en place afin de déterminer les personnes qui auraient l'opportunité de participer à ce nouveau programme.

Tout d'abord, nous avons déjà mentionné que toutes les femmes sponsorisées étaient considérées comme des talents. Ces participantes étaient donc censées être identifiées comme des high performers dotées de potentiel. Néanmoins, en réalité, certaines participantes n'ont pas obtenu deux cotes supérieures à la moyenne (« A » ou « B ») lors de leurs trois dernières évaluations. Elles n'auraient dès lors pas dû entrer en ligne de compte pour être intégrées dans le programme, n'étant en principe pas reprises sur la liste des high performers. Selon la procédure de gestion des talents, le fait de se trouver sur cette liste constitue en effet un prérequis essentiel car cela atteste de la performance du collaborateur. *A priori*, un collaborateur doté de potentiel mais ne faisant pas preuve de suffisamment de performance ne devrait en conséquence pas pouvoir être considéré comme un talent.

En fait, ceci n'a rien de vraiment surprenant si nous nous rappelons que nous avons déjà évoqué le cas de personnes ne figurant pas sur cette liste mais étant tout de même identifiées comme des talents grâce à une « intuition » des membres du Comex quant à leur potentiel. Il se peut ainsi qu'une personne dont on a identifié à l'aide de la checklist de potentiel qu'elle démontrait du « drive », de « l'ability » et de « l'engagement » soit choisie par les membres du Comex. Par ailleurs, ces trois dimensions restent fort peu objectivables. Les réponses attendues à ces questions se déclinent effectivement en termes de fréquence et la majorité des réponses doit être « souvent » et « toujours ».

Aucune explication n'est cependant donnée quant à la signification de chacune des fréquences. Les notions « souvent » et « toujours » peuvent par exemple faire référence à des périodicités très différentes d'une personne à l'autre : pour une personne « souvent » signifiera peut-être 5 fois sur 10, tandis que pour une autre, cela équivaudra à 7 fois sur 10. De même, la notion de majorité ne fait l'objet d'aucune indication chiffrée. Les questions portent par ailleurs sur des éléments dont la preuve peut difficilement être établie sans interprétation. Ainsi, le soutien d'un collaborateur à la stratégie d'XYZ ou encore sa capacité à se remettre en question peuvent par exemple faire l'objet de divergences de vue. Nous constatons ainsi que la détection du potentiel chez un collaborateur reste sujet à interprétation.

Ensuite, les participantes devaient normalement avoir été positionnées dans les plans de successions. Cela signifie que pour ces femmes, il existait des pistes claires à propos des fonctions vers lesquelles elles pourraient évoluer dans le futur. Idéalement, elles devaient être évaluées comme pouvant effectuer la transition dans un horizon d'un à deux ans. Plus précisément, ces femmes devaient être prêtes à évoluer vers une fonction « band 5 », ce qui correspond à la fonction directement inférieure à un membre du Comex. Cette évaluation dans les plans de succession est ici encore réalisée grâce à une discussion entre les membres du Comex et l'équipe de gestion des talents. A ce jour, il n'existe pas d'autres outils que la discussion afin de déterminer si une personne est prête à occuper une fonction dans les une à deux années suivantes ou dans les cinq années suivantes. Néanmoins, en pratique, les personnes sponsorisées n'étaient pas toutes au même stade de leur carrière. Certaines sponsorisées avaient un niveau hiérarchique inférieur à celui requis par le programme, à savoir le niveau « band 4 » (ou N-2 vis-à-vis d'un directeur) mais ont tout de même été intégrées car les membres du comité de direction estimaient qu'elles avaient besoin du programme :

« On en a discuté un peu entre nous et on s'est dit mais c'est con, cette fille-là, elle a vraiment besoin de ce programme, on croit vraiment en elle, ça c'est le point commun, c'est des gens en qui on croit, on croit vraiment en elle, elle ne rentre peut-être pas complètement dans les critères mais ça lui ferait du bien » (Extrait d'entretien, un sponsor)

Cet extrait nous confirme un élément que nous avons d'ores et déjà pressenti : les règles peuvent être adaptées, ce ne sont pas des règles absolues. Ainsi, des exceptions sont constatées dans la procédure de sélection des sponsorisées. Les membres du comité de direction ont donc le pouvoir d'outrepasser certaines règles pour choisir une personne dans laquelle « ils croient ». Nous voyons que la perception intuitive des membres du comité de direction peut être déterminante dans la sélection d'une personne et même prévaloir par rapport à d'autres critères, tels que les résultats des évaluations.

Par ailleurs, cette dimension subjective du processus de sélection, basé sur la discussion, révèle une autre implication pour les sponsorisées : le fait d'être connue dans l'entreprise augmente les chances de se voir sélectionnée. En effet, si une personne bénéficie d'une large visibilité au sein de l'entreprise, les membres du comité de direction auront probablement entendu parler d'elle et seront dès lors plus ou moins enclins à l'intégrer dans le programme. De même, des personnes ne remplissant pas tous les critères mais bénéficiant d'une bonne visibilité ont tout de même des chances d'être reprises dans le programme dans la mesure où les membres du Comex ont le pouvoir d'outrepasser certaines règles dans la sélection s'ils en ressentent la nécessité.

Il est en outre intrigant de constater que la plupart des personnes sélectionnées n'avaient pas une vision claire du pourquoi de cette sélection. Certaines n'avaient dès lors pas d'idée précise sur la procédure qui avait été mise en place pour les sélectionner. De même, elles n'avaient pas forcément de vue sur les critères ayant prévalu dans leur sélection pour ce programme :

« On ne me l'a jamais vraiment dit... Alors je ne sais pas si les autres on leur a dit ! Je pense que c'est sur une base de talent, donc je suppose que c'est sur une base antérieure de réalisation des objectifs dans le passé et sur base du potentiel qu'on a à croître. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

« Je ne sais pas pourquoi j'ai été sélectionnée en particulier ! J'ai ma petite idée mais... » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Ainsi, bien qu'elles n'aient pas toujours une explication claire quant aux critères de sélection, les personnes sponsorisées émettaient tout de même leurs propres hypothèses. D'autres par contre savaient clairement qu'elles étaient identifiées comme talents et/ou qu'elles étaient déjà positionnées dans le succession planning avant le programme et que celui-ci constituait donc une action logique en leur faveur afin de les préparer à accéder à cette prochaine étape. Par ailleurs, nous constatons que même si les critères de sélection n'avaient pas toujours été communiqués aux personnes sponsorisées, celles-ci ne cherchaient pas forcément à éclaircir cette zone d'ombre. La conscience d'un certain élitisme vis-à-vis des participants au programme pourrait être une piste d'explication afin de comprendre pourquoi les participantes ne cherchaient pas plus avant à être renseignées sur la procédure de sélection.

« Critères de sélection ? Je pense que tu ne poses pas tant la question que ça ! Parce que tu comprends que c'est quelque chose qui est ultra sélectif : tu as que huit femmes dans la société ! Donc tu te dis que le critère de sélection, on pense que tu as un potentiel et un avenir pour la société donc c'est suffisant ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« C'est vraiment parce qu'on m'a dit « tu es sur la liste » et on nous avait laissé le choix mais bon, ne pas y aller aurait été malvenu quand tu es sur une short list quoi ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Cet extrait d'entretien met en évidence un élément intéressant : la possibilité de refuser de participer à un tel programme. Les participantes rencontrées se sont montrées plutôt enthousiastes quant au fait d'avoir été sélectionnées pour intégrer un tel programme. Néanmoins ce dernier étant élitiste, car ne comptant que 14 personnes sur l'ensemble des collaboratrices féminines, la question est effectivement posée de savoir s'il aurait été possible pour ces femmes de décliner cette offre. Pour cette sponsorisée, le risque de refuser aurait été qu'on ne pense plus à elle pour de futures opportunités d'évolution, que ce soit des mobilités horizontales ou verticales car ce refus serait interprété comme une non envie de mobilité.

Par ailleurs, un certain inconfort pouvait résulter de la méconnaissance des critères de sélection chez les sponsorisées. En effet, il leur était difficile de communiquer sur ce programme avec leurs

collègues dans la mesure où elles n'étaient pas réellement en mesure de justifier leur intégration au sein d'un tel programme. Certaines craignaient par exemple la jalousie de leurs collègues.

En outre, le manque de transparence influence certainement le fait que peu de communication existe aujourd'hui au sein d'XYZ sur le programme. Cette communication sur le programme est aussi rendue difficile par le fait que les critères utilisés ne sont pas des critères facilement objectivables :

« Comme c'est assez trouble quels sont les critères de sélection et qu'il n'y a pas d'engagement concret sur à quoi arriver, c'est vrai que c'est assez inconfortable de dire et d'aller parader en disant que moi je suis sponsorisée et pas toi ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« Ecoute, les critères c'est toujours un peu difficile, il y a des critères objectifs mais toujours un peu l'intuition de quelqu'un qui a envie, qui entreprend, et qui contribue et qui va au-delà de son pur quotidien. » (Extrait d'entretien, un sponsor)

« Pour moi la sélection a été arbitraire. Je suppose que c'est mon manager qui m'a mise sur la liste. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Maintenant que nous avons explicité les critères devant normalement être observés afin de sélectionner les personnes sponsorisées, nous allons nous intéresser à la formation des tandems. Un des éléments de ce programme consiste en effet en diverses rencontres entre un sponsor et une sponsorisée. Mais comment cette association a-t-elle été établie ?

D'emblée, il est intéressant de noter la volonté de ne pas associer un sponsor avec une sponsorisée provenant de sa propre direction. Cette règle avait pour but d'élargir les horizons à la fois des sponsors et des sponsorisées. Il était ainsi entendu que si une place se libérait dans la direction d'un sponsor et que la sponsorisée dont il s'occupait avait les compétences nécessaires, celle-ci entrerait désormais en considération pour la fonction. Pour les sponsorisées, l'objectif était d'élargir leur champ de vision et de leur conférer une visibilité au-delà de la direction dans laquelle elles travaillaient. Mais cette règle servait selon nous aussi un autre enjeu en pratique : l'absence de lien hiérarchique entre sponsor et sponsorisée. Cette manière de faire permet effectivement d'éviter que les participantes ne soient dans la ligne directe de hiérarchie de leur sponsor et favorisait le libre-échange. Cependant, une des participantes a tout de même été sponsorisée par le CEO de la banque et s'est donc vue confrontée à ce problème de hiérarchie.

Cette règle étant posée, le choix des attributions a été effectué lors d'un comité de direction. Les sponsors ont passé en revue les 14 personnes et ont effectué une répartition basée sur la discussion. Le membre du comité de direction dans laquelle la sponsorisée se trouvait pouvait par exemple suggérer un des autres membres du comité de direction, et ce en fonction de ce qu'il connaissait des deux personnes. La répartition s'est ainsi faite de manière informelle entre les membres du comité de direction :

« Connaissant les personnes, chacun a plus ou moins proposé et on a fait une sorte de répartition basée sur le profil qu'on pensait de la personne et le profil que nous avions. » (Extrait d'entretien, un sponsor).

« *Et on a pu choisir dans une liste de dames, je pense que c'est important toujours quand il y a des tandems qui sont mis de... Il faut un bon fit quoi !* » (Extrait d'entretien, un sponsor).

La formation des tandems a donc été effectuée par les membres du comité de direction entre eux. Le dernier extrait met en évidence le rôle important du « fit » dans un tandem. Concrètement, cela signifie que les sponsors ont choisi leurs sponsorisées notamment en fonction du ressenti qu'ils avaient vis-à-vis d'elles. Ce ressenti pourrait même être qualifié de « feeling ». Il est cependant intéressant de préciser que les sponsorisées n'ont pas rencontré les sponsors avant le début du programme. Ce « fit » était donc seulement celui qui était pressenti par les sponsors, les sponsorisées n'ayant pas de rôle à jouer dans la procédure de formation des tandems.

Ces constatations permettent donc d'illustrer que la procédure d'identification des talents peut être adaptée, dans la mesure où certaines étapes peuvent être éliminées. Elles témoignent aussi du pouvoir décisionnel des membres du Comex qui peuvent imposer un nom sans que celui-ci ne satisfasse à toutes les exigences préalablement définies.

5.2. Rencontres entre sponsors et sponsorisées

Maintenant que nous avons exposé les critères de sélection, nous allons nous intéresser aux différentes activités proposées dans le cadre du programme, en commençant par les rencontres entre sponsors et sponsorisées.

Les rencontres prévues entre sponsors et sponsorisées constituent une activité essentielle. Ces rencontres doivent normalement se dérouler tous les mois et durer environ une heure. Les sponsors, étant les membres des comités de direction, proviennent *de facto* de toutes les directions de l'entreprise. Ceux-ci, en adhérant à ce projet, s'engagent à prendre différentes actions envers la personne qu'ils auront la responsabilité de sponsoriser. Ces actions ont été définies lors d'un kick-off rassemblant sponsors et sponsorisées en tout début de programme, et ce, à la fois pour XYZ banque et assurance.

Nous allons commencer cette partie en précisant les rôles assignés aux sponsors et aux sponsorisées lors de la session de lancement du programme. Il s'agit des comportements que ces participants doivent adopter tout au long du programme.

Chaque sponsor doit ainsi s'investir à propos de quatre éléments. Tout d'abord, il doit exposer son style de travail et ses challenges quotidiens à la personne qu'il sponsorise. Ensuite, il doit déjouer les obstacles se mettant en travers de l'évolution de sa sponsorisée et jouer de son influence en faveur de celle-ci. De plus, il doit exposer sa sponsorisée à d'autres membres du comité de direction qui pourraient l'aider à accélérer sa carrière. Enfin, il doit se battre pour que sa sponsorisée soit promue. Les sponsorisées elles aussi se sont vues assigner diverses tâches lors du kick-off de départ : observation et discussion avec le sponsor par rapport à son travail, travail sur son développement personnel, action de réseautage de manière stratégique et travail sur son profil personnel, préparation pour une prochaine fonction (informations extraites de la présentation PowerPoint utilisée lors du kick-off).

Les rôles apparaissent clairement définis de part et d'autre grâce à cette session commune de lancement du programme en début d'année. Néanmoins, la pratique tend à contredire l'idée que chacun sait exactement ce qu'il doit faire dans le cadre des rencontres, et ce, tant au niveau des sponsors que des sponsorisées.

Commençons par les sponsors. Plusieurs sponsorisées estiment que leurs sponsors ne comprenaient pas quel devait être leur rôle au sein du programme. Pour ces sponsorisées, les sponsors étaient conscients que des échanges devaient avoir lieu mais ils ne savaient pas concrètement ce qu'ils pouvaient apporter aux sponsorisées ou n'avaient pas d'idées de la manière de le faire. L'impulsion devait alors parfois venir des sponsorisées elles-mêmes dans le cas où le membre du Comex n'effectuait pas de choix quant à son rôle.

« La première question que m'a posée le sponsor [...] c'est « en fait, concrètement, on doit faire quoi dans ce programme ? ». Alors je me suis dit que bon si moi je dois expliquer ce qu'on doit faire dans le programme, je pense qu'il y a un souci d'explication et de cadrage. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

La plupart des sponsors considèrent leur rôle comme étant celui d'un conseiller, d'une personne à l'écoute qui va prodiguer à la personne sponsorisée des recommandations afin de l'aider à gérer son travail quotidien et sa carrière en général. Ils peuvent par exemple aider leur sponsorisée à se créer un réseau plus efficace notamment en l'encourageant à assister à des événements de networking à l'extérieur, ou encore travailler sur des points de développement très spécifiques dans la manière de travailler, comme la difficulté à déléguer. Ces conseils portent ainsi majoritairement sur des « soft skills », c'est-à-dire des compétences transversales, qui ne concernent pas la dimension technique du travail. Cet élément est d'ailleurs logique si on se rappelle que sponsors et sponsorisées ne proviennent pas de la même direction et ne touchent dès lors pas, *a priori*, aux mêmes matières techniques. L'orientation choisie est donc plutôt celle du travail sur le comportemental.

Le partage d'expérience est aussi souvent évoqué comme un des rôles du sponsor. Il convient alors que le sponsor aide sa sponsorisée dans ses choix de carrière, sa conciliation vie privée/vie professionnelle ou encore la rassure vis-à-vis de certaines craintes. La démystification d'une fonction au sein du top management constitue une part non négligeable de la fonction du sponsor. Quelques sponsors ont aussi examiné avec leur sponsorisée les possibilités qui existaient en termes de nouvelles fonctions. Pour ce faire, ils ont passé en revue les éventuelles positions que la sponsorisée pourrait occuper à l'avenir. Cela permettait notamment aux sponsorisées d'avoir une vue sur des positions vacantes en dehors de leur propre direction. En effet, il nous a été mentionné que les personnes au sein d'une direction n'avaient pas toujours une bonne représentation de ce qu'il se passait dans d'autres directions. Le sponsor devait permettre d'élargir le champ de vision des sponsorisées et de casser « les silos ». De plus, la majorité des sponsors estime également qu'il est de leur devoir d'assurer à leur sponsorisée davantage de visibilité au sein de l'entreprise et ce, en parlant d'elle à leur entourage :

« [...] qui ne va pas uniquement faire du mentoring pour écouter, pour conseiller ou quoi, mais qui va de façon active quelque part, prendre la défense et un peu faire le marketing finalement

de leur tandem, vis-à-vis du réseau du membre du Comex quoi. » (Extrait d'entretien, un sponsor)

La plupart des sponsors considèrent que leur rôle n'inclut pas seulement des conseils, mais qu'ils doivent réellement s'investir pour faire connaître le tandem dans l'entreprise et lui ouvrir davantage de portes. Un travail de promotion de la part du sponsor doit donc être réalisé dans son quotidien. Cela implique que le sponsor ne doit pas uniquement jouer un rôle lors des rencontres avec sa sponsorisée. Son rôle ne doit pas s'apparenter à un rôle occasionnel, uniquement endossé à raison d'une heure chaque mois et à huit clos. Le sponsor doit également essayer chaque jour de promouvoir au maximum son tandem vis-à-vis de son propre réseau. L'investissement doit donc être permanent.

Néanmoins, si l'idée globale de soutien et d'aide à la sponsorisée semble partagée par la majorité des sponsors, des divergences de vue sur les objectifs demeurent. Ainsi, par exemple, une des sponsorisées n'a pas bénéficié d'un suivi basé sur des conseils et une écoute active par rapport à sa carrière mais bien d'un suivi axé sur le côté organisationnel que pourrait engendrer le programme. En effet, ce sponsor a travaillé avec la sponsorisée sur la préparation de son évolution mais en se centrant sur les aménagements qui devraient être faits dans son équipe si celle-ci venait à évoluer vers une fonction supérieure. Il l'a donc aidée à planifier son départ d'un point de vue organisationnel, ce qu'a regretté la sponsorisée qui ne s'est pas sentie très écoutée. Son sponsor ne souhaitait en effet pas la coacher, comme la majorité des sponsors, mais bien la faire bouger au sein de l'organisation, ce qui ne rejoignait pas les attentes de la sponsorisée qui n'a d'ailleurs pas changé de fonction. Le focus des rencontres est généralement choisi par le sponsor, ou dans une collaboration entre sponsor et sponsorisée : points à améliorer de la sponsorisée, partage d'expérience, conseils pour être plus stratégiques, changement organisationnel, etc.

En ce qui concerne les sponsorisées, les rôles adoptés différaient également. Tout d'abord, la plupart des sponsorisées appréciait le fait de pouvoir poser leurs questions à un membre du Comex et le fait de pouvoir bénéficier d'un partage d'expérience. Elles utilisaient ainsi les rencontres avec leur sponsor comme des moments d'échanges privilégiés. Les sponsorisées nourrissaient également le désir que leur sponsor les aide effectivement à effectuer leur changement de fonction au moment voulu. Cela signifie qu'elles espéraient que leur sponsor leur ouvrirait des portes et jouerait de sa capacité d'influence pour leur offrir des opportunités et davantage de visibilité au sein de l'entreprise. Cette visibilité devait donc ne pas seulement être accrue à l'échelle de la direction mais de l'entreprise elle-même.

Néanmoins, certaines des participantes au programme ne se sentaient pas prêtes à effectuer un changement. Elles ont donc laissé un peu de côté cet aspect de la relation avec leur sponsor. Leur utilisation de leur sponsor apparaissait moins active que pour les sponsorisées qui étaient prêtes à évoluer pendant la durée du programme. Certaines ne respectaient donc pas un des rôles entendus pour elles, à savoir de se préparer pour une prochaine fonction dans l'entreprise. En effet, bien que l'objectif du programme soit d'augmenter la proportion de femmes dans les niveaux supérieurs du management, il est intéressant de noter que certaines sponsorisées n'avaient pas l'impression qu'un objectif bien précis ait été défini pour elles. Elles ne ressentaient par exemple pas qu'il était absolument

attendu d'elles qu'elles changent de fonction au terme de l'année. Le sentiment de ces sponsorisées était donc qu'on leur offrait la possibilité de se développer mais qu'il n'était pas obligatoire qu'elles se développent à court terme. Pour d'autres en revanche, cet objectif de mobilité devait constituer un prérequis.

« L'objectif est je pense, in fine, de nous apprendre à préparer notre next step au niveau de notre carrière. Maintenant, ce n'était pas vu comme un objectif en soi ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

« Certainement, un certain dévouement envers l'entreprise et de jouer le jeu ; et je veux dire, de participer et d'avoir envie quoi. Si on n'a pas envie d'être visible, de se développer et de faire du coaching, il ne faut pas le faire ! Maintenant indirectement, c'est du sponsoring pour pouvoir avoir accès à des fonctions plus élevées et donc, il faut avoir envie de faire carrière ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Les rôles les plus largement endossés par les sponsorisés concernaient le fait de discuter avec le sponsor de la manière dont il effectue son travail et dont il gère les challenges quotidiens, mais aussi de travailler sur leur développement personnel, notamment en discutant des points à améliorer avec le sponsor.

« Moi je pense vraiment que c'est le côté vis ma vie qui pour moi doit être le plus riche à la base. Parce que c'est ça qui va me permettre de me dire ok sur tel, tel et tel axes, je dois me développer ». (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Afin de préparer les rencontres avec leur sponsor, il avait été prévu qu'un pré-travail soit réalisé par les sponsorisées. Celles-ci devaient effectivement avoir effectué une évaluation à 360°. Elles devaient également avoir réalisé un plan de développement personnel, ou PDP, avec leur manager. Ces deux éléments devaient servir de base de discussion pour la première rencontre de chaque tandem. Ils devaient permettre au sponsor de mieux cerner sa sponsorisée et d'identifier les points forts et les points à améliorer de celle-ci. Ces éléments fournissaient au sponsor un premier matériau sur lequel se baser afin de déterminer dans quelle mesure il pouvait aider sa sponsorisée dans sa carrière et au niveau de quels points.

Ainsi, les sponsors et sponsorisées étaient invités à se rencontrer de manière mensuelle et ce à raison d'un entretien d'une heure environ. Mais quels étaient les sujets abordés ? A ce propos, les avis divergent selon les tandems. Effectivement, aucune consigne précise, comme par exemple une liste de sujets à aborder, n'a été communiquée aux tandems quant aux différents sujets qu'ils pourraient amener lors des rencontres. Chaque tandem était donc « libre » d'utiliser le temps imparti de la manière dont il le souhaitait. Les discussions pouvaient par conséquent porter sur des sujets très diversifiés. Pour certains, ces sujets étaient directement en lien avec les difficultés qu'ils rencontraient dans leur travail quotidien au moment des rencontres. Ceux-ci concernaient alors les relations syndicales, les tensions vis-à-vis de collègues ou supérieurs, etc. Les entretiens étaient pour d'autres l'occasion d'utiliser leur sponsor comme un conseiller stratégique et d'obtenir une perspective plus globale sur leur activité. Enfin, un thème récurrent était la gestion de carrière. Le sponsor aidait alors la personne à se

situer vis-à-vis de sa propre carrière et identifier ses points de développement. Dans ce dernier point, un des sujets les plus souvent cités consistait en l'amélioration de la visibilité de la sponsorisée.

Cette absence de consignes, ou du moins de suggestions de thèmes à aborder, a parfois posé quelques problèmes aux tandems. Certaines sponsorisées se retrouvaient quelques fois à se demander quels sujets elles allaient pouvoir amener lors de l'entretien mensuel :

« [...] au début tu as des sujets, et après c'est plutôt... des sujets fixes, enfin pour moi en tout cas, c'était parfois difficile de dire : « mais enfin, avec quoi est-ce que je peux encore échanger avec elle sans toujours se répéter sur la même chose ? ». » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Une des solutions envisagées par les sponsorisées était alors de se tourner vers le responsable diversité et inclusion, qui chapeautait le programme, afin d'échanger avec lui pour avoir des idées de thèmes supplémentaires qui pourraient alimenter les rencontres mensuelles. Certaines utilisaient aussi une intervenante externe dans ce rôle. Nous constatons dès lors que les sponsorisées pouvaient ressentir un certain manque d'inspiration quant aux sujets à aborder avec le membre du comité de direction. Par ailleurs, en plus d'une certaine difficulté à dégager des sujets intéressants à chaque rencontre, les sponsorisées se retrouvaient parfois confrontées à un manque de temps vis-à-vis de ces entretiens. Les sponsors étant des membres des comités de direction, plusieurs sponsorisées nous ont confié ne pas avoir rencontré ceux-ci tous les mois, leur agenda étant trop chargé.

C'est ainsi que l'une des participantes a proposé une alternative à ses entretiens à son sponsor. Elle a en effet demandé si elle pouvait participer aux réunions de travail de son sponsor. Elle a alors assisté à des comités de direction ou des projets stratégiques. Pour cette sponsorisée, l'idée était à la fois de résoudre le problème d'agenda de son sponsor, le manque d'inspiration lors des entretiens et l'occasion d'acquérir une meilleure vision du travail quotidien d'une personne faisant partie du Top Management au sein d'XYZ. Grâce à ces activités, elle souhaitait examiner un autre contexte que le sien, comprendre l'impact de cette direction différente dans l'organisation et examiner la manière dont elle était gérée. Nous constatons que plusieurs sponsorisées ont effectué d'autres activités avec leurs sponsors. Une des sponsorisées travaillant sur le même projet transversal que son sponsor a par exemple pu bénéficier de son feedback quant à son comportement et son travail lors des réunions qu'ils avaient en commun. Cette participation à d'autres activités avec le sponsor semblait majoritairement constituer un plus par rapport aux entretiens selon les sponsorisées et était vécue très positivement :

« C'était aussi beaucoup plus enrichissant parce qu'il a pu me donner du feedback. Si je n'avais aucune autre opportunité que le voir une fois par mois dans son bureau, les conversations sont plus théoriques alors que là, on revenait sur des cas concrets auxquels il avait assisté aussi et où il apportait un décodage si tu veux que moi j'avais pas forcément ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Le réseau du sponsor était aussi considéré comme un élément essentiel afin de favoriser la visibilité de la sponsorisée. Il était largement admis que le sponsor était invité à partager ce même réseau avec sa sponsorisée. Néanmoins, un problème a été constaté vis-à-vis de ce réseau pour une

des sponsorisées. Celle-ci, venant d'XYZ banque et ayant migré vers XYZ assurances pendant la durée du programme, s'était vue attribuer un sponsor d'XYZ banque. Avec sa transition, son sponsor a perdu beaucoup de son utilité car il se trouvait dans un bâtiment différent et n'avait que peu de contacts avec les membres du comité de direction d'XYZ assurances. La sponsorisée n'a donc pas réellement profité des rencontres avec son sponsor, ni réussi à en tirer parti pour accroître sa visibilité, étant donné le contexte particulier dans lequel elle s'est trouvée. Celle-ci a émis son souhait de changer de sponsor, mais elle nous a avoué avoir reçu une réponse vague, signe selon elle que cela n'était pas possible.

D'ailleurs, cette problématique de partage de réseau pouvait ne pas résulter uniquement d'une circonstance externe au tandem. L'intervenante externe rencontrée nous a ainsi confié que pour plusieurs sponsors, l'ouverture de leur propre réseau posait problème. Les sponsorisées ne bénéficiaient pas forcément des contacts que leur sponsor aurait pu leur donner. Ce point était selon elle lié à un manque de confiance dans le tandem, entre sponsor et sponsorisée. Ce manque de confiance rendait effectivement l'ouverture de son réseau plus difficile pour le sponsor car le contact était moins intense avec la sponsorisée.

« Quelque part, le rôle du sponsor c'est de faire bénéficier de son réseau à lui. Ça veut dire que pour que ça marche, il faut qu'il croie en toi. Parce que s'il ne te connaît pas et ne croit pas en toi, c'est difficile de recommander une personne si tu n'es pas convaincu de la valeur qu'elle peut apporter en fait ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Cette sponsorisée illustre bien la difficulté à laquelle un sponsor peut être confronté dans le cadre du programme. En effet, il leur est demandé de prendre parti pour la sponsorisée et de lui fournir des contacts. Néanmoins, avec cette démarche, le sponsor s'engage lui aussi vis-à-vis du contact qu'il fournit. Il prend donc un risque en ouvrant son réseau à la sponsorisée.

D'autres sponsors ont cependant totalement joué le jeu et ont fait connaître à leur sponsorisée des personnes pouvant les aider dans leur carrière. Une sponsorisée a par exemple changé de fonction grâce au fait que son sponsor l'avait présentée à un autre membre du Comex qui lui a trouvé une place dans sa direction car il était content de son travail. Le problème du réseau n'est donc pas un problème rencontré par l'ensemble des sponsorisées.

Vis-à-vis du rôle des sponsors, nous aimerions souligner un événement qui a eu lieu afin d'aider ces derniers dans leurs pratiques. En effet, une réunion pour tous les sponsors a été organisée à mi-parcours afin qu'ils échangent sur la manière dont ils percevaient les rôles. Cela émanait d'une demande des sponsors en direction du responsable diversité et inclusion. Les sponsors souhaitaient redéfinir les guidelines de leurs rôles dans le programme. Cette réunion était une occasion pour eux de s'échanger les best practices, de voir comment leurs collègues fonctionnaient avec leurs tandems, de partager leurs propositions d'activités avec les sponsorisées et de donner un feedback de ce qui était efficace et apprécié. Ainsi, un des sponsors a partagé son idée d'assister à des réunions avec sa sponsorisée et le fait que cela avait été accueilli très positivement. Les sponsors ont ainsi pu profiter de l'expérience de leurs collègues pour s'améliorer et proposer d'autres activités à leurs sponsorisées.

« Parce que tout le monde cherchait quelles sont les guidelines pour vraiment être sûrs de ce qu'on donnait suffisamment de contenu donc, je pense que c'est nous finalement qui avons pris l'initiative ! » (Extrait d'entretien, un sponsor)

Une intervenante du centre externe s'est chargée de l'organisation et a assuré l'animation de la réunion. L'objectif était donc de repréciser les rôles de chacun et d'améliorer la relation entre sponsors et sponsorisées afin que les rencontres soient plus qualitatives. L'intervenante a notamment conseillé aux sponsors de ne pas se montrer directifs vis-à-vis de leur tandem, mais bien d'agir en tant que miroir, c'est-à-dire de lui communiquer l'image qu'elle reflète en direction des autres personnes.

Celle-ci estime cependant que cette réunion n'a pas été un réel succès. Effectivement, elle a trouvé que les sponsors n'interagissaient pas tous dans la même mesure. Elle a ainsi regretté que les sponsors masculins se soient montrés plus en retrait, écoutant ce qu'il se disait mais ne participant pas. Les sponsors féminines étaient plus actives, posant davantage de questions et partageant leur propre expérience avec leur sponsorisée. La coach externe considère ainsi que l'interaction était restreinte durant cette réunion à mi-parcours et que les résultats de cette séance se sont donc révélés mitigés.

Malgré cette réunion, nous constatons que les rencontres entre sponsors et sponsorisées se sont révélées assez hétéroclites dans les pratiques. Étant donné l'absence de réel cadre pour ces rencontres, les tandems avaient le devoir de définir eux-mêmes les sujets abordés, les modalités pratiques des rencontres, mais aussi, parfois, les activités supplémentaires qu'ils effectueraient ensemble. Les sponsors restaient en effet libres de décider ce qu'ils avaient envie de travailler avec leur tandem. De ce fait, tous n'ont pas choisi de suivre les best practices et conseils qui ont été donnés lors de la réunion ou en tout cas n'ont pas donné l'impression à leur tandem que cela ait été le cas. L'expérience de ces rencontres a donc largement différé selon les tandems.

« Je ne pense pas non plus qu'ils ont eu, en courant d'année, une espèce de réunion Board avec tous les sponsors pour recadrer un peu les choses. Si ça a eu lieu, je n'en ai pas eu l'écho ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Enfin, il nous semble judicieux de noter que la fin des rencontres n'avait pas fait l'objet d'une attention particulière. La plupart des sponsors ont donc fixé leurs réunions pendant toute l'année et se sont retrouvés en décembre à se demander si cela était la dernière réunion et quelle allait être l'éventuelle suite en termes de contact avec leur sponsorisée. Notons par ailleurs qu'une des sponsorisées n'a pas rencontré son sponsor jusqu'à la fin de l'année. En effet, celle-ci ayant changé de fonction, son sponsor a estimé qu'il avait atteint son objectif et n'a donc plus planifié de rencontres avec elle.

5.3. Workshops

Une autre activité du programme consistait en une série de quatre workshops d'une demi-journée. Ceux-ci étaient animés par deux coach externes à XYZ et étaient destinés aux sponsorisées uniquement, ce qui représente un total de 14 dames.

Chaque workshop était organisé autour d'un thème précis : image de marque personnelle (ou personal branding), communication, réseautage (ou networking) et conciliation vie privée – vie professionnelle. Ces thèmes ont été proposés par les coaches externes car il s'agit des thèmes qui, selon elles, posent le plus de problèmes aux femmes dans leur carrière. Ainsi, un thème particulièrement adapté aux femmes était celui de la conciliation vie privée – vie professionnelle. Ce sujet est en effet souvent identifié comme problématique dans la carrière d'une femme, et ce, notamment en raison de la présence d'enfants au sein du ménage. D'ailleurs, deux des participantes étaient enceintes quand elles ont été sélectionnées pour faire partie du programme. Un autre thème abordait l'image de marque personnelle. Il s'agissait ici d'apprendre aux participantes à mieux se présenter et mettre en avant leurs qualités. Les intervenantes ont également abordé la question de la communication, afin que les participantes acquièrent une communication plus efficace. Par ailleurs, un élément de la formation qui a été très apprécié consistait en l'amélioration de sa visibilité au sein de l'organisation grâce au développement d'un réseau plus efficace. Le réseautage, identifié comme davantage maîtrisé et employé par les hommes que par les femmes, a ainsi été enseigné aux participantes. Celles-ci étaient encouragées à prendre le temps d'aller à des événements de networking externe et à parler davantage de leur carrière lors de leurs échanges avec des collègues. Cet aspect a été jugé très utile par l'ensemble des participantes car « *ça fait partie du jeu* » (extrait d'entretien, une sponsorisée). Ce thème correspondait dès lors à la réalité des participantes, ce qui explique son accueil très enthousiaste, malgré quelques réticences de premier abord.

Mais comment se déroulaient concrètement ces workshops ? Tout d'abord, la première étape consistait en une interrogation sur les avis et pensées des participantes à propos du thème du jour. En effet, l'intervenante rencontrée nous confie que « *le développement d'un nouveau comportement commence toujours au niveau de la connaissance de soi.* » (Extrait d'entretien). Ainsi, les participantes étaient invitées à s'exprimer sur ce qu'elles pensaient personnellement du thème. Beaucoup d'échanges entre les participantes étaient dès lors préconisés. Grâce à cette étape, elles pouvaient se rendre compte d'éventuelles « pensées bloquantes » (extrait d'entretien, la coach). Pour ce qui concerne le réseautage par exemple, certaines des participantes possédaient des a priori négatifs par rapport au fait de vouloir développer leur réseau. Elles estimaient notamment que ces contacts étaient superficiels. Le temps qui devait être prévu pour se consacrer au réseautage était vu comme un temps qui ne faisait pas avancer l'activité et il était perçu comme démontrant une part d'individualisme car il permettait de se mettre en évidence. Ces pensées négatives étant identifiées, les intervenantes s'employaient à les déconstruire. Il s'agissait là d'une étape primordiale car celle-ci permettait que l'enseignement soit effectivement mis en pratique :

« *Alors il faut leur challenger sur ces pensées bloquantes parce que sinon on peut apprendre tout ce qu'on veut mais on ne mettrait pas en pratique.* » (Extrait d'entretien, la coach)

De plus, les personnes qui avaient une expérience positive à propos du thème du jour étaient à même de la partager avec le reste du groupe. Les intervenantes encourageaient le partage d'expérience des sponsorisées elles-mêmes. Ensuite, la deuxième étape résidait dans la distribution de nombreux conseils pratiques sur la manière d'améliorer concrètement les agissements des

sponsorisées à propos du thème du jour. Enfin, la dernière étape consistait en la mise en pratique effective par les sponsorisées des conseils reçus lors de ces séances. Pour reprendre l'exemple du réseautage, les sponsorisées ont été invitées à un événement de networking externe au cours duquel elles ont pu éprouver ces différents conseils et recevoir un feedback. Nous constatons dès lors qu'une participation active des sponsorisées constituait une composante essentielle au bon fonctionnement des workshops, ceux-ci étant basés sur l'amélioration de leurs propres comportements. Une des participantes de prime abord réticente à l'idée de faire du networking nous a par exemple confié s'être forcée à tester cela et avoir été très positivement surprise par le résultat :

« En fait ça permet vraiment de connaître et de voir comment évolue l'entreprise et tout ce qui est interdépendant par rapport à mon activité. Parce qu'inévitablement j'allais chercher plutôt des réseaux au départ qui me touchent. Et là je me suis vraiment rendue compte oui ça a une plus-value parce que j'avais beaucoup plus d'informations que ce que je n'avais par les voies officielles. Et maintenant que je suis en plus dans un projet de transformation pour notre direction, je me rends compte que ça devient un moyen aussi de réseau d'influence. Avant d'arriver avec un sujet ben on aborde l'un, on en parle à l'autre et quand le sujet se présente au comité, ben le sujet est déjà connu et finalement ça permet de faire avancer les choses ».
(Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Le networking était d'ailleurs certainement le thème qui avait été le plus apprécié par les sponsorisées. Elles avaient toutes la conviction que le réseau était un élément essentiel au sein d'une entreprise, que ce soit pour pouvoir accomplir leur travail ou encore pour avoir des opportunités d'évolution. Certaines participantes nous ont d'ailleurs confié que c'était déjà exclusivement grâce au networking qu'elles avaient trouvé leur fonction. Ainsi, bien qu'il existe un intranet supposé recenser les postes disponibles, il nous a été mentionné plusieurs fois que « ce n'est pas comme ça que ça marche ». La majorité des sponsorisées estimait qu'elles devaient davantage travailler sur ce networking et accepter d'y consacrer plus de temps. Elles réalisaient en effet que les relations interpersonnelles avaient beaucoup d'influence au sein de l'entreprise et qu'elles permettaient non seulement de bénéficier de plus d'informations mais aussi d'être au courant des opportunités et même de pouvoir influencer les décisions. Une participante nous a par exemple raconté que dans le cadre de réorganisations, il fallait se rendre visible et « jouer ses cartes ». Les discours des participantes suggéraient que les réseaux pouvaient être plus importants et décisifs que les procédures formelles, notamment en cas de changement de fonction. Une fonction identifiée grâce à son réseau pouvait notamment réduire le volume des procédures et entretiens à passer, voir même totalement les supprimer.

Il est intéressant de noter que la majorité des participantes a mentionné le fait que les workshops étaient en partie axés sur des différences qui existeraient entre les hommes et les femmes. Un des objectifs des workshops est ici souligné : la volonté de conscientisation des participantes par rapport au fait qu'il existerait des comportements davantage masculins et des comportements davantage féminins. Les hommes, en général, présenteraient davantage de comportements masculins tandis que les femmes présenteraient davantage de comportements féminins. Ainsi, les hommes étaient par exemple

présentés comme plus fonceurs, mettant davantage en avant le travail qu'ils ont accompli même s'il est incomplet, tandis que les femmes étaient décrites comme plus en retrait, effectuant leur travail à 100% mais sans en faire la publicité. Ce discours sur les femmes se mettant moins en avant mais essayant d'effectuer un travail très qualitatif est d'ailleurs très nettement ressorti de nos entretiens avec les sponsorisées. Les femmes étaient également décrites comme étant généralement moins ambitieuses ou du moins plus hésitantes par rapport aux changements de fonctions. Pour les sponsorisées, parler en termes de caractéristiques masculines et féminines permettait de reconsidérer quelque peu les distinctions entre hommes et femmes :

« [...] c'était pas tant hommes-femmes que des fois des caractéristiques féminines ou masculines qu'on peut retrouver chez un homme et chez une femme ! Donc ça, ça amène déjà une nuance qui est plus pertinente... » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« Il y a des hommes qui ont du genre féminin et des femmes qui ont du genre masculin, il y en a ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« On voit souvent qu'une femme, elle a des enfants, elle a des casquettes parfois supplémentaires au quotidien, des choses comme ça... Elle se met en tout cas elle-même beaucoup plus de pression sur un certain nombre de sujets, s'occuper de la maison, des enfants et voilà, ça permet de prendre un peu de recul sur sa propre situation et se dire dire en fait je veux peut-être trop en faire sur tout, c'est peut-être pas tenable à terme. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Nous voyons cependant dans les propos des personnes sponsorisées qu'entre parler de caractéristiques dites masculines ou féminines, et faire une distinction simple entre hommes et femmes, la frontière demeure mince. L'intervenante rencontrée souhaitait toutefois mettre en évidence le fait que la plupart des femmes possédait un genre féminin et que des caractéristiques y étaient attachées. Elle souhaitait que les femmes prennent conscience de cela afin d'y travailler :

« Et en fait de se rendre compte qu'on est effectivement toutes plus ou moins dans le même moule. Et donc de se dire ok, c'est vraiment, ça met en évidence que réellement on est dans un... on est formatées, mais c'est un mot très fort, de par notre éducation, on est formatées à agir d'une certaine manière. Et donc c'est quelque part rassurant de se dire effectivement on a toute la même difficulté globalement. Parce qu'encore une fois il y a des genres masculins mais globalement on est toutes dans le même moule et donc on sait qu'on doit globalement toutes y travailler donc ça rassure ». (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Certaines des sponsorisées ont par contre ressenti ce discours comme étant assez cliché et ne se sont pas reconnues dans ces descriptions différenciées. Par exemple, un des points abordés consistait à acquérir une communication davantage assertive, or une des sponsorisées nous a confié qu'elle savait déjà communiquer de cette façon. Elle a ainsi regretté le ton quelque peu théorique des workshops, même si elle se retrouvait dans d'autres points. Les conseils n'étant pas individualisés, mais bien donnés à un groupe entier, cela pouvait expliquer que les points abordés n'étaient pas toujours en adéquation avec l'expérience de l'ensemble des participantes. De plus, le fait que les intervenantes

étaient externes à XYZ influençant aussi ce côté plus général et moins ancré dans les réalités du terrain. Le taux d'implication des participantes était dès lors assez variable car résultant de la réalité de chacune et de sa disposition à participer.

« [...] il y a plusieurs types de femmes, mais chacune a sa personnalité, il y a des femmes qui sont plus assertives, d'autres qui sont plus réservées, qui ne disent pas, qui posent moins de questions et j'ai eu l'impression après les quelques workshops auxquels j'ai participé que c'était toujours les mêmes qui parlaient, toujours les mêmes qui s'exprimaient et qu'il n'y avait pas tellement d'encouragements pour les autres à parler [...]. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Certaines participantes n'ont dès lors pas été très assidues ou se sont montrées davantage en retrait lors des workshops, ne prenant pas une part active aux questions et discussions. Notons ainsi que ces workshops n'étaient pas « obligatoires » pour les participantes. Celles-ci étaient libres d'y participer ou non, en fonction de leurs agendas et de leurs envies. D'autres participantes, par contre, ont trouvé cette conscientisation utile et en ont retiré des conseils pratiques afin d'améliorer leur style de travail. Nous apercevons dès lors un deuxième objectif des workshops, à savoir le fait que les participantes, ayant pris conscience des différences de comportements masculins et féminins, peuvent se servir des éléments positifs de chacun des styles afin d'améliorer leur propre façon de travailler :

« Là où je disais que ce n'était pas caricatural, c'était comment tu capitalises sur les forces de certaines caractéristiques féminines, ça peut être l'empathie, ça peut être la dynamique collective, ça peut être le côté intuitif... Voilà ça, c'est reconnaître cela et capitaliser dessus, et à la fois apprendre certaines choses qui sont peut-être plus caractérisées comme masculines qui est des fois la négociation [...]. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Les workshops, en plus d'apporter une conscientisation, servait également une visée de formation. En ce sens, ces sessions n'étaient pas uniquement données avec le but d'informer les participantes mais aussi avec le but de leur prodiguer des conseils afin qu'elles tirent au mieux parti de ces différences pointées par l'intervenante. Ces différences étant par définition assez caricaturales, il arrivait qu'elles ne correspondent pas à la spécificité des participantes. En effet, ces sessions étaient organisées pour un public exclusivement féminin, ce qui implique que ce public, aux yeux de l'intervenante, possédait davantage de caractéristiques féminines que masculines, et que c'était donc naturellement sur les caractéristiques masculines que ce public avait besoin d'être formé :

« D'essayer quand même d'utiliser plutôt plusieurs facteurs féminins, de les mettre peut-être un peu plus de côté pour un peu pousser le côté plus masculin. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Pour les personnes possédant déjà les caractéristiques masculines dont il était question, ces formations pouvaient vite se révéler infructueuses. Néanmoins, l'intervenante a beaucoup insisté sur le fait qu'il n'était pas nécessaire, ni souhaitable, de « se transformer en homme » pour réussir sa carrière. En effet, elle souhaitait plutôt mettre l'accent sur la combinaison de caractéristiques masculines et féminines. Une participante illustre bien cette volonté de complémentarité :

« Donc moi oui j'ai été amenée à travailler sur les deux, mais c'est jamais devenir plus masculine pour y arriver. Je ne l'ai pas ressenti comme ça et ça m'aurait moins parlé ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Mais les workshops n'étaient pas uniquement axés sur ces différences de genre. Ainsi, il était aussi question de conseils plus généraux, comme le fait de pouvoir identifier les éléments qui motivent ou démotivent et pouvoir les gérer.

Revenons un instant sur les modalités pratiques des workshops. Ceux-ci ont été donnés à raison de quatre après-midis répartis sur l'année entière. Les dates ont été communiquées aux participantes afin qu'elles puissent s'organiser pour pouvoir y participer. Néanmoins, ce timing, que l'on pourrait penser a priori relativement léger, a parfois posé problème. Deux des participantes étaient effectivement enceintes au moment de la sélection. Elles ont donc manqué certains workshops en raison de leur congé maternité. De plus, libérer une demi-journée dans l'agenda était très compliqué pour certaines des sponsorisées en raison de leur fonction :

« Déjà dire que le dernier, si je n'y ai pas assisté, c'était une question de temps, mais pour le reste, j'étais toujours présente et je dois dire que dans ma fonction précédente, c'était plus simple d'y participer, ça allait. Mais je pense que dans ma fonction actuelle, la combinaison aurait été plus dure d'y participer et c'est pour cela que j'ai dû supprimer la dernière ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Nous voyons ici que l'évolution hiérarchique de cette participante l'a empêchée d'assister au dernier workshop. Ainsi, cette évolution, voulue par le programme, rendait assez paradoxalement difficile la participation à ce même programme.

Nous souhaiterions développer un élément supplémentaire quant à l'organisation de ces workshops. Ceux-ci, étant organisés pour l'ensemble des participantes, bénéficiaient d'un degré moindre de capacité d'adaptation à l'expérience personnelle de chacune des participantes. Cependant, cette organisation en groupe a révélé un avantage non négligeable : la possibilité pour les participantes de créer des liens et de se construire un réseau. En effet, ces dames venaient d'entités différentes d'XYZ et ne se connaissaient donc pas forcément avant le début du programme :

« Il y avait chaque fois une partie de networking entre nous, et ça, j'ai trouvé très intéressant d'apprendre à connaître les autres dans le programme ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« Ce que j'ai retenu moi en tout cas, c'est créer une communauté aussi. Parce que je pense que c'est intéressant parce que les personnes de la banque, je les connais bien parce qu'on est pas tellement nombreux du côté de la banque, on est 5-6, mais ça permet de se voir dans un cadre différent ; ça permet aussi de bien connaître les personnes, allez nos consœurs coté assurances. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Le fait d'avoir eu ces séances en groupe, au-delà de la visée pédagogique, a également rempli parallèlement une visée sociale en permettant à ces dames de se mettre en relation les unes avec les autres. Il est à noter qu'une participante a regretté le fait que la composition du groupe variait

sensiblement d'une fois à l'autre, les personnes présentes n'étant pas toujours les mêmes en raison des disponibilités. Elle a toutefois estimé que cet aspect social demeurait positif. L'ambiance a globalement été jugée comme positive, incluant des interactions et une bonne dynamique. Néanmoins, comme l'ont souligné plusieurs participantes, l'attitude personnelle vis-à-vis des workshops était déterminante dans leur appréciation. Ainsi, les personnes ayant abordé ces workshops de manière positive, en ayant envie d'apprendre et en posant des questions sont ressenties plus satisfaites des workshops que les personnes qui se sont positionnées plus en retrait.

L'intervenante nous a cependant avoué avoir regretté que ces dames n'aient pas réellement consolidé leurs relations dans la mesure où elles ne se sont pas rencontrées dans des activités non prévues par le programme. Les rencontres entre ces femmes n'ont pas souvent dépassé le cadre des sessions de workshops.

5.4. Coaching individuel

Le coaching individuel constitue la troisième activité mise à disposition des personnes sponsorisées. Cette partie était, elle aussi, prise en charge par une des intervenantes externes. Pour cette activité, les sponsorisées bénéficiaient d'une grande liberté dans le choix des thématiques à aborder. Elles pouvaient vraiment cibler leurs propres difficultés et bénéficier d'un coaching sur mesure. Chacune était libre de parler des problèmes qu'elle rencontrait au quotidien, ce qui en faisait une activité très individualisée. Cet aspect pragmatique a d'ailleurs été très fortement apprécié par les participantes.

« Mais là tu travailles plus sur des points du vécu que tu as directement sur le terrain quoi ! »
(Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Le coaching se faisait donc sur les « points à améliorer » des sponsorisées. Ces points concernaient les difficultés que chacune rencontrait dans son travail quotidien. Afin de mieux connaître les participantes et de les aider, la coach a utilisé un outil de coaching précis, à savoir le 360°. Cet outil permet qu'un individu soit évalué, grâce à un questionnaire, par les personnes avec qui il travaille : collègues, supérieurs, subordonnés, clients, etc. Chacun décide à qui il envoie ce questionnaire. L'individu reçoit ensuite un feedback de ce que les autres pensent de lui sur différents points comme le leadership d'équipe, l'orientation client, le respect des valeurs de l'entreprise et bien d'autres. Cela lui permet de prendre conscience de points à travailler. En effet, il existe parfois un décalage entre la propre perception de l'individu et la perception des personnes avec qui il interagit.

De plus, étant donné qu'elle animait aussi les workshops, la coach avait déjà eu l'occasion de rencontrer les personnes sponsorisées. Elle avait pu se faire une première impression de chacune des sponsorisées lors des séances. Cela lui a permis de donner un feedback aux sponsorisées de l'impression qu'elles renvoyaient à une personne qui ne les connaissaient pas.

Par ailleurs, il semble assez évident que lors des séances de coaching, tout le travail ne devait pas être réalisé par la coach. En effet, chaque sponsorisée avait une part de responsabilité importante dans la réussite du coaching. Les sponsorisées devaient réfléchir aux éléments qui leur posaient problème au quotidien, que ce soit au niveau professionnel ou privé. Ces éléments identifiés, elles devaient ensuite prendre la décision d'en discuter avec la coach afin de bénéficier de ses conseils. Par

ailleurs, ces points à développer étaient logiquement différents d'une personne à l'autre, comme le montrent les exemples suivants :

« Je pense que je fais beaucoup plus attention à parler moins. Ce que j'ai tendance une fois que je commence avec mon raisonnement, je, enfin ça part et pour celui avec qui je m'entretiens, ça risque parfois d'aller dans trop de détails parfois. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

« Donc moi, j'ai spécifiquement parlé de l'équilibre privé-professionnel parce que c'était vraiment un problème quand j'ai commencé dans ce programme. Donc, on a parlé de ça mais j'ai aussi amené des problèmes plus spécifiques aussi dans le cadre de la gestion de mon équipe : comment faire passer des messages difficiles dans une équipe. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« [...] le rôle manager c'est pas simple tous les jours et on est forcément déjà dans un processus d'acceptation plus ou moins élevé et quand on dépasse son seuil d'acceptation et bien, il y a un moment où il faut un peu comme une cocotte-minute, où il faut un peu laisser la vapeur s'échapper et tirer la soupape si on veut laisser la vapeur s'échapper et les exercices qu'on faisait avec X (la coach), c'était d'identifier ces moments-là ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Les conseils donnés ont été jugés par les participantes comme étant des conseils pratiques, apportant des solutions concrètes à leurs problèmes. A une personne rencontrant des problèmes d'équilibre vie privée-vie professionnelle, elle a par exemple conseillé d'engager une aide-ménagère. La sponsorisée avait besoin que quelqu'un lui donne ce genre de conseils, qu'elle admet basique, car elle-même était trop dépassée que pour y penser. A une autre personne souhaitant améliorer son suivi de l'actualité pour son travail, mais ne disposant pas du temps nécessaire que pour se rendre à des conférences spécialisées, la solution de l'intervenante a été de lui proposer de recevoir un mail tous les matins avec un résumé des informations principales. De plus, il arrivait que l'intervenante fournisse des conseils sur la communication non-verbale des personnes. Une des participantes a travaillé sur sa posture, car elle apparaissait comme une personne très dynamique, utilisant beaucoup de gestes et l'intervenante considérait que pour accéder à des niveaux supérieurs, celle-ci devait faire preuve de plus de maîtrise et paraître plus sereine.

Mais il revenait aussi aux sponsorisées de mettre en pratique les conseils reçus dans leur travail quotidien. Une des participantes a par exemple suivi les recommandations de la coach afin de faire passer des messages d'évaluation négatifs dans son équipe et a estimé que cela avait porté ses fruits. Une autre a dû faire l'exercice d'effectuer une présentation PowerPoint plus efficace, c'est-à-dire ayant plus d'impact sur les personnes y assistant. Cette efficacité empruntait quelques caractéristiques labellisées comme masculines, à savoir l'emploi de davantage de chiffres et de graphiques. La sponsorisée, qui rédigeait habituellement ses slides en y incluant beaucoup de textes s'est en effet rendue compte de l'importance du visuel afin que les personnes retiennent mieux son message. Enfin, une des sponsorisées nous a confié avoir reçu un feedback sur la manière dont elle s'était comportée

lors de sa dernière séance de coaching. En effet, elle était arrivée, avait serré la main de la coach et avait directement parlé du niveau professionnel. Cela a étonné cette dernière qui lui a communiqué l'avoir perçue comme étant assez froide, ne prenant pas quelques minutes au début de la séance afin d'échanger à un niveau plus amical.

Nous voyons donc que les sujets abordés et les exercices auxquels ont été confrontées les participantes variaient sensiblement selon leurs propres besoins et expériences. Mais au-delà du fait de donner des conseils sur des sujets divers, la coach souhaitait également éclairer les participantes quant à leurs talents et leurs possibilités futures. Elle nous a ainsi confié que la majorité des participantes n'avait pas réellement une vision nette de ce dont elles étaient capables et de quelles perspectives elles pouvaient envisager. Par son coaching, elle espérait dès lors les aiguiller pour la suite de leur carrière et a noté une évolution entre le début et la fin du coaching :

« Elles [les sponsorisées] prenaient beaucoup plus d'initiatives, elles avaient moins peur, elles avaient plus d'énergie je trouvais aussi. Parce qu'elles voyaient plus de perspectives et de possibilités qu'elles ne voyaient pas avant. » (Extrait d'entretien, la coach)

Les sponsorisées étaient par ailleurs libres de suivre les conseils donnés ou non. Il leur revenait le droit de juger ce qu'elles considéraient comme approprié et ce qu'elles avaient véritablement envie de tester et de mettre en pratique.

Au point de vue de l'organisation pratique, chaque sponsorisée s'est vue offrir la possibilité de disposer de trois séances de coaching individuel avec l'intervenante externe au cours de l'année. Il s'agissait de séances de deux heures. Chaque séance était ainsi l'occasion d'une discussion entre la sponsorisée et l'intervenante concernant ses points à améliorer. Il va sans dire que la discussion était orientée vers une certaine atteinte d'objectifs pour la sponsorisée. Celle-ci venait effectivement en séance avec ses propres problèmes et souhaitait y voir apporter une solution concrète et efficace :

« Le coach aide avec les méthodes et permet de venir avec un regard extérieur, et en général, c'est d'avoir l'impression d'avoir un coach avec une expérience personnelle parce qu'il a du vécu et de la crédibilité et le vécu c'est... En fait pour moi, l'objectif d'un coach c'est de nous aider à trouver les bons outils ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Cette solution devait de ce fait être totalement adaptée à la réalité de la participante, ce qui impliquait qu'une vraie relation devait s'établir entre sponsorisées et coach. Cette relation d'ouverture et de confiance était nécessairement un prérequis essentiel à l'atteinte des objectifs personnels de chaque sponsorisée. En effet, afin de pouvoir obtenir la solution la plus adéquate possible, la participante devait parler en toute transparence avec la coach et permettre à un échange constructif de s'établir. Une certaine honnêteté des participantes s'avérait ainsi essentielle. Le fait que la coach soit une intervenante externe a d'ailleurs, semble-t-il, facilité ce contact très personnel. Celle-ci possédait en effet un regard neutre par rapport à l'entreprise, ce qui était apprécié des participantes. Ces dernières estimaient en effet que cela permettait à la discussion de devenir plus personnelle qu'avec leur sponsor. Par exemple, elles parlaient plus facilement avec elle des contacts personnels avec les membres de leur équipe ou encore de leur vie privée. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les participantes se

confiaient parfois à elle à propos de la relation qu'elles entretenaient avec leur sponsor. Pour certaines des participantes, cette relation n'était pas idéale et elles cherchaient ainsi à avoir des conseils de l'intervenante externe afin d'améliorer cela. Ainsi, l'expérience du coaching a été globalement très positive d'après les participantes :

« Vraiment la qualité de ces coachings était... Parce que sur trois séances, ce qui n'est pas beaucoup, j'ai à chaque fois appris quelque chose qui m'a déjà apporté aujourd'hui. Donc ça c'est vraiment... Pour moi ça a été la vraie richesse. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Un petit bémol a cependant été mentionné par une participante qui n'a pas très bien vécu sa dernière session de coaching. En effet, lors de celle-ci, elle a estimé que la coach l'avait « bousculée » par ses paroles, en lui disant de se bouger ou encore de ne pas être trop gentille et naïve. Cette participante a dès lors trouvé cette session surréaliste, bien qu'elle ait beaucoup apprécié les sessions précédentes. De plus, certaines participantes ont déploré les modalités pratiques d'organisation des sessions. Elles estimaient effectivement qu'un laps de temps trop étendu s'écoulait entre les sessions, ce qui nuisait selon elles à l'efficacité du coaching. Celui-ci a été critiqué comme n'étant pas assez approfondi en raison d'un suivi fort espacé dans le temps, plusieurs mois pouvant s'écouler entre deux séances. Un manque d'exercices pratiques a également été pointé. Ce dernier point est cohérent avec la remise en cause des modalités d'organisation car c'est bel et bien le manque de temps pour de tels exercices qui a été reproché par les sponsorisées. Elles auraient ainsi souhaité que les séances de coaching soient données à intervalles plus réguliers, voire qu'elles soient plus nombreuses afin que davantage d'exercices pratiques puissent être effectués et qu'elles bénéficient d'un suivi plus automatique sur leurs interrogations et actions diverses.

5.5. Profil des personnes sponsorisées

Après avoir passé en revue les différentes activités, nous souhaitons nous pencher davantage sur les différents profils des sponsorisées. Nous voulons d'abord préciser ce que nous entendons par profil. En effet, il ne s'agit pas ici de parler de traits psychologiques ou autre. Nous parlons de profil pour désigner les attitudes des sponsorisées vis-à-vis de deux éléments bien précis.

En effet, bien qu'ayant toutes été intégrées dans ce programme, ces personnes avaient des idées et des ambitions très différentes. Nous pensons dès lors que le programme a pu être impacté par ses divergences et qu'elles peuvent en partie expliquer l'atteinte de l'objectif ou non pour chaque sponsorisée. Nous nous intéresserons ici à deux dimensions : l'avis sur la discrimination hommes-femmes et l'envie ou non d'évoluer à court terme.

Tout d'abord, il nous a semblé judicieux de nous poser la question suivante : dans quelle mesure les sponsorisées estiment-elles qu'un programme comme celui-ci est nécessaire pour les femmes dans l'entreprise ? Celui-ci a été créé afin de répondre à un problème visiblement observé dans l'entreprise : la place minorée des femmes dans le top management. Il pose l'hypothèse qu'une certaine discrimination serait présente vis-à-vis des femmes au profit des hommes et que celle-ci augmenterait au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Cette discrimination était-elle perçue par les participantes ? Nous constatons que les réponses sont variées. Certaines femmes n'estimaient pas

avoir été discriminées sur base de leur genre au cours de leur carrière, d'autres au contraire avaient le sentiment de devoir se battre pour prouver leur valeur ou d'être moins bien perçues du fait d'être des femmes. La majorité des sponsorisées semblaient avoir déjà fait l'expérience de discrimination.

« Moi personnellement c'est pas quelque chose qui m'occupe dans ma vie de tous les jours, cette différence hommes-femmes et j'ai pas vraiment le sentiment que j'ai été discriminée ou quoi que ce soit, je n'ai pas de vécu style : je n'ai pas pu évoluer parce que... etc. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« On m'a mis comme responsable, il y a eu une réorganisation et le poste n'existait plus et on m'a proposé la gestion d'une équipe avec quatre gars dont deux voulaient le poste et clairement, ils n'étaient pas contents de ne pas l'avoir d'une part et méchamment vexés que ce soit une femme ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Une participante a souligné que la perception que l'on avait au départ pour un homme ou pour une femme était différente. Elle suggérait que dans le cas d'une promotion pour un poste d'un niveau supérieur, l'a priori pour un homme serait directement positif, tandis que pour une femme des doutes émergeraient. Pour elle, une femme doit dès lors s'investir davantage pour réussir et la visibilité est d'autant plus essentielle que pour les hommes. Elle regrettait ainsi qu'un tel programme doive avoir lieu, même si elle avait apprécié d'y participer :

« Même si je trouve dommage d'avoir ces efforts à faire et qu'on ne puisse pas tout simplement être reconnu en étant naturel. Ça c'est le côté que je trouve toujours un peu dommage, c'est que quelque part on doit se mettre à l'égal du genre masculin pour dire de pouvoir s'imposer. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Cette discrimination s'inscrit selon elle dans un contexte plus global qui est celui d'une société où l'homme a toujours été le chef de famille et celui qui subvient aux besoins tandis que la femme était plus en retrait. Elle a d'ailleurs le sentiment que l'éducation continue de reproduire cette conception et qu'elle-même est plus dans l'attente que dans le fait de s'imposer pour obtenir ce qu'elle veut. L'exemple de cette participante nous permet de montrer que la discrimination n'était pas forcément uniquement perçue au niveau de l'entreprise, mais bien dans la société en général. Ce discours était d'ailleurs partagé par d'autres participantes.

Nous avons également observé une certaine prise de position vis-à-vis des systèmes de quotas et de la discrimination positive. Les sponsorisées s'étant exprimées sur ce point ne se montraient pas très favorables à ces principes. Une crainte d'un manque de légitimité en tant que femme a clairement été pointée du doigt. En effet, un effet pervers serait que les femmes ayant été promues grâce à un programme spécifique perdent de la crédibilité vis-à-vis de leurs collègues :

« Quand tu arrives au niveau au-dessus, si tu viens avec ce programme-là, tu perds une partie de ta légitimité ! Tu vois ce que je veux dire ? Un peu comme dans le temps, on t'aurait dit « tu as couché avec qui pour en arriver là ? » et maintenant « tu as été dans quel programme ? ». » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Plusieurs sponsorisées n'étaient donc pas à l'aise de communiquer à leurs collègues le fait qu'elles soient intégrées dans ce programme. Certaines ont d'ailleurs fait l'expérience de jalousie de la part de leurs collègues masculins qui ne comprenaient pas que l'on mette en place ce programme pour des femmes et qui soulignaient que les dernières nominations aux comités de direction avaient été pour des femmes. Certains hommes se sentaient dès lors lésés. Quelques-unes estimaient néanmoins que la discrimination positive en faveur des femmes pouvait être utile, même si elles le déploraient :

« *Quelque part, c'est dommage que ça doit se faire. Mais why not hein ?* » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Nous avons remarqué que les dames estimant qu'il était effectivement plus difficile de gravir les échelons en tant que femmes ne s'avéraient pas forcément plus positives à l'égard du programme que des personnes n'ayant pas eu l'impression d'avoir été concernées par une discrimination et ce, notamment en raison d'une crainte d'effets pervers tel que le manque de légitimité ou encore un sentiment d'iniquité entre hommes et femmes. Par ailleurs, des personnes n'étant pas du tout sensibilisées à cette problématique ont beaucoup apprécié qu'un tel programme soit mis en place, dans la mesure où il représentait une possibilité d'être formées voire d'accéder à une fonction d'un niveau hiérarchique supérieur.

La seconde dimension que nous voulions aborder est l'envie d'effectuer une mobilité verticale à court terme, c'est-à-dire dans la foulée du déroulement du programme. Le programme visant à obtenir un meilleur « vivier » de femmes pouvant accéder à des niveaux de management élevé, nous nous sommes posée la question suivante : les sponsorisées partageaient-elles toutes l'envie d'effectuer rapidement cette mobilité verticale présentée en définitive comme l'objectif du programme ? Très vite, il nous est apparu que cela n'était, en réalité, pas le cas.

Tout d'abord, certaines femmes ne se sentaient pas prêtes à effectuer cette mobilité. Une sponsorisée nous a d'ailleurs confié que le fait d'avoir participé au programme l'avait menée à confirmer cette perception : pour elle, il était trop tôt que pour envisager une mobilité verticale. Elle estimait ne pas avoir les compétences nécessaires pour occuper une fonction hiérarchiquement plus élevée. Par ailleurs, une certaine crainte se dégageait également quant à cette mobilité. L'évolution vers une fonction supérieure était vue comme un risque pour deux raisons. La première concernait le fait de ne pas être à la hauteur mais de devoir assumer ses responsabilités, voir même de devoir partir si elle ne rencontrait pas les attentes. La prise de risque pouvait donc se solder, selon elle, par un départ de l'entreprise. Elle estimait ainsi que si elle effectuait une mobilité verticale, elle n'aurait pas le droit à l'erreur. Cette sponsorisée considérait qu'elle ne pouvait pas se permettre de prendre un tel risque, notamment vis-à-vis de sa famille. La deuxième raison était le sentiment de la sponsorisée qu'au plus le niveau hiérarchique est élevé, au plus les personnes sont seules pour assumer leurs responsabilités, ce qu'elle ne souhaitait pas.

Pour une autre sponsorisée, le choix du poste s'est fait en fonction de sa conciliation vie privée – vie professionnelle. Elle nous a ainsi avoué avoir choisi un poste trop peu élevé par rapport aux responsabilités qu'elle pourrait assumer, mais qui lui permettait de ne pas « *tomber en burn-out*

directement » (Extrait d'entretien, une sponsorisée). Elle ne manifestait donc pas l'envie d'effectuer un saut hiérarchique imminent car elle avait le sentiment que cela aurait été incompatible avec sa vie de famille. Cette conciliation vie privée – vie professionnelle a d'ailleurs été abordée plusieurs fois dans la décision d'une évolution ou non. Un autre exemple est celui d'une sponsorisée qui a choisi d'effectuer une mobilité horizontale et non verticale pour préserver son équilibre.

Quant à une autre participante, la question de l'évolution était plus floue. Celle-ci occupait sa fonction depuis plusieurs années, mais il existait une différence de niveau hiérarchique entre sa fonction et les fonctions d'autres personnes effectuant le même travail : sa fonction était sous-évaluée hiérarchiquement. Dans le cadre du programme, sa fonction a été réajustée aux autres fonctions similaires, bénéficiant par conséquent d'un niveau hiérarchique supérieur. Cette sponsorisée estime donc qu'il ne s'agit pas là d'une réelle promotion mais bien d'un rééquilibrage. Par ailleurs, elle n'émettait pas le souhait de changer de fonction car elle aimait beaucoup la fonction qu'elle occupait et que celle-ci, après réajustement, était d'un niveau band 5, donc directement inférieure au niveau du Comex. Si cette sponsorisée avait dû évoluer hiérarchiquement, elle aurait intégré le Comex et elle ne pensait pas que cela était possible. Elle n'aimait en effet pas le côté politique et estimait que son équilibre était trop fragile pour le moment. En effet, elle était une jeune maman et habitait loin de son travail. D'ailleurs, son sponsor l'encourageait plus à bouger de manière transversale que verticale. Néanmoins, elle ne se montrait pas opposée au fait d'intégrer un jour le Comex mais considérait que cela devait arriver « au bon moment ».

Cette sponsorisée n'était par ailleurs pas la seule à être bien dans sa fonction actuelle et ne pas vouloir évoluer à court terme, nous avons rencontré ce discours chez plusieurs participantes. Celles-ci considéraient effectivement qu'elles avaient encore beaucoup à faire dans leur fonction actuelle et qu'un changement ne serait pas désirable dans un horizon proche. Cela ne signifiait cependant pas que ces dames ne souhaitent plus du tout évoluer à l'avenir, il ne s'agissait juste pas « du bon moment ». Pour certaines, il existait une combinaison entre le fait d'être bien dans leur fonction et la peur de ne pas être à la hauteur dans une fonction supérieure, de ne pas avoir l'expertise nécessaire.

« Il y a peut-être beaucoup trop de femmes qui se posent comme moi des questions limitantes et voient un plafond de verre qui existe dans certains cas et pas d'autres. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Cet extrait d'entretien illustre bien un élément essentiel, à savoir le fait que parfois les sponsorisées elles-mêmes s'empêchaient d'accéder à une autre fonction en raison de craintes.

Pour d'autres participantes par contre, l'objectif du programme rencontrait leurs aspirations personnelles. Ces dames avaient clairement envie d'évoluer à court terme et le fait d'être intégrées dans le programme était une aide pour y parvenir. Par exemple, une participante étant lassée de sa fonction en a parlé à son sponsor, qui l'a mise en relation avec un autre membre du comité de direction pour lui trouver un nouveau job et elle a dès lors pu changer grâce à cela. Pour elle, le programme a dès lors été un bon moyen d'effectuer le changement qu'elle souhaitait. Il lui a permis d'être mise en

relation avec des membres du comité de direction qui, l'ayant vue travailler, ont été contents de son travail et lui ont permis de changer de fonction dans l'entreprise. Le réseau de son sponsor a clairement facilité son changement de fonction, lui permettant par exemple de se soustraire aux entretiens d'évolution. Pour une autre sponsorisée, l'évolution vers une fonction précise avait déjà été définie avant le programme et celui-ci a renforcé sa préparation pour la fonction identifiée. Elle savait dès lors déjà très clairement vers quelle fonction elle allait être amenée à se diriger et le programme venait en appui pour ce changement. Ces quelques exemples nous poussent à nous interroger sur l'importance du programme dans ces mobilités, à l'instar de cette sponsorisée :

« Pour certaines personnes qui ont participé au programme, c'est pas parce qu'elles étaient dans le programme qu'elles ont évolué dans leurs postes, pas du tout. Pour certaines personnes, si elles n'avaient pas été dans le programme, peut-être qu'elles auraient évolué aussi ! (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Le programme avait-il réellement fait une différence pour ces personnes, dans la mesure où il était parfois déjà prévu qu'elles évoluent ? Il apparaît que dans certains cas, le programme a été une aide supplémentaire apportée à la sponsorisée pour effectuer un changement de fonction, mais qu'il n'a pas déterminé ce même changement ; celui-ci aurait eu lieu avec ou sans l'aide du programme.

Nous notons toutefois que parfois l'envie d'évoluer rapidement n'était pas très clairement dessinée mais s'est finalement développée au fur et à mesure. Ainsi, une participante qui n'occupait sa fonction que depuis deux ans et demi et n'envisageait une mobilité qu'à un certain terme a très vite effectué un saut hiérarchique avec le programme.

5.6. Profil des sponsors

Tout comme pour les sponsorisées, les sponsors présentaient également des profils différents vis-à-vis du programme. Nous précisons d'emblée que comme nous n'avons rencontré que 6 des 14 sponsors, il s'agira d'une ébauche et non d'une présentation exhaustive. Néanmoins, étant donné les différences présentes dans un petit panel comme celui-là, nous trouvons opportun de le mentionner.

Le terme profil est utilisé sous la même acceptation que précédemment. Il s'agit ici encore de désigner les attitudes et les positions des sponsors par rapport à des éléments précis. Il s'agira dans ce cas de leur positionnement par rapport au programme. Nous nous penchons sur l'avis concernant la discrimination hommes-femmes.

Nous avons cherché à comprendre, comme pour les sponsorisées, dans quelle mesure les sponsors considéraient qu'un programme comme celui-là était nécessaire pour la carrière des femmes dans l'entreprise.

Tout d'abord, plusieurs sponsors féminines considéraient que ce programme était utile dans la mesure où elles estimaient qu'elles avaient elles-mêmes rencontré des difficultés en tant que femme au niveau de leur parcours. Elles se montraient dès lors sensibles à cette problématique en raison de leur expérience personnelle. Pour elles, les femmes ont besoin d'être aidées dans leur carrière car elles remarquent que la répartition n'est pas équitable et que celle-ci ne s'améliore pas de manière naturelle.

Une autre sponsor féminine insistait sur le fait que la responsabilité de la faible proportion de femmes était partagée entre l'employeur et l'employée. Pour elle, l'employeur doit créer les conditions favorables pour que les femmes progressent dans la hiérarchie et les femmes doivent également prendre leurs responsabilités pour tenter d'accéder à ces fonctions.

De manière générale, elles insistaient aussi sur le fait que certaines femmes sont obligées de mettre leur carrière un peu de côté en raison de leur vie familiale, ou simplement en raison du fait qu'elles ne trouvent pas leur équilibre. Pour elles, l'entreprise devait donc faire en sorte de favoriser cet équilibre afin que ces femmes puissent continuer à être investies dans leur carrière et aient envie de progresser. Plusieurs avaient le sentiment que la conciliation vie privée – vie professionnelle demeurait un enjeu important pour la carrière des femmes. Une des sponsors nous a par exemple expliqué qu'elle-même avait la chance d'avoir « un mari moderne et un papa moderne », qui s'occupait beaucoup des enfants. Elle avait le sentiment que sans l'implication de son mari auprès des enfants, sa carrière n'aurait certainement pas été la même et qu'elle n'aurait peut-être pas pu accéder à un tel niveau de responsabilités. Une autre nous a confié qu'ayant eu son enfant plus tard, elle s'était posée moins de questions et avait décidé d'engager une personne qui pouvait s'occuper de son enfant à tout moment.

Ces sponsors féminines se montraient très enthousiastes vis-à-vis du programme. Néanmoins, une de ces femmes émet une petite réserve, bien qu'elle soit contente d'y être intégrée :

« Moi j'ai quand même toujours au fond de moi un problème quand on stigmatise certaines populations, que ce soit les femmes, que ce soit les origines ethniques, que ce soit les homosexuels ou tout ce que tu veux. Moi j'ai quand même toujours... Voilà il y a toujours un côté un peu artificiel si tu veux, imposé qui vient là-dedans » (Extrait d'entretien, un sponsor).

Elle regrette en effet le côté artificiel d'un tel programme et la stigmatisation qui selon elle en découle. Elle remet également en cause le problème de la diversité au sein de la division banque, en mettant en avant la répartition égale du Comex banque. Le middle management constitue ainsi son explication quant à la faible proportion des femmes au sommet. Le manque de compétences du middle management à faire grandir les personnes au sein de l'entreprise expliquerait ainsi en grande partie la situation actuelle de l'entreprise. Cette sponsor se dit contente du programme mais considère qu'un programme comme celui-là pourrait aussi bénéficier aux hommes et à des niveaux inférieurs. Elle ne conçoit dès lors pas vraiment le programme comme une solution permettant une diversité au top management, car pour elle cela est acquis à la banque, mais bien comme un dispositif permettant à des personnes de bénéficier d'un sponsor et de développer leur réseau. Elle estime cependant que le programme aide les femmes à ne plus se sous-estimer et travailler plus dur que les hommes pour compenser, ce qui est pour elle typique des femmes.

Un sponsor masculin met en avant le contexte culturel pour expliquer la discrimination hommes-femmes. Il considère en effet que ce n'est pas l'entreprise qui bloque les femmes en décidant consciemment de ne promouvoir que des hommes. Pour lui, la société actuelle dans son ensemble fait en sorte que les femmes prennent moins de postes à responsabilité, et que c'est un peu un choix de vie. Ainsi, les quotas semblent ne pas l'enthousiasmer :

« Moi je suis pour une, ce n'est pas que je ne suis pas pour une égalité, loin de là, mais dire maintenant on doit absolument avoir un quota et on veut absolument 50% de personnel féminin à certains niveaux de la structure, entre guillemets, excusez-moi de dire, mais si la personne n'est pas bonne, c'est un peu ridicule vous comprenez ? » (Extrait d'entretien, un sponsor).

Les sponsors interrogés n'étaient pas unanimement convaincus qu'un problème de discrimination était présent au sein-même de l'entreprise. Ce problème de discrimination était parfois envisagé de manière plus globale, à l'échelle de la société elle-même. Le choix de certaines femmes de ne pas progresser était également mis en avant. La sensibilité à cette discrimination s'avérait dès lors variable, et envisagée à des niveaux différents.

Néanmoins, les sponsors rencontrés qui n'étaient pas forcément sensibles à cette discrimination à l'échelle de l'entreprise se sont tout de même beaucoup investis pour leur sponsorisée. Nous ne pouvons dès lors pas affirmer sur base de nos résultats qu'une moindre sensibilité à la discrimination déboucherait automatiquement sur une moindre implication dans le programme.

5.7. Communication sur le programme

Nous désirons à présent revenir sur un élément déjà esquissé dans ce travail : la communication à propos du programme.

D'emblée, il nous apparaît que celle-ci est plutôt mince, voire inexistante. En effet, il n'y a eu aucune annonce concernant la mise en œuvre de ce programme au sein de l'entreprise. Sur l'intranet de l'entreprise, nous avons cependant trouvé un article faisant mention de celui-ci, mais sans qu'il en soit le sujet. Le programme était dès lors évoqué vaguement dans l'article. Il expliquait que le programme avait pour but d'intégrer davantage de femmes dans les niveaux hiérarchiques supérieurs et que quatorze dames en faisaient partie. Le responsable diversité et inclusion organise aussi ponctuellement des sessions d'information sur son travail à destination des collaborateurs qui le souhaitent. Les sessions concernant le genre font donc mention de ce programme, mais seuls les collaborateurs ayant envie de participer reçoivent l'information. Une communication globale et à destination de tous les collaborateurs n'a donc pas été mise en œuvre.

Cependant, le discours sur la diversité au niveau du genre n'est pas totalement absent au sein de l'entreprise. En effet, l'attention portée à l'égalité entre hommes et femmes est mentionnée sur le site internet de l'entreprise. De plus, plusieurs sponsorisées nous ont souligné combien le CEO de la banque était attentif à cette problématique. Celui-ci a d'ailleurs participé à la rédaction d'un article de presse qui montrait les progrès en termes de diversité au niveau du comité de direction. Néanmoins, le fait que les dernières personnes ayant intégré le comité de direction soient des femmes a engendré quelques réflexions d'hommes qui pensaient qu'il y avait clairement un biais en faveur des femmes et démontraient dès lors une certaine jalousie. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, plusieurs sponsorisées ne se sentaient pas très à l'aise de communiquer sur ce programme, ou alors seulement à des collègues proches. Une des sponsorisées nous a d'ailleurs raconté qu'elle était allée manger à la cafeteria avec son sponsor et qu'elle avait ensuite reçu cinq mails d'hommes lui demandant à quelle place elle allait être promue. Elle avait ainsi dû leur expliquer le programme et s'était sentie sur la

défensive et très mal à l'aise. D'autres par contre avaient reçu davantage de commentaires positifs. Certaines de leurs collègues féminines auraient par exemple souhaité y être intégrées un jour.

Par ailleurs, une des sponsors nous a expliqué que la répartition équilibrée entre hommes et femmes était « *une volonté de fond* » (Extrait d'entretien). Elle communique ainsi à ses direct reports cette volonté afin qu'ils soient attentifs à cela lors de promotion, et elle y porte elle-même une attention particulière. Néanmoins, il n'existe pas de règles fixes qui soient contraignantes pour le respect de cette volonté, il s'agit avant tout de communication.

A propos de la communication, les avis des sponsorisées divergeaient. Certaines estimaient qu'une communication claire sur le programme aurait dû être établie. En effet, celles-ci se voyaient parfois confrontées à des remarques négatives et pensaient qu'une communication aurait permis de leur accorder plus de légitimité. Elles devaient parfois expliquer le programme à leurs collègues et ne se trouvaient pas être les mieux placées pour cela. Celui-ci n'était en effet pas toujours bien compris et bien perçu.

« La façon dont on ne l'a pas communiqué, je pense que ça n'a fait qu'accentuer le problème. Je trouve que si on fait ça, alors il faut être fier, il faut expliquer le truc pour ce que c'est, expliquer le problème qu'on a et ce qu'on essaie de résoudre, là où on veut arriver, et pas le laisser vivoter ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Le responsable diversité et inclusion explique d'ailleurs lui aussi que beaucoup de personnes estiment que ce type de programme est implémenté pour faire plaisir aux femmes. Il rencontre ainsi des réactions d'hommes se plaignant d'être exclus et de ne pas bénéficier eux aussi de programmes pour les aider dans leur carrière.

D'autres sponsorisées au contraire estimaient que l'objectif d'un tel programme était que les résultats soient là, qu'il n'était pas nécessaire de communiquer vis-à-vis des autres collaborateurs. Le fait que ça soit la première édition du programme renforçait leur argument, soulignant qu'il fallait attendre de voir les résultats. De plus, le fait que les critères de sélection soient assez flous constituaient un autre argument en faveur de la non communication.

« Le but c'est qu'il y ait des femmes, qu'elles deviennent visibles, pas le programme en lui-même finalement. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« On ne fait pas trop de publicité là-dessus et c'est vrai pour tous les programmes du développement, du Top Management, on ne parle jamais de ça de manière hyper publique ! [...] c'est un outil HR pour moi, pour s'assurer que les talents qu'on a identifiés, on les fait bien évoluer. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

L'orientation choisie par les sponsors et le responsable diversité et inclusion était ainsi de ne pas communiquer réellement sur le programme au sein de l'entreprise. Cependant, nous voyons que la communication sur le programme divise les participantes. Nous souhaitons tout de même amener une petite nuance sur la non-communication, en raison du témoignage suivant :

« Il y a une dernière chose qui nous est demandée et c'est organisé par la même équipe et toujours par HR, c'est d'être des porte-paroles au sein de notre équipes évidemment ! Sur le leadership des femmes ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Nous ne disposons cependant que d'un seul témoignage à ce sujet, ce qui interroge sur ce rôle de porte-parole des sponsorisées.

5.8. Evaluation du programme

Après avoir passé en revue la sélection, les différentes activités et le profil des sponsorisées et sponsors, il nous paraît judicieux de nous pencher sur l'évaluation du programme. Ce programme ayant une durée limitée dans le temps et devant assurer une meilleure diversité dans le management d'XYZ, nous nous sommes évidemment posée la question de son évaluation. Il avait effectivement nécessité une implication des membres du comité de direction mais aussi l'engagement d'une intervenante externe afin d'animer à la fois les sessions de coaching individuel et les workshops. Comment l'entreprise allait-elle donc évaluer l'efficacité et la plus-value d'un tel programme ?

En premier lieu, il nous a été confié la volonté de ne pas mettre en place d'objectifs chiffrés vis-à-vis d'un tel programme car cela a été jugé infaisable :

« Le résultat c'est un quota de femmes dans le senior management. C'est ça qu'on se donne comme objectif. Parce que ça serait, je pense, enfin cela serait impossible de déterminer exactement le résultat financier [...] » (Extrait d'entretien, un sponsor)

En effet, les responsables estiment difficile de mettre en place une étude permettant de juger de l'impact qu'aurait un équilibre hommes-femmes dans le top management sur les résultats. Ils ont donc choisi de ne pas tenter une pareille étude mais se sont fixés l'objectif d'améliorer tout de même cet équilibre en espérant un résultat positif. Ils espèrent ainsi que la proportion hommes-femmes se situera à un ratio de plus ou moins 30-70% au sein de l'organisation, et ce, que cela soit en faveur des hommes ou des femmes. Aucune évaluation quantitative en termes, par exemple, de résultats financiers n'a donc été mise en place. Les données chiffrées attestant de l'évaluation du programme concernaient uniquement la proportion de femmes qui avaient été promues lors du programme et non l'impact que la mise en œuvre d'un tel programme pourrait avoir sur l'organisation.

Néanmoins, plusieurs indicateurs ont quand même été utilisés par les responsables afin de tenter d'apprécier l'efficacité du programme et sa réception par les différents protagonistes concernés. Le premier indicateur apporte des résultats en termes d'évaluation qualitative. Les sponsorisées ont été invitées par le responsable diversité et inclusion à remplir un questionnaire, de façon électronique et anonyme, afin d'évaluer le programme :

« On a eu un petit survey mais je n'ai pas encore les résultats ; on nous a demandé ce que ça nous avait apporté, qu'est-ce qu'on changerait, qu'est-ce qu'on recommanderait et voilà ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Comme l'illustre cet extrait, les questions portaient d'abord sur l'avis des sponsorisées, c'est-à-dire sur les éléments qui leur avaient plu ou non, les changements qu'elles souhaiteraient apporter,

leurs suggestions, mais aussi leurs apprentissages dans le cadre du programme. Les sponsorisées devaient classer les différentes activités, à savoir coaching, entretiens avec le sponsor et workshops, afin de juger celle qui avait été la plus appréciée. Elles ont également dû effectuer une gradation pour chacune des trois activités afin d'explicitier si chaque activité leur avait apporté beaucoup ou non. Le questionnaire comportait également une question leur demandant si elles estimaient qu'un changement avait eu lieu dans leur carrière lors du programme, telle qu'une promotion. Les sponsorisées nous ont confié que le questionnaire était simple et assez rapide et qu'elles avaient dès lors pris la peine de le remplir.

Nous tenons tout de même à mentionner un élément qui a semblé interpellant aux yeux de plusieurs sponsorisées : aucune évaluation de leur sponsor n'était prévue dans les questions :

« Par contre, où j'ai été étonnée, c'est que quand on a reçu le questionnaire d'évaluation, on n'a pas dû donner d'évaluation de notre sponsor ! Ça, je trouve que c'est dommage mais je peux comprendre que ces personnes n'aient pas souhaité qu'on porte un jugement sur ce qu'ils avaient fait avec nous. Mais je pense que ça les aurait aidées, elles aussi, à peut-être mieux l'aborder si elles devaient rester sponsors dans le futur aussi. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Ce témoignage pose selon nous question. En effet, il apparaît assez troublant que l'évaluation d'un programme insistant sur l'importance du sponsoring ne comporte pas de questions sur la personne directement en charge de ce sponsoring, à savoir le sponsor. Cela pose effectivement la question de l'implication des sponsors dans ce programme et de leur considération pour le rôle qu'ils avaient à jouer. Ne souhaitaient-ils pas recevoir de feedback de la personne qu'ils avaient sponsorisée ? Cette participante semble en tout cas le supposer. Nous savons cependant qu'un feedback a parfois été donné par les sponsorisées par le biais d'une zone dédiée aux commentaires dans le questionnaire.

Ensuite, les sponsorisées ont également dû remplir un questionnaire envoyé par la société de des intervenantes externes. Celui-ci portait plus spécifiquement sur le coaching et les workshops. Il comportait des questions du type : est-ce que l'intervenante connaissait bien son sujet, est-ce que la taille des groupes était adaptée, est-ce que les sujets abordés étaient appropriés, etc. Ce questionnaire servait essentiellement aux intervenantes externes dans la mesure où il leur permettait d'être évaluées vis-à-vis du travail qu'elles avaient réalisé dans le cadre du programme.

Au-delà de l'avis des sponsorisées elles-mêmes, un autre élément d'évaluation mis en évidence a été l'attitude de la concurrence vis-à-vis de ces dames. En effet, les directeurs estimaient que si les sponsorisées étaient approchées par la concurrence, cela signifiait que le programme avait réussi à leur apporter une plus-value. Cependant, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer ici comment l'entreprise a réussi à évaluer dans quelle mesure les sponsorisées ont été approchées par la concurrence. Nous présumons en effet que cet élément pourrait ne pas faire l'objet d'une grande transparence de la part des sponsorisées. Celles-ci pourraient en effet tenir cet élément secret si elles se montraient intéressées par la place proposée par l'entreprise externe. Ainsi, bien que ne disposant

pas d'informations sur la manière dont cette mesure d'évaluation a été mise en œuvre, nous tenions tout de même à la signaler, à titre informatif.

Enfin, l'entreprise avait également misé sur un autre indicateur d'évaluation. En effet, celle-ci a porté une attention toute particulière à la mobilité éventuelle des participantes durant le programme. Une mobilité réalisée pendant la durée du programme ou à la fin de celui-ci attesterait en effet que ce dernier avait atteint son objectif. Les sponsorisées ayant évolué vers une fonction hiérarchique supérieure étaient dès lors considérées comme ayant satisfait à l'objectif du programme de les faire évoluer. Un tiers des participantes aurait ainsi évolué pendant la durée du programme ou à la fin de celui-ci.

Néanmoins, il nous a été confié à plusieurs reprises qu'une mobilité verticale pour l'ensemble des sponsorisées n'était pas envisageable dans un délai si bref, les raisons de cette absence de mobilité étant diverses : sentiment de ne pas être prête, manque d'envie d'évoluer ou encore absence de places disponibles pour leurs profils.

« Je pense que ça serait impossible que chacun atteigne le niveau supérieur, ce but-là dans un an. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

De plus, le niveau vers lequel cette mobilité verticale devait aboutir n'était pas le même pour l'ensemble des sponsorisées :

« Elles n'ont pas les mêmes ambitions ni les mêmes capacités. Si l'objectif était de faire évoluer d'un cran ou deux dans les x années qui viennent, toutes les personnes, alors le panel était bon. Et si l'objectif était de faire évoluer vers du senior et de l'executive management les personnes qui étaient autour de la table, alors le panel n'était pas bon ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Ainsi, toutes les sponsorisées n'en étaient pas au même stade d'avancement au début du programme et il n'était pas envisagé qu'elles le soient à sa clôture non plus. Comme abordé dans le chapitre sur la sélection des sponsorisées, ces dernières devaient normalement se trouver dans les plans de succession pour évoluer vers une fonction « band 5 », ce qui représente la fonction directement inférieure à un membre du Comex. Nous avons déjà constaté que des personnes inférieures au niveau hiérarchique requis avait toutefois intégré le programme sur décision des membres du Comex. Ainsi, nous pouvons mieux comprendre que les sponsorisées ne puissent pas toutes réaliser une mobilité vers la fonction « band 5 » initialement pressentie, leur niveau hiérarchique actuel étant insuffisant pour accéder à ce type de fonction. Le niveau hiérarchique vers lequel évoluer devenait dès lors fonction de chaque sponsorisée et de sa propre situation.

Par ailleurs, un autre élément notable doit être souligné. En effet, le niveau « band 5 » constitue un niveau hiérarchique élevé, étant donné sa position directement inférieure à un membre d'un comité de direction. Étant donné cette position, il est aisé de comprendre qu'un haut degré de compétences est requis pour pouvoir occuper un poste de cette envergure. Ainsi, nous avons déjà pu nous rendre compte que des fonctions de ce type ne faisaient pas souvent l'objet de publications sur l'intranet quant

à des offres d'emplois vacants au sein de l'entreprise, les candidats pour ces postes ayant généralement déjà été identifiés. Nous voudrions maintenant faire le point sur la mobilité existante pour des fonctions de ce niveau hiérarchique. Il existe un turnover assez faible pour des fonctions de ce type. En général, les personnes en place occupent ces fonctions durant plusieurs années et la mobilité à ce niveau s'en trouve donc réduite. De ce fait, même si le programme apportait aux sponsorisées les clés pour accéder à des fonctions de cette envergure, ces mêmes fonctions ne s'avèreraient pas forcément disponibles pour elles. Il n'existe en effet pas une sorte de rotation annuelle pour ces fonctions, qui pourrait coïncider avec le timing du programme mis en place :

« Après, tout le challenge c'est : est-ce que si tu es là, et qu'on te prépare, est-ce que Madame X (band 5) dans 2 ans va partir ou prendre une autre position ? Il faut qu'on crée toute cette dynamique de chaises musicales, c'est des chaises musicales. » (Extrait d'entretien, la responsable talent)

Les responsables sont donc conscients que l'enjeu est dès lors de permettre une certaine mobilité à ce niveau si l'entreprise espère réellement modifier son équilibre hommes-femmes. La libération de certains postes à ce niveau apparaît constituer un prérequis afin d'établir une proportion plus équitable entre les genres. Celle-ci permettrait effectivement que de nouveaux candidats, dont ceux issus du programme, puissent occuper ces positions.

Cependant, même si un poste correspondant au profil d'une sponsorisée se retrouvait vacant, celle-ci n'aurait pas la certitude que ce poste lui reviendrait. Elle se retrouverait effectivement en concurrence avec toutes les autres personnes potentiellement qualifiées pour ce poste, en ce compris des collègues masculins. La participation au programme ne fournissait donc pas aux sponsorisées de garantie à propos d'une nouvelle fonction. Les responsables, dont les membres des comités de direction, estimaient en effet que privilégier une participante au programme serait contraire à une équité entre les candidats au poste :

« Ce ne serait pas correct par rapport aux hommes aussi. Parce qu'il faut quand même garder l'équilibre, je dirais. Et c'est en premier lieu les compétences et l'expérience qui comptent. » (Extrait d'entretien, un sponsor)

De plus, il nous a été confié qu'une attention particulière devait être portée à la gestion des attentes émanant des personnes identifiées comme talents. En effet, les talents qui se voient offrir diverses opportunités de formations et qui sont conscients de leur statut commencent souvent à nourrir des ambitions au sein de l'entreprise. Ils s'attendent notamment à ce que l'entreprise leur propose une nouvelle fonction pour valoriser leurs compétences. Néanmoins, de telles fonctions ne sont pas toujours disponibles. Les attentes de ces personnes ne sont dès lors pas toujours satisfaites, ce qui représente un vrai risque pour l'entreprise. En effet, ces personnes étant désormais conscientes de leur potentiel et ne voyant pas de possibilités au sein de l'entreprise peuvent faire le choix de partir à la concurrence. Les équipes talent et mobilité essaient donc de proposer des alternatives, notamment en valorisant et promouvant la mobilité horizontale, qui représente elle aussi une évolution mais à un niveau transversal.

La mise en place d'un tel programme afin de favoriser l'évolution des participantes vers des niveaux hiérarchiques supérieurs s'inscrivait donc dans une problématique plus globale de gestion de la mobilité au sein de l'entreprise.

Cependant, au vu de ce qui vient d'être explicité, l'objectif même du programme interpelle : parfois il est question d'un quota de femmes ayant effectué une mobilité, parfois il est question d'un vivier de femmes talentueuses. L'objectif n'apparaît dès lors pas très clair et chacun semble s'en faire sa propre conception :

« L'objectif est d'avoir une aide individualisée pour permettre de progresser dans la hiérarchie. [...] Pour moi ça a fonctionné puisqu'à partir du 1^{er} janvier je monte d'un cran. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« J'ai bien compris que l'objectif du programme c'était de se créer un vivier et donc un vivier ça veut bien dire ce que ça veut dire, c'est « on a un pot dans lequel on sait qu'on pourra aller piocher, pas dans le sens péjoratif hein, mais on pourra aller piocher quand on aura un besoin. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée).

Maintenant que nous avons passé en revue les différentes formes d'évaluation utilisées par l'entreprise, nous proposons de nous intéresser au contenu de cette évaluation, c'est-à-dire les avis des participants concernant ce programme, récoltés grâce à nos entretiens, et plus spécifiquement l'avis des sponsorisées et des sponsors.

Tout d'abord, l'initiative d'un tel programme semble ne pas avoir fait l'objet de protestation, que ce soit du côté des sponsors ou du côté des sponsorisées, au contraire. Les membres des comités de direction ont unanimement accepté de devenir sponsors, bien que leur implication ait pu différer dans la suite du programme. Les sponsorisées ont également toutes accepté d'intégrer le programme. Ce propos doit toutefois être quelque peu nuancé car étant donné le faible nombre de participantes et le fait qu'elles aient été choisies par les membres du comité de direction, un refus d'intégrer ce programme se serait avéré délicat, comme nous l'a confié une participante. Néanmoins, l'annonce d'avoir été choisie pour intégrer un tel programme a généralement fait l'objet d'une attitude enthousiaste des sponsorisées :

« C'est déjà un beau signe de reconnaissance, cet investissement de la compagnie en fait ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« Tout ce que je sais, c'est que X [membre du Comex anonymisé] m'a choisie ! Je suis ravie et c'est elle qui me l'a appris en plus ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Ainsi la sélection pour ce programme a souvent été perçue comme un signe de reconnaissance de l'entreprise vis-à-vis du travail fourni. Il s'agissait de démontrer la volonté des responsables d'investir dans ces personnes afin de leur permettre de se développer davantage dans l'entreprise. La majorité des sponsorisées considérait qu'il s'agissait d'une opportunité que l'entreprise leur octroyait.

Approfondissons maintenant l'avis des sponsorisées quant au programme. En ce qui concernait les différentes activités, à savoir les workshops, le coaching et les rencontres avec le sponsor, l'importance accordée à chacune d'entre elles faisait l'objet d'une certaine variation. L'activité qui avait été la plus utile à l'une pouvait effectivement ne pas avoir apporté grand-chose à l'autre. Cette variation pouvait notamment s'expliquer par la situation personnelle de chaque participante. En effet, les participantes n'étant pas toujours au même point dans leur carrière, leurs besoins différaient sensiblement :

« Je pense que c'est très individuel et par rapport à ce qui vit à ce moment-là pour toi. Donc moi, mon point c'était plus comment est-ce que je peux grandir etc., et donc là je pense que ça répondait bien d'avoir des entretiens de coaching. Pour quelqu'un d'autre, c'est peut-être tout à fait autre chose, c'est plutôt des choses stratégiques que tu es en train de discuter, que tu dis je veux avoir quelqu'un du Management Board, que je veux avoir son avis, j'avais moins besoin de ça. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

De plus, le contexte global de chacune pesait dans la balance. Les personnes ayant de jeunes enfants se montraient par exemple particulièrement intéressées par le coaching, en ce qu'il leur permettait d'obtenir des clés pour mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle et se montraient moins intéressées par une évolution à court terme. Au contraire, certaines personnes étaient prêtes à gravir les échelons et ont donc davantage apprécié leurs entretiens avec leur sponsor car ils étaient une occasion d'obtenir des conseils pour évoluer. Par ailleurs, les compétences des participantes étant également variables, il est arrivé que certaines séances de workshops soient moins appréciées car moins adaptées aux spécificités de chacune et à leurs caractéristiques propres. Néanmoins, il existe tout de même des participantes pour lesquelles ces workshops étaient l'activité la plus appréciée. Nous voyons donc que le classement des activités était très différencié.

Ensuite, une donnée qui a également beaucoup influencé l'importance accordée à chaque activité était l'attitude du sponsor vis-à-vis des rencontres. Pour certaines, les rencontres ont été très enrichissantes et le membre du Comex prenait garde à bien réserver du temps chaque mois à sa sponsorisée. Pour d'autres, le rapport a été plus compliqué, notamment en raison de la difficulté du membre du Comex à libérer du temps dans son agenda. Nous avons aussi vu le cas d'un déménagement ayant quelque peu séparé un sponsor de sa sponsorisée. De ce fait, l'appréciation qui a été faite de ces séances a été notamment marquée par le temps qui y était réellement accordé. De plus, les participantes ont majoritairement regretté que le rôle du sponsor n'ait pas été assez clairement défini au début du programme et que des recadrages n'aient pas eu lieu au cours de l'année. Cet avis était partagé par plusieurs sponsors qui avaient des difficultés à se figurer leur rôle. Une piste pour remédier à ce problème a été proposée par un sponsor : établir à l'avance une structure au niveau du contenu de chaque séance entre sponsors et sponsorisées et proposer une liste d'activités que le tandem pourrait réaliser ensemble. Le travail sur le rôle du sponsor était certainement le point à améliorer qui est le plus ressorti des appréciations, tant au niveau des sponsors que des sponsorisées que nous avons rencontrés.

Certaines ont aussi conseillé de porter une plus grande attention au fait qu'il y ait une affinité entre le sponsor et la sponsorisée. Ce « fit » que nous avons déjà évoqué avait parfois manqué et empêché que des discussions plus constructives prennent place au sein du binôme. Il a par exemple été suggéré que le sponsor choisisse la sponsorisée avec laquelle il avait envie de travailler, qu'ils aient une ou deux séances ensemble et puis que si l'un ou l'autre ne se sentait pas à l'aise dans la relation, que cela puisse être exprimé afin d'effectuer un changement dans le tandem.

Par ailleurs, nous remarquons que même si une participante possédait un avis mitigé, voir négatif à propos d'une des activités du programme, une autre activité permettait de ramener du positif dans son discours. C'est pourquoi nous estimons qu'au regard des activités proposées, un atout du programme a certainement été l'association qui en a été réalisée, comme l'illustre cet extrait :

« Je pense que la force du programme, c'est à la fois la combinaison d'un suivi vraiment individualisé avec un sponsor, et il y avait des sessions, il y a eu des sessions de training collectif et il y a eu deux ou trois sessions de coaching individuel. » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Au-delà des activités en elles-mêmes, un point à améliorer a été mentionné au niveau de la relation entre les différentes participantes. Il a en effet été préconisé par plusieurs personnes d'améliorer et de favoriser cette relation par la mise en place de moments informels réguliers entre sponsorisées tels qu'un lunch ou un café. En effet, la volonté de nouer des liens malgré le peu de séances collectives était perceptible et des affinités ont tout de même vu le jour. Le programme tel qu'il avait été pensé n'incluait pas ce genre d'activités et les participantes ne se rencontraient dès lors qu'aux sessions de workshops. L'ajout d'activités plus informelles entre les participantes pourrait ainsi favoriser le développement d'un réseau plus solide.

Des points d'amélioration ont aussi été relevés au niveau de la sélection même des participantes. Ainsi, comme mentionné précédemment, le pourquoi de la sélection était en général assez peu clair aux yeux des participantes. Elles auraient dès lors apprécié avoir plus de précision sur la manière dont la sélection avait été faite et surtout sur les explications du choix des participantes. L'accent a davantage été mis sur l'objectif du programme lors du kick-off, en laissant un peu de côté le passé professionnel des participantes qui avait justifié cette sélection. Certaines sponsorisées ont donc estimé qu'elles auraient pu se sentir plus légitimes et plus confiantes au sein du programme si cette explication avait été donnée par les responsables. Cela n'est cependant pas valable pour toutes les participantes car certaines avaient une meilleure vision du pourquoi de leur sélection, ou ne cherchaient pas à en savoir davantage, étant conscientes du caractère élitiste d'un tel programme.

Toutefois, cet élément était particulièrement pertinent si on l'envisage de manière conjointe avec la communication qui a eu lieu, ou plutôt l'absence quasi-totale de communication. L'entreprise a pris le parti de ne pas réellement communiquer en son sein sur le fait qu'un tel programme existait et qu'il visait à améliorer la diversité dans le top management. Ce sujet était en tout cas un élément sensible pour les participantes et un point d'attention évident.

Concernant toujours la sélection, nous avons également vu apparaître une certaine remise en question du choix des personnes impliquées dans les tandems, et ce, à la fois par des sponsorisées et

des sponsors. Il a été avancé à plusieurs reprises que les niveaux hiérarchiques impliqués n'étaient peut-être pas les meilleurs qui soient, et ce pour différentes raisons. Tout d'abord, l'implication de membres de comité de direction apparaissait comme difficile en termes d'agenda et le suivi en tant que sponsors n'était pas toujours bien assuré. Des sponsors provenant de niveaux hiérarchiques inférieurs seraient dès lors préférables selon plusieurs participants. Cet abaissement du niveau hiérarchique des sponsors est d'ailleurs envisagé actuellement pour un éventuel programme suivant. Ensuite, il a été observé que la plupart des femmes dans ce programme occupaient déjà un niveau hiérarchique élevé et que donc, elles avaient certainement déjà surmonté des obstacles pour arriver à leur niveau. Ces dames n'étaient dès lors pas forcément celles qui avaient le plus besoin d'aide :

« Elles sont déjà là en fait et elles ont dû batailler ferme pour être là où elles sont. C'est pas chez elles qu'est le problème tu vois. Le problème est certainement chez celles qui n'osent pas en-dessous ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

« C'est un peu des relations sur le haut. Je ne suis pas sûre que ça soit ce type de femmes-là qui en ait le plus besoin en fait. » (Extrait d'entretien, un sponsor)

Enfin, le fait que toutes les femmes du programme ne relevaient pas du même niveau hiérarchique et n'avaient donc pas un objectif aligné d'évolution constituait un troisième élément de remise en question. Plusieurs participants auraient souhaité qu'une vision claire soit définie avec chaque sponsorisée à propos de ses possibilités d'évolution, que ce soit au niveau d'un poste précis ou d'un panel de postes qui auraient été identifiés grâce à une communication entre le sponsor et les directeurs de département. En effet, pour certains, il n'y avait pas beaucoup de communication sur ces postes qui pourraient être occupés par les sponsorisées et les sponsors n'étendaient pas toujours leur horizon en dehors de leur propre direction ou plus globalement de la division banque ou assurances. Les opportunités n'étaient donc pas toujours bien connues.

Ces considérations peuvent être liées au fait que l'objectif du programme pouvait varier selon les interprétations : parfois il s'agissait de promouvoir rapidement des dames dans des niveaux hiérarchiques élevés, d'autres fois il s'agissait de garantir un équilibre à terme dans l'organisation. Le panel était donc parfois remis en cause suivant que l'on se trouvait dans l'une ou l'autre interprétation. Nous constatons que la majorité des sponsorisées souhaiterait que l'objectif du programme soit mieux défini car il reste, pour elles, assez vague :

« C'est confus hein ! Et donc, pour que ce soit efficace, il faut d'abord savoir quel est l'objectif ! » (Extrait d'entretien, une sponsorisée)

Toutefois, bien que des points d'amélioration aient été relevés par les participantes, elles ont globalement apprécié d'avoir été intégrées dans le programme. Comme détaillé précédemment, les motifs de cette attitude positive variaient selon les participantes tout comme le degré d'enthousiasme vis-à-vis du programme à la fin de celui-ci. La plupart des participantes souhaitaient qu'un tel programme soit renouvelé, mais peut-être à des échelons différents et avec les quelques modifications que nous avons évoquées. Certaines ont même envisagé l'idée de devenir elles-mêmes sponsor d'une personne, afin de lui transmettre à leur tour les enseignements qu'elles avaient retirés du programme.

De plus, on remarque ici qu'un tiers des sponsorisées du programme a effectivement changé de fonction, ce qui constitue un succès du point de vue de l'ensemble des participants. Le programme a dès lors permis à plusieurs sponsorisées d'accéder à des fonctions de management supérieur. Cependant, nous avons déjà noté que pour certaines, le changement de fonction avait été préétabli avant même leur intégration. Ce premier élément nous invite à relativiser l'importance du programme dans la détermination du changement de fonction. Celui-ci aurait davantage servi de support que de réelle impulsion. Il existe toutefois des sponsorisées pour lesquelles la mobilité n'était pas clairement envisagée au début du programme, ou en tout cas dont la nouvelle fonction n'était pas totalement définie. Pour elles, il a été un moteur à la mobilité et a permis que cette dernière soit réellement effectuée.

Le responsable diversité et inclusion nous a d'ailleurs confié sa volonté de réitérer un tel programme, avec quelques adaptations. Tout d'abord, il aimerait qu'il existe deux programmes : l'un avec les mêmes niveaux hiérarchiques que le programme actuel et l'autre avec des échelons hiérarchiques inférieurs. Cela signifie que pour ce deuxième programme, les rencontres entre sponsors et sponsorisées seraient maintenues mais les sponsors ne seraient plus les membres des comités de direction mais bien des personnes d'échelons hiérarchiques inférieurs. Les sponsorisées viendraient dès lors aussi d'échelons plus bas. Ce souhait de dédoubler le programme est lié à la volonté d'améliorer le vivier de femmes au sein de l'entreprise. C'est un moyen de toucher davantage de niveaux hiérarchiques. Le principe du coaching individuel serait lui aussi gardé, tout comme les workshops. Cependant, au niveau des workshops, le responsable D&I souhaiterait étendre leur accessibilité à d'autres femmes. Dans le cas où le programme serait réitéré, les sponsorisées ne seraient donc plus les seules à pouvoir participer à ces workshops. Le responsable estime en effet que ces sessions peuvent bénéficier à de nombreuses femmes et leur ouverture à un panel plus large rentabiliserait aussi davantage leurs coûts. Il envisage également d'avoir recours à une autre société pour d'autres types de workshops, afin d'amener davantage de variété.

Cependant, toutes ces considérations ne sont pas encore traduites sur un plan concret, il s'agit ici d'idées mais elles ne sont pas encore mises en œuvre. Une suite au programme n'a donc pas été lancée directement à l'issue du premier programme. Etant donné qu'il s'agissait d'un pilote, le responsable et les membres de la direction considéraient effectivement qu'ils devaient réfléchir aux difficultés rencontrées, aux succès et voir quelles améliorations ils pouvaient apporter avant de réitérer pour de bon un tel programme. Nous ne sommes donc pas en mesure à ce stade de nous prononcer sur la poursuite de ce genre d'initiatives, bien que le discours du responsable D&I et des participants semble assez positif.

6. Discussion

Nous avons commencé ce travail en rappelant la pertinence d'un sujet d'étude tel que les femmes au sein du top management, et ce, au travers d'une revue de littérature synthétique. Nous avons ensuite décrit un programme de promotion de la diversité au sein d'une entreprise particulière. Nous pensons maintenant qu'il est judicieux de mettre en relation nos résultats empiriques et des éléments de littérature.

Rappelons qu'au début de notre travail, notre question de départ était la suivante : « Quelles sont les conditions d'implémentation d'un programme de promotion de la diversité tel que celui de l'entreprise étudiée ? ». Nous avons ainsi porté notre attention sur les discours, les outils et les pratiques des acteurs étudiés. Nous souhaitons ici mettre en évidence des éléments ayant eu un impact sur son déroulement. Il s'agit du rôle des règles et du pouvoir, de l'influence des réseaux, de la mobilisation des femmes ainsi que de la traduction du programme au sens de Callon (1986). Nous proposerons également une lecture du programme au regard de la sociologie de Bourdieu (1998).

6.1. Le rôle des règles et du pouvoir

Tout d'abord, pour Friedberg (1997), les règles formelles édictées au sein d'une organisation ne régulent jamais totalement la vie au sein de celle-ci. Il y a toujours des écarts entre ce qui est voulu et ce qui est effectivement fait. En réalité, il considère que les règles permettent surtout la structuration « d'espaces de négociation et de jeux entre acteurs » (*Ibid.* : 160). De plus, le programme contribue également à modifier les relations de pouvoir existantes au sein de l'entreprise. Friedberg (1997) définit le pouvoir comme « la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts » (p.127).

Ainsi, nous pouvons dire que le programme de promotion de la diversité met en évidence de nouvelles sources de pouvoir pour les acteurs au sein de l'entreprise. Un premier acteur qui voit son importance s'accroître est le responsable diversité et inclusion. Véritable chef d'orchestre du programme, chargé de son implémentation, nous voyons que son expertise en matière de diversité lui confère une grande légitimité. C'est lui qui est désigné comme responsable du projet et de sa mise en œuvre. Nous pouvons également voir en lui « une personne ressource » dans la mesure où les participants se tournent vers lui en cas de questionnement. Plusieurs sponsors ont par exemple sollicité son aide pour redéfinir clairement leur rôle de sponsor au sein du programme. Il a alors organisé une réunion à mi-parcours, que l'intervenante externe s'est chargée d'animer afin de faire le point sur les guidelines des rôles de sponsors. Mais les sponsorisées le considéraient également comme un acteur pouvant les renseigner, les aider lors de leur parcours. Ainsi, plusieurs d'entre elles se sont tournées vers lui lorsqu'elles rencontraient des difficultés dans leur relation avec leur sponsor. Le responsable diversité et inclusion les aidait par exemple à formuler de nouvelles questions pour une meilleure interaction avec leur sponsor. Nous voyons donc qu'il est véritablement devenu un acteur clé au sein du programme, qui s'est présenté pour lui comme une opportunité de renforcer sa légitimité et sa

crédibilité auprès des participants. Recevant le soutien de la direction, sa fonction s'est trouvée renforcée par la mise en place du programme.

Ensuite, nous pouvons mentionner les intervenantes externes. Pour elles aussi, le programme est une opportunité de développer et faire valoir leur expertise auprès de l'entreprise. Le centre dont elles sont en charge s'est en effet vu confier un projet relativement conséquent : l'animation de quatre workshops ainsi que trois séances de coaching par sponsorisée. Leur rôle dans le programme leur a dès lors conféré une légitimité vis-à-vis des participants, aussi bien sponsors que sponsorisées, car leurs compétences en matière de promotion de la diversité ont été reconnues par le responsable diversité et inclusion qui a souhaité les engager dans ce programme. L'une d'elles a par ailleurs été chargée d'animer la session de mi-parcours avec les sponsors, ce qui constitue également une reconnaissance de sa légitimité.

De plus, la responsable des talents a également vu son expertise reconnue dans le cadre de ce programme. C'est en effet elle qui a eu la responsabilité, en collaboration avec les sponsors, de désigner les personnes qui intégreraient le programme en tant que sponsorisées. Par ce fait, le domaine dont elle s'occupe, à savoir la gestion des talents, s'est vu accordé une plus grande importance. Le programme s'inscrit dans une perspective plus large de mobilité et de gestion des talents. Nous avons effectivement constaté qu'il s'agissait d'un réel enjeu pour l'entreprise que de faire grandir les talents et de leur offrir des possibilités de développement. Ce programme constitue selon nous une reconnaissance de cette expertise et de la nécessité de développer encore cette gestion des talents avec l'identification des personnes désignées comme hauts potentiels et leur insertion dans les plans de succession. Plus généralement, ce sont ici les Ressources Humaines qui ont bénéficié d'un tel programme, car ce sont bien à cette direction qu'appartiennent la responsable de gestion de talents ainsi que le responsable diversité et inclusion.

Il va également sans dire que les sponsorisées se sont vues gratifiées d'une place de choix avec ce programme. Elles ont eu accès à des membres du Top Management et à une formation spécifique par une intervenante externe. Ce sont elles qui avaient les cartes en main. Néanmoins, étant donné la faible communication autour de ce programme, leur place privilégiée ne l'est pas vraiment au vu et au su de tous. Elles n'ont effectivement pas été présentées à l'ensemble des collaborateurs comme les bénéficiaires du programme et peu de personnes au sein de l'organisation ont connaissance de leur intégration au sein de celui-ci. Ce pouvoir reste donc relatif et plutôt limité au cadre du programme. Cependant, nous pouvons tout de même dire que leurs possibilités d'action se sont développées grâce au programme. En effet, plusieurs sponsorisées ont été promues ou se sont vues accorder davantage de responsabilités au sein de leur fonction. Elles ont également développé des relations avec des membres haut placés de la hiérarchie.

Les sponsors ont également occupé une place centrale au sein de ce programme. Ils sont en effet devenus des contacts privilégiés pour les sponsorisées, et nous aurions presque envie de dire « des modèles ». Leur expertise en tant que membres du Top Management était clairement reconnue dans le cadre du programme. Les sponsors étaient invités à partager leur expérience avec leur sponsorisée, à lui donner des conseils, à la coacher et à lui offrir davantage de visibilité au sein de

l'entreprise. Néanmoins, la question est de savoir si pour certains, ce rôle n'a pas été perçu comme une menace potentielle. L'intervenante externe rencontrée semblait effectivement penser que certains sponsors craignaient certainement de perdre une partie de leur pouvoir en partageant leur expérience et leur expertise avec les sponsorisées. Certains sponsors craignaient-ils donc cet échange ? Les sponsors rencontrés n'en ont en tout cas rien laissé paraître. Nos entretiens avec ces derniers ne nous ont pas permis d'avancer des pistes de réponse. La question reste selon nous ouverte.

Mais qu'en est-il des acteurs qui souffriraient le plus en termes de perte de pouvoir ? Bien que n'ayant pas beaucoup d'informations à ce sujet, nous souhaiterions ici parler des managers. En effet, le rôle de la ligne hiérarchique semble ici avoir été quelque peu négligé, voire outrepassé. Les sponsorisées ont bénéficié de contacts directs avec un membre du comité de direction, ce qui ne respecte pas la séquence hiérarchique normalement prévue. Les promotions que les sponsors sont en mesure d'accorder et le réseau que la sponsorisée a pu établir grâce à ce programme peut être vu comme une forme de court-circuit au pouvoir des managers. Ceux-ci peuvent se voir priver de leurs possibilités d'accorder des promotions aux membres de leur équipe. Nous avons d'ailleurs constaté que certains managers se positionnaient déjà en désaccord avec l'injonction à la mobilité et à l'employabilité. Ces derniers privaient par exemple leurs collaborateurs de projets intéressants lorsque ceux-ci émettaient le souhait d'une mobilité. Nous ne souhaitons pas ici tirer de conclusions hâtives mais nous pensons ainsi que les managers pourraient ne pas être très réceptifs à un tel programme, en ce qu'il peut outrepasser les voies hiérarchiques.

Maintenant que nous avons évoqué les nouvelles sources de pouvoir, revenons sur les comportements concrets des acteurs vis-à-vis du programme ainsi que ce que Friedberg appelle « leurs jeux » (1997).

Parlons tout d'abord de la sélection des sponsorisées. Celle-ci a retenu notre attention en tant qu'objet de négociation. Plusieurs critères avaient été établis par le responsable diversité et inclusion en collaboration avec la responsable en charge des talents. Les sponsorisées devaient avoir été identifiées comme talents et devaient figurer dans les plans de succession des fonctions band 5. Ces femmes devaient être prêtes dans un horizon d'un à deux ans à occuper ce niveau hiérarchique. A priori, les personnes pressenties se trouvaient dans le niveau band 4, celui-ci étant l'échelon directement inférieur. Les membres du Comex étaient invités, à partir de ces critères, à sélectionner une femme de leur direction pour intégrer le programme. Néanmoins, nous avons vite constaté qu'il s'agissait plutôt d'une « négociation au sens de Friedberg » que d'une décision sous-tendue par des critères prédéfinis.

Cette relation entre la responsable des talents et les membres du Comex peut être vue à travers « la capacité de négociation » de chacun, qui correspond à la « capacité à obtenir un alignement partiel des comportements autres » (Friedberg, 2009 : 17). On comprend dès lors que pour que les autres adhèrent aux objectifs de l'acteur, celui-ci se doit d'adhérer dans une certaine mesure à ceux des autres car il a besoin d'eux (Friedberg, 2009). La responsable des talents pouvait ainsi avancer dans la négociation deux outils : la liste des high performers – à savoir les personnes ayant eu de bonnes évaluations au cours des trois années précédentes – et la checklist de validation de potentiel. De par

sa fonction, elle possédait une expertise de la gestion des talents, dont les membres du Comex avaient besoin dans le cadre du programme. Les membres du Comex quant à eux pouvaient mettre en évidence leur connaissance des niveaux hiérarchiques supérieurs et donc des compétences requises pour y accéder. C'est ainsi qu'ils percevaient parfois du potentiel chez une personne ne correspondant pas à tous les critères. Le potentiel des personnes étant difficile à évaluer de manière objective, les sponsors bénéficiaient d'une marge de manœuvre (Friedberg, 1997) dont ils pouvaient profiter pour proposer des noms ne répondant pas aux guidelines. On se situe ainsi dans une « exploitation d'incertitudes » (Friedberg, 1997 : 286).

Qu'en est-il de la relation entre sponsors et sponsorisés ? Nous avons déjà précisé que le cadre entourant ces rencontres était assez flou. Les sponsors n'étaient pas toujours d'accord sur le fait d'avoir eu ou non des guidelines quant à leur rôle, de même que les sponsorisés. Plusieurs ne savaient pas précisément ce que l'on attendait d'eux dans le programme, même s'ils formulaient chacun leurs propres hypothèses. Du côté des sponsors, il était souvent évoqué le rôle de conseiller, de coach, d'aide à l'élargissement du réseau, tandis que du côté des sponsorisés, il s'agissait de développer son potentiel, voire d'accéder à une autre fonction. On peut donc dire que ces rencontres ne faisaient pas réellement l'objet d'une grande « formalisation » (Friedberg, 1997). Le kick-off du début de programme représente selon nous le moment où les rôles de chacun auraient été établis ; bien que de toute évidence, ce moment n'ait pas suffi à plusieurs des participants, sponsors et sponsorisés ; selon leurs propres commentaires et ceux de l'intervenante externe en charge des coachings. Les « pratiques constitutionnelles » (Friedberg, 1997 : 161), en complément des « règles constitutionnelles », (Friedberg, 1997 : 161) se sont ainsi largement développées lors des rencontres.

Nous avons effectivement noté plusieurs écarts par rapport à ce qui était initialement prescrit. Tout d'abord, certains tandems ne se sont pas rencontrés à raison d'une heure une fois par mois pendant un an. Cela était dû dans la plupart des cas à un manque de temps du sponsor pour ces rencontres, leur agenda étant trop chargé. Nous avons aussi eu le cas d'une sponsorisée ayant changé de bâtiment et dont les contacts avec le sponsor se sont interrompus en raison de la distance géographique les séparant. De plus, une sponsorisée ayant changé de fonction au cours du programme a arrêté de voir son sponsor car celui-ci estimait que le but était atteint et qu'il n'était plus nécessaire de continuer ces rencontres.

Nous avons remarqué davantage d'adaptations au niveau de la forme des rencontres. Ainsi, au lieu de se rencontrer pendant une heure pour un échange, certains tandems initiaient parfois d'autres activités ensemble. Il s'agissait par exemple d'assister à des réunions sur un même projet ou d'assister à des réunions de travail du sponsor. Les sponsorisés qui ont bénéficié de ces activités estimaient que celles-ci leur permettaient de se rapprocher davantage du vécu de leur sponsor, mais aussi de pallier au problème d'agenda des rencontres.

Enfin, au niveau du contenu des rencontres, nous avons constaté de nombreuses différences. Les tandems n'avaient effectivement pas reçu de consignes très précises (comme une liste de sujets à aborder par exemple). Dès lors, chaque tandem convenait de ce qui serait discuté à leur propre niveau. Nous avons observé une panoplie de sujets s'insérant dans des thèmes comme la gestion de carrière,

le développement personnel, le développement du réseau, l'amélioration de la vision stratégique, le partage d'expérience sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, et d'autres. Suivant ce que chacun avait compris de son rôle dans le tandem, les sujets étaient choisis. Cependant, il n'était pas toujours évident pour les sponsorisées d'échanger avec leurs sponsors, notamment en raison du fait qu'ils ne se connaissaient pas forcément et que le niveau hiérarchique du sponsor les impressionnait.

Plusieurs participants, aussi bien sponsors que sponsorisées, auraient dès lors aimé que les rencontres des tandems fassent l'objet d'une plus grande réflexion, afin notamment de mieux préciser les rôles de chacun ainsi que les activités à effectuer ensemble. Nous constatons ici que la présence relativement réduite des règles a posé plusieurs problèmes aux participants. Néanmoins, ceux-ci ont développé des stratégies leur permettant de pallier aux difficultés. On peut en effet interpréter l'exemple de la sponsorisée qui demande à son sponsor si elle peut assister à ses réunions de travail comme un moyen de s'adapter aux contraintes horaires de sa sponsor et de maintenir la relation avec elle. Par ailleurs, cette relative liberté permettait également aux sponsorisées de pouvoir choisir les points à aborder avec leur sponsor, si toutefois celui-ci se montrait réceptif. En effet, certains sponsors décidaient eux-mêmes des points qui seraient discutés lors des rencontres. Nous faisons ainsi le constat que les participants, tant sponsors que sponsorisées, jouaient véritablement un jeu au sens de Friedberg, en respectant les règles mais les contournant aussi parfois.

Venons-en maintenant à l'évaluation du programme. Friedberg (1997) postule que dans le cas où il est difficile pour les participants d'évaluer la performance des autres, « l'autonomie du jeu » (p. 149) est très élevée. Cette idée nous semble pertinente. En effet, le postulat est qu'il est difficile d'évaluer la performance de chacun des participants : sponsors, sponsorisées et coaches externes. Dès lors, les participants bénéficient d'une plus grande marge de manœuvre au sein du programme. Si une sponsorisée n'évolue pas avec une mobilité ascendante, il sera difficile pour les responsables d'en expliquer la raison de manière certaine : était-ce dû à un manque d'opportunités en termes de positions vacantes, au manque de compétences de la sponsorisée, à son refus d'évoluer, à la qualité des workshops et des coachings ou encore à son sponsor qui n'a pas « joué le jeu » ? Il en va de même pour les sponsors car leur implication dans le programme est aussi difficile à quantifier : ont-ils manqué de temps pour ce programme, avaient-ils le réseau nécessaire pour faire évoluer leur sponsorisée ou n'avaient-ils simplement pas la volonté de s'investir ? On le voit, la difficulté de mesurer les résultats de chacun permet aux acteurs d'être plus libres : chacun peut, dans une certaine mesure, choisir le comportement qu'il a envie d'adopter.

6.2. L'influence des réseaux

Ensuite, le rôle des réseaux au sein de l'entreprise nous a été abondamment souligné, à la fois par les sponsors et les sponsorisées. Nous souhaitons dès lors aborder cette notion de réseau avec l'analyse de Granovetter (1973).

L'auteur explique qu'il existe différents types de liens entre deux individus : ils peuvent être forts, faibles ou absents. La force d'un lien est une « combinaison du temps passé ensemble, de l'intensité

émotionnelle, de l'intimité et des services réciproques » (Granovetter, 1973 : 1361). Des personnes étant connectées par un lien fort auront selon lui davantage de personnes en commun et ce, en raison du temps passé ensemble mais aussi de la similarité probable entre ces personnes. Les liens forts représentent ce que l'on pourrait appeler les amis, tandis que les liens faibles réfèrent plutôt aux connaissances. Granovetter (1973) ajoute également le concept de pont entre les individus. Celui-ci est utilisé pour représenter les relations indirectes que peuvent avoir chacun des contacts des deux personnes liées par ce pont. C'est en quelque sorte le lien unique entre deux réseaux de personnes. Pour Granovetter (1973), il est très probable qu'en réalité, seuls les liens faibles puissent constituer des ponts.

Le postulat de l'auteur est ainsi de dire qu'il est plus probable que les liens faibles permettent d'atteindre non seulement davantage de personnes mais aussi de catégories sociales différentes que les liens forts. Il étudie de ce fait la force des liens entre une personne souhaitant changer d'emploi et la personne qu'elle contacte pour obtenir de l'aide, se basant sur le fait que les employés Américains trouvent souvent un emploi grâce à leurs contacts. Il démontre qu'effectivement ce sont plutôt les liens faibles qui ont aidé les personnes à trouver un emploi. Bien que n'étant à la base pas prévue pour un contexte organisationnel, nous pensons que son analyse nous permet des réflexions intéressantes.

En effet, nous avons constaté à de nombreuses reprises combien les réseaux apparaissaient importants aux yeux de l'ensemble des participants. Les sponsorisées étaient encouragées à développer des liens faibles, au sens de Granovetter (1973), à la fois par leur sponsor et par la coach externe. Elles ont été invitées à participer à des événements de networking externe justement à cette fin. Le but était qu'elles soient mises en relation avec des personnes d'horizons différents, notamment en provenance d'autres entreprises, afin qu'elles élargissent leur champ de vision. L'hypothèse était que ces contacts les enrichiraient, en leur fournissant davantage de connaissances et d'opportunités. Elles avaient d'ailleurs conscience que ce fonctionnement était bel et bien celui en vigueur et qu'il constituait une plus-value, même si certaines ne prenaient pas le temps d'assister à ces événements externes.

Mais leur rencontre avec les sponsors peut également être interprétée selon nous comme un enjeu de développement de ces liens faibles. En effet, la volonté était que les sponsors permettent d'ouvrir de nouvelles portes aux sponsorisées, en leur donnant plus de visibilité, ceux-ci étant supposés connaître un grand nombre de personnes différentes au sein de l'entreprise. Cette visibilité ne devait pas seulement être accrue au sein de la direction à laquelle la sponsorisée appartenait mais aussi à l'échelle de l'entreprise dans sa globalité. Ces liens faibles, que les sponsors pouvaient représenter, devaient effectivement permettre aux sponsorisées d'être mises en relation avec des personnes qu'elles n'auraient pas *a priori* connu autrement et qui pourraient les aider dans leur carrière, notamment en leur faisant part d'opportunités. Cette volonté de ne pas associer une sponsorisée avec un sponsor membre de la même direction peut ainsi selon nous être une belle illustration de la pertinence des liens faibles au sens de Granovetter (1973).

Par ailleurs, Seibert et al. (2001) ont étudié la distinction entre la structure du réseau, qui comprend la théorie de Granovetter (1973) que nous venons d'exposer, et les ressources du réseau.

Ils souhaitaient montrer l'influence de ces variables sur la carrière des individus. Ils ont ainsi remarqué que les liens faibles, au sens de Granovetter, étaient positivement corrélés au fait d'avoir des contacts dans d'autres fonctions mais aussi au fait d'avoir des contacts dans des niveaux supérieurs, qui eux-mêmes étaient liés à l'accès à l'information et au sponsoring de carrière. Le sponsoring de carrière apparaissait d'ailleurs comme l'élément le plus essentiel pour favoriser la réussite de l'individu. L'accès à l'information avait un impact positif sur les promotions et la satisfaction de carrière, tandis que le sponsoring de carrière avait un impact positif sur les promotions, la satisfaction de carrière mais aussi les salaires. Cependant, Seibert et al. (2001) font le constat d'un lien négatif significatif entre les liens faibles et l'accès à l'information et le sponsoring de carrière. Pour les auteurs, cela signifierait que les liens faibles ne seraient pas les plus aptes à faire bénéficier l'individu d'information et de soutien. Les auteurs suggèrent qu'il serait plus avantageux pour l'individu de développer ces liens faibles dans un premier temps, afin de développer le nombre de leurs contacts, mais ensuite de s'employer à renforcer ces liens. Les liens forts permettraient effectivement à l'individu de retirer davantage de bénéfices de la relation en termes de partage d'informations et de soutien.

Ainsi, selon ces auteurs, les sponsors, que nous avons envisagés comme des liens faibles pour les sponsorisées, ne seraient pas les plus enclins à partager de l'information avec elles et à les soutenir, et ce, justement en raison du type de lien qui existe entre eux. Cet élément rejoint effectivement nos résultats empiriques dans une certaine mesure. La coach externe nous avait ainsi confié que plusieurs sponsorisées n'avaient pas vraiment retiré de bénéfices de leur relation avec leur sponsor, les échanges étant difficiles. Elle pensait qu'il s'agissait essentiellement d'un problème de confiance entre les deux personnes. Cela rejoint les travaux de Levin et Cross (2004) qui ont démontré que la confiance, basée à la fois sur les compétences et sur la bienveillance, exerçait un rôle médiateur dans la relation entre les liens forts et le partage de connaissances. La confiance serait donc un élément à prendre pour caractériser la relation. Dans le même esprit, Mansour et al. (2014) ont étudié les liens entre réseaux sociaux, confiance interpersonnelle et partage des connaissances. Ils ont démontré que la qualité des interactions dans un réseau a un impact positif sur le développement de la confiance, aussi bien cognitive ou qu'affective. La confiance affective favoriserait à son tour le partage des connaissances. Le rôle médiateur de la confiance est donc ici encore souligné. Néanmoins, la confiance n'était pas le seul problème relevé par l'intervenante externe. Elle pensait également que certains sponsors pouvaient craindre une perte de pouvoir en partageant leur expertise et leurs connaissances avec leur sponsorisée.

Néanmoins, nous pensons important de rappeler qu'un élément primordial attendu des sponsors était qu'ils contribuent à l'amélioration de la visibilité des sponsorisées au sein de l'entreprise. Le programme, en ce compris les relations avec le sponsor, en multipliant les opportunités de construire des liens faibles, a, selon les participants, un réel impact sur la promotion des sponsorisées. Nous rejoignons dès lors l'analyse de Granovetter sur l'importance des liens faibles. Rappelons-nous à ce propos le témoignage d'une sponsorisée nous expliquant qu'elle avait changé de fonction grâce au contact que lui avait fourni son sponsor. Plusieurs des sponsorisées nous ont confié que le réseau était essentiel afin de changer de fonction dans l'entreprise. Le fait de multiplier les contacts permettait selon

plusieurs sponsorisées et sponsors d'être au courant des nouvelles offres d'emploi et ce, au-delà de leur propre service ou même direction. Nous pouvons aussi citer les propos d'un sponsor pour illustrer ce point :

« C'est en ayant finalement des contacts, en connaissant les gens, c'est comme ça qu'on a la possibilité aussi de montrer ce dont on est capable, c'est comme ça aussi qu'on a la possibilité de dire ce qu'on a envie de faire, de dire vers quoi on a envie d'évoluer. Et ça se fait comme ça. Donc oui, soigner son relationnel, soigner son réseau. » (Extrait d'entretien, un sponsor)

Plusieurs sponsorisées ne considéraient pas leur relation avec le sponsor comme l'activité la plus essentielle du programme. Néanmoins, il reste difficile de confirmer si oui ou non la force des liens a eu un impact sur l'information et le sponsoring de carrière. En effet, plusieurs sponsorisées ont tout de même beaucoup apprécié la relation, et plusieurs ont été promues dans le cadre du programme. Il est vrai que plusieurs des participants ont insisté sur l'importance du « fit » entre les deux membres du tandem, suggérant qu'une bonne entente dès le début des rencontres était essentielle pour que ces dernières s'avèrent fructueuses. Cela nous amène à penser qu'aux yeux des participants, la force des liens semblerait tout de même avoir une influence sur le partage et le soutien qui s'opère dans le tandem. Par ailleurs, la multiplication des contacts qu'un sponsor, en tant que lien faible, pouvait apporter demeurerait un élément essentiel aux yeux des sponsorisées, en ce qu'il permettait l'accès à de nouvelles informations sur les opportunités de fonctions au sein de l'entreprise.

Cependant, le programme incluant différents types d'activités, il demeure pour nous difficile de déterminer dans quelle mesure ces liens ont mené à la promotion des sponsorisées. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, certaines femmes sélectionnées auraient très certainement effectué une mobilité même si elles n'avaient pas été dans le programme, car elles étaient déjà identifiées comme talentueuses et qu'elles étaient parfois déjà intégrées dans les plans de succession.

6.3. La mobilisation des femmes

Un autre élément essentiel quant au déroulement du programme et son issue est la mobilisation des femmes. En effet, un programme tel que celui-là ne peut être effectif sans la volonté des femmes de s'y engager pleinement et de tenter d'en atteindre l'objectif. Nous avons dans ce travail tenu à montrer les disparités qui existaient entre les sponsorisées, notamment vis-à-vis de la discrimination hommes-femmes et de l'envie d'évoluer dans un horizon proche. Nous avons constaté que toutes ne partageaient pas l'envie d'effectuer une mobilité à court terme, et ce, pour différentes raisons.

Une première raison résidait dans la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle. Cela rejoint notamment les recherches de Belghiti-Mahut (2004), Guillaume et Pochic (2007) et Baumgartner et Schneider (2010), que nous avons mentionnées dans notre littérature introductive. Ces auteurs montrent en effet que la conciliation vie familiale – vie professionnelle semble avoir une influence sur le plafond de verre.

Grodent et Tremblay (2013) étudient cette conciliation au niveau d'hommes et de femmes cadres. Elles remarquent que la sphère privée, renvoyant à la famille et aux tâches domestiques, est encore attribuée aux femmes. Ainsi, pour que les femmes acceptent un poste d'un niveau supérieur, il

est important que celui-ci soit compatible avec leur vie privée, ce qui n'est pas autant le cas des hommes. Le temps de travail des femmes ayant des enfants semble négocié en fonction des exigences familiales. Certaines travaillent par exemple le soir lorsqu'elles ne doivent plus s'occuper de leurs enfants ou ont recours à du télétravail. L'âge des enfants semble également déterminant : il serait plus facile d'évoluer dans sa carrière lorsque ceux-ci sont plus grands et demandent dès lors moins d'attention. Mais le choix de conciliation se fait aussi souvent en fonction du conjoint. De plus, certaines femmes n'hésitent parfois pas à externaliser certaines tâches domestiques ou à faire appel à leur entourage afin de pouvoir mieux combiner leur travail et leur vie privée. La qualité de vie, liée à la famille, semble plus fréquemment évoquée par les femmes, tandis que les hommes mentionnent davantage le travail. Les auteurs constatent qu'une division sexuelle du travail semble encore persister, les femmes demeurant plus enclines à prendre en charge la vie familiale et à diminuer leur investissement professionnel pour arriver à un équilibre. Ces responsabilités familiales apparaissent plus contraignantes pour la progression de carrière des femmes que des hommes.

Liff et Ward (2001) se sont intéressées à la perception des managers quant aux positions de senior management. En général, les managers hommes et femmes percevaient les mêmes exigences mais celles-ci étaient davantage considérées comme problématiques pour les femmes que pour les hommes. Le senior management était perçu comme attractif mais associé à de longues heures de travail et débordant sur la vie privée. Certaines femmes identifiaient également un risque d'isolement dans ces fonctions. Les seniors managers quant à eux se montraient positifs à propos de leur travail, bien que celui-ci implique effectivement de plus longues heures de travail et un conflit travail-famille, davantage pesant pour les femmes que pour les hommes. Cela était renforcé par le fait qu'il existait peu de femmes avec des enfants pouvant servir de modèles dans le senior management. De plus, le modèle d'une personne susceptible de réussir restait encore un modèle très décliné au masculin, ce qui rendait *de facto* difficile pour les femmes de se représenter comme des candidates potentielles.

Nous avons effectivement retrouvé ces éléments chez plusieurs des sponsorisées. L'une d'entre elles nous a par exemple expliqué qu'elle avait accepté un poste d'un niveau de responsabilités inférieur à celui auquel elle pourrait prétendre car elle n'aurait pas su gérer à la fois sa vie familiale et sa vie professionnelle autrement. Une autre avait quant à elle opté pour une mobilité horizontale, et non une mobilité verticale dans le cadre du programme, afin de préserver son équilibre vie privée – vie professionnelle. Au niveau de la répartition des tâches, une sponsorisée nous a raconté avoir engagé une femme de ménage au cours du programme afin d'avoir davantage de temps pour elle, cette sponsorisée occupant une fonction hiérarchiquement élevée et demandant dès lors un investissement conséquent.

De plus, dans le discours des sponsors eux-mêmes, cette conciliation était également évoquée. L'une d'elles nous a confié avoir un mari « moderne », qui s'occupait des enfants et lui permettait ainsi de pouvoir consacrer davantage de temps à sa carrière et de s'y investir. Elle pensait que sans l'aide de son mari, elle n'aurait peut-être pas pu accéder à sa fonction actuelle de membre du comité de direction. Un autre exemple était celui d'une sponsor ayant eu un enfant plus tard et ayant décidé d'avoir recours aux services d'une baby-sitter pour ne pas être débordée par sa vie familiale. Nous pouvons

dès lors souligner que l'enjeu de la conciliation entre vie privée et vie familiale demeure bel et bien présent pour certaines femmes. Cette conciliation était clairement un déterminant du choix effectué en termes d'évolution de carrière pour plusieurs des personnes sponsorisées.

Ensuite, dans notre littérature introductive, nous avons mentionné que toutes les femmes ne souhaitaient pas faire carrière et atteindre le top management. Ainsi, à l'instar des femmes interrogées par Liff et Ward (2001), certaines sponsorisées nous ont fait part de leur peur d'être seules si elles gravissaient davantage les échelons. Elles avaient le sentiment qu'au plus on montait dans la hiérarchie, au moins on bénéficiait de soutien. Ce sentiment les décourageait ainsi d'envisager une mobilité. De plus, cette peur d'isolement était associée avec une peur d'être évincée de l'organisation en cas de faux pas. Au sein de l'entreprise, plusieurs sponsorisées pensaient effectivement qu'il n'y avait que peu de place pour l'erreur. Une inadéquation à un poste pourrait ainsi aboutir à un licenciement de l'organisation. Plusieurs sponsorisées estimaient qu'il ne leur était pas possible de prendre un tel risque, notamment en raison de leur famille.

Powell et Butterfield (2013) ont cherché à savoir s'il existait des différences entre les hommes et les femmes dans la volonté d'atteindre le top management, et ce, auprès d'étudiants dont certains travaillaient déjà. Les ambitions des hommes et des femmes ne différaient pas significativement. En revanche, les personnes avec un genre masculin étaient significativement plus intéressées par le top management que les personnes avec peu de masculinité. Cependant, les mêmes auteurs dans une étude de 2003 constataient qu'il existait bien une différence entre hommes et femmes, en plus de la différence entre les individus avec plus ou moins de masculinité.

Certaines sponsorisées avaient le sentiment que les femmes limitaient elles-mêmes leurs ambitions. De même, les sponsors étaient nombreux à estimer que la proportion de femmes au sein du top management était en partie due à l'absence de volonté de la part des femmes. Nous avons donc retrouvé dans certains discours ce postulat selon lequel les femmes sont moins intéressées par le top management que leurs homologues masculins. Toutefois, toutes les femmes ne partageaient pas ce sentiment. La mobilisation de ces femmes afin d'accéder à des niveaux de management supérieur était forte, cette mobilité constituant pour elles un objectif clair. De plus, nous avons également eu le cas dans le programme de femmes ne souhaitant pas au début du programme effectuer une mobilité mais ayant tout de même bougé au cours de celui-ci. Les femmes ne souhaitant pas évoluer évoquaient d'ailleurs souvent des raisons autres qu'une simple absence d'envie, telles que le manque d'expertise et la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle dans un poste de plus haut niveau.

Il ne faut cependant pas oublier que cette mobilisation des femmes s'inscrivait dans un cadre plus large de mobilité au sein de l'entreprise. Ainsi, nous avons évoqué le tournant souhaité au sein de l'entreprise vers une culture d'employabilité. Celle-ci peut être définie comme « la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi, malgré les conditions qui affectent son environnement » (Thierry, 1995 ; Barjou, 1997 ; cités par Viénard, 2011 : 86). La responsable mobilité nous a confié qu'il n'était plus possible pour l'entreprise de fournir à ses salariés un emploi à vie à l'heure actuelle. Elle

souhaite dès lors que les salariés soient plus actifs vis-à-vis de leur propre carrière et qu'ils prennent celle-ci en main, en n'attendant pas que l'entreprise leur propose des opportunités.

Un véritable changement de vision est attendu des managers. En effet, les collaborateurs seront désormais invités à se tourner vers eux pour discuter de leurs souhaits de mobilité, ce qui leur confère une responsabilité importante dans le processus. Jusqu'à présent, les managers étaient davantage tenus à l'écart, car le principe de confidentialité était de mise pour les Ressources Humaines. Le collaborateur n'informait son manager de sa mobilité que lorsque celle-ci avait été approuvée par le futur manager. Ici, le manager est encouragé à développer l'employabilité des membres de son équipe et à envisager avec eux d'éventuelles mobilités. Leur rôle évolue donc vers un rôle de « facilitateur » et non plus uniquement de « donneur d'ordre ou d'objectifs » (Viénard, 2011 : 94). Les compétences managériales deviennent dès lors un véritable enjeu pour les entreprises, afin de maintenir l'implication des travailleurs malgré ce tournant vers l'employabilité (*Ibid.*). En réalité, avec le nouveau discours d'employabilité, un manager doit « viser la performance de ses collaborateurs en leur proposant des formations, en les faisant évoluer au sein de structures différentes » (Viénard, 2011 : 95).

Le discours d'employabilité sur le changement de rôle des managers est donc visible au sein de l'entreprise étudiée. Néanmoins, nous tenons à rappeler que la gestion des talents, telle qu'elle est menée actuellement dans l'entreprise, n'accorde pas beaucoup de pouvoir aux managers. Ceux-ci sont encore très peu souvent informés des personnes identifiées comme talents au sein de leur équipe. Par ailleurs, le programme de promotion de la diversité contribue selon nous en quelque sorte à diminuer leur pouvoir. En effet, les sponsorisées sont directement mises en contact avec des membres du comité de direction dans le but de favoriser leur développement de carrière. L'échelon intermédiaire du manager perd de sa pertinence car les membres du comité de direction peuvent outrepasser son pouvoir, notamment en faisant évoluer leur sponsorisée vers d'autres fonctions grâce à leurs contacts.

Plusieurs sponsors ont par ailleurs mis en évidence le fait qu'actuellement, les managers n'étaient pas tous bien formés pour développer le potentiel de leurs collaborateurs. Ce point constituait même pour certains une part d'explication de la difficulté à obtenir des femmes au sein du top management. De même, certains managers faisaient preuve de résistance vis-à-vis de ce nouveau discours. Effectivement, ils souhaitaient garder leurs meilleurs éléments au sein de leur propre équipe et non les faire bouger au sein de l'organisation pour leur développement. Cela était renforcé par les difficultés économiques ayant pour impact qu'un travailleur quittant une équipe ne serait pas forcément remplacé. De plus, ils étaient peu enclins à leur faire suivre ces formations, en ce que celles-ci reléguaient au second plan le travail quotidien des collaborateurs.

Quant au rôle du DRH, il s'agirait de promouvoir une culture managériale et d'aider les managers dans leur nouveau rôle (Viénard, 2011). C'est également ce qui semble être observé au sein de l'entreprise étudiée. L'accent mis sur l'employabilité est bel et bien un discours qui sera porté par les Ressources Humaines. Ces dernières lanceront une campagne de communication afin de préciser ce qu'ils attendent des collaborateurs en matière de mobilité et d'employabilité au sein de l'entreprise.

Le programme s'inscrivait bel et bien dans un contexte plus global de gestion des talents et de mobilité au sein de l'entreprise. Pour que les sponsorisées puissent accéder à des niveaux de management supérieurs, il fallait effectivement qu'elles y soient encouragées mais aussi que des places se libèrent dans la hiérarchie. Le discours de mobilité est dès lors perçu comme essentiel par les participants du programme. Comme le rappelle la responsable des talents, il s'agit avant tout « de chaises musicales ». D'ailleurs, une des sponsorisées indique que pour elle, le programme est un « outil RH ».

Il nous semblait dès lors important de préciser que pour les participants, un programme comme celui-là ne pouvait aboutir sans un changement de culture au sein de l'entreprise, qui favorise le développement des collaborateurs, et ce, même au-delà du sexe de ces derniers. Au-delà de la mobilisation des sponsorisées elles-mêmes, le contexte global de mobilité de l'entreprise devait être pris en compte pour expliquer les résultats du programme.

6.4. La traduction du programme

Afin de comprendre les conditions d'implémentation du programme, il nous semblait également opportun d'en proposer un décodage au regard de la sociologie de la traduction au sens de Callon (1986). Cette théorie nous apparaît en effet pertinente dans la mesure où nous nous trouvons dans une situation d'implémentation d'un nouveau programme et qu'elle insiste sur le processus de changement qu'un tel programme engendre. Nous passerons pour cela en revue les différentes étapes de la traduction du programme.

La première étape de la traduction est la « problématisation » (Callon, 1986 : 180). A travers cette étape, il y a production d'un problème autour duquel un ensemble d'acteurs est déployé. Dans notre cas, l'impulsion initiale a été donnée par le Siège du Groupe : un programme de promotion de la diversité devait être mis en place pour augmenter le nombre de femmes dans les échelons supérieurs. L'ancienne responsable diversité et inclusion et la Directrice des Ressources Humaines se sont approprié le problème dans la filiale belge, en tentant de convaincre les membres des comités de lancer un tel programme. Elles ont d'ailleurs enrichi le programme par rapport à celui du groupe qui ne concernait que la partie entre sponsors et sponsorisées, en y ajoutant du coaching et des workshops. D'autres acteurs ont donc émergé : les sponsorisées elles-mêmes, principales bénéficiaires du programme, les sponsors et les intervenantes externes.

Le programme est un moyen pour les membres du Comex de répondre aux exigences du Siège, il est une opportunité d'évolution pour les sponsorisées et il est un outil de promotion de la diversité pour l'ancienne responsable diversité et inclusion. Rappelons d'ailleurs que cette responsable a dû être remplacée suite à un changement de fonction, et que le responsable actuel a pris le relais de son travail. Ensuite, un dernier acteur voit le jour : les intervenantes externes en charge de l'animation des séances de workshops et de coaching. Pour celles-ci, la participation au projet représente un beau contrat pour leur société. Ainsi, cette problématisation conduit en une association de différents acteurs au service d'un objectif commun : l'amélioration de la répartition entre hommes et femmes dans les niveaux de management supérieurs. Cette amélioration, comme nous l'avons vu, était jugée souhaitable au sein

de l'entreprise belge pour différentes raisons expliquées par le responsable diversité et inclusion. Ainsi, elle permettrait à l'entreprise de bénéficier de tous les talents présents, de générer davantage de profits car la diversité serait associée à des gains financiers, de rendre ses collaborateurs plus heureux et performants et d'être plus attractive vis-à-vis de la société car elle en serait un meilleur reflet. La reconnaissance par tous les acteurs du fait que la faible présence des femmes au sein du top management constitue un problème et que le programme est un moyen d'y remédier, représente ainsi une étape clé de la problématisation, elle est « un point de passage obligé » (Callon, 1986 : 183). Rappelons toutefois que notre arrivée tardive sur le terrain nous a empêchée de saisir pleinement les logiques de construction et d'élaboration du programme. Nous en proposons donc ici une explication *a posteriori*.

Ensuite, la problématisation appelle à la constitution de « dispositifs d'intéressements » (Callon, 1986 : 185). Le programme de promotion de la diversité constitue, selon nous, un dispositif d'intéressement. Il définit effectivement des acteurs, des activités, des enjeux et des objectifs. Les sponsors ont été sensibilisés par les responsables diversité et inclusion à l'importance d'un meilleur équilibre en termes de genre grâce à des discours et l'argument financier qu'un équilibre serait synonyme d'une meilleure performance. Leur intégration au programme constitue un moyen de les « intéresser » à la problématique de la faible présence des femmes au sein du top management. Ce programme vise aussi à sensibiliser les sponsorisées à la problématique, notamment en leur faisant prendre conscience de leurs capacités à gravir les échelons de l'entreprise. La session de kick-off rassemblant l'ensemble des participants et marquant le lancement du programme a été l'occasion pour le responsable diversité d'en faire une présentation intégrant les objectifs et fixant les rôles et identités de chacun au sein du programme. Il peut également être considéré comme un moyen de « convaincre » les acteurs de l'intérêt de la problématique.

D'emblée, nous voyons que cet intéressement n'a pas convaincu tous les acteurs. Plusieurs sponsors restent persuadés que le problème de discrimination envers les femmes n'est pas une réalité pour la section banque. Ils argumentent en mettant en avant la répartition équilibrée du comité de direction. Certains d'entre eux ne comprennent ainsi pas l'intérêt d'un tel programme et se sentent moins concernés par la problématique. En revanche, d'autres sont intimement convaincus de la nécessité de déploiement de ce programme et de sa plus-value. Les expériences personnelles servent parfois d'appui à ces discours. Il est également mis en avant, tant du côté des sponsors que des sponsorisées, qu'un tel programme peut contribuer à la stigmatisation des femmes, en leur enlevant une certaine légitimité du fait de leur intégration dans un programme comme celui-là. Par ailleurs, plusieurs sponsorisées manifestent leur absence de souhait de mobilité dans un horizon proche. Certaines n'étaient pas convaincues par l'encouragement à évoluer hiérarchiquement que sous-tendait le programme. Cependant, ce qui est intéressant de constater ici est que la possibilité de refus de participer à un tel programme n'est peut-être que théorique. Effectivement, quatorze femmes ont été choisies par les membres des comités de direction, ce qui représente une liste très sélective. S'opposer à une décision du Comex peut être un vrai risque pour ces participantes, étant donné le pouvoir élevé

de ceux-ci au sein de l'entreprise. Nous voyons donc que des critiques sont bel et bien présentes et ce, dès l'étape de l'intéressement.

Nous arrivons ainsi à la troisième étape, à savoir « l'enrôlement » (Callon, 1986 : 189). Celui-ci consiste en un processus d'assignation et d'acceptation de rôles vis-à-vis des acteurs. Il engendre donc des négociations. Chacun, en se voyant accorder un rôle, se trouve impliqué dans le programme. Tout d'abord, il importe de noter que l'activité des consultantes externes ne nécessite pas vraiment ce processus : elles adhèrent au projet en ce qu'il représente pour elles un contrat et s'inscrit dans leur expertise de travail. De plus, les thèmes des workshops sont ceux qu'elles proposent et qui conviennent au responsable diversité et inclusion. Les négociations concernent donc surtout les sponsors et les sponsorisées. La question est de savoir comment garantir que ces participants s'impliquent dans leur rôle respectif.

Nous avons montré au cours de ce travail que cette question n'était pas facile car l'implication des participants dans le programme était variable, tant du côté des sponsors que des sponsorisées. Au-delà de leur « intéressement », les acteurs pouvaient réagir différemment au cours des activités du programme. Certaines sponsorisées n'étant pas particulièrement enthousiastes à l'idée d'effectuer une mobilité négligeaient la partie « évolution hiérarchique » attendue d'elles.

Par ailleurs, plusieurs sponsors s'écartaient du rôle prescrit. Certains sponsors ne respectaient pas le timing prévu, à savoir une rencontre tous les mois, avaient des difficultés à partager leur réseau ou interprétaient à leur manière le rôle qu'ils avaient à jouer. Cela était par exemple le cas d'un sponsor qui ne souhaitait pas coacher sa sponsorisée mais bien planifier son départ de l'équipe d'un point de vue organisationnel. Une réunion à mi-parcours a d'ailleurs été organisée par une des intervenantes externes afin de repréciser les rôles des différents sponsors. Celle-ci était également l'occasion d'amener une discussion sur les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques. Des discussions ont aussi souvent été instaurées par les sponsorisées avec le responsable diversité et inclusion ou l'intervenante en charge des coachings individuels à propos de leur expérience des rencontres avec les sponsors. Celles-ci étaient un moyen pour les sponsorisées de faire le point sur leur rôle et la façon dont elles pouvaient se l'approprier. Nous pouvons donc considérer que ces deux pratiques appartiennent bien à l'étape d'enrôlement.

Enfin, la dernière étape consiste en la « mobilisation des alliés » (Callon, 1986 : 193). Cette étape consiste à s'interroger sur la façon dont les acteurs enrôlés vont ensuite porter le projet de changement. Il s'agit de se demander de quelle façon les sponsorisées parlent du programme une fois celui-ci terminé et quelles sont les actions qu'elles mènent dans le sens de la problématique (comme offrir des conseils aux femmes d'échelons inférieurs par exemple). Selon nous, cette mobilisation met en évidence le vrai problème au sein de l'entreprise. Le nombre réduit d'acteurs livre-t-il une bonne image de l'ensemble des collaborateurs ? Les travailleurs de l'entreprise XYZ se sentent-ils concernés par la problématique et souhaitent-ils s'engager en faveur d'une réduction du problème ? Nos résultats empiriques n'encouragent pas à considérer ce point comme acquis. En effet, au sein même des acteurs du programme, tous ne croient pas dans la même mesure à son utilité. De plus, nous avons montré que plusieurs sponsorisées avaient fait la douloureuse expérience de remarques négatives de la part de

collègues masculins sur leur intégration au programme. Ceux-ci faisaient preuve de jalousie et estimaient que ce programme biaisait leurs propres chances de promotion.

En outre, un choix a été effectué par le responsable diversité et inclusion et les membres des comités de direction quant à la communication sur le programme : celle-ci n'est pas favorisée. Les sponsors affirment cependant que la diversité dans le management supérieur est une volonté de fond qui est transmise aux collaborateurs. Les sponsors doivent ainsi être attentifs à cette problématique lors des différentes promotions qu'ils accordent et sensibiliser leurs subordonnés pour qu'ils fassent de même. Le CEO de la banque nous a aussi été décrit comme très impliqué en faveur d'une plus grande diversité au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons déjà noté le rôle clé des managers dans la mobilité des collaborateurs. Ceux-ci devaient aider à développer la culture d'employabilité souhaitée dans l'entreprise. Nous avons cependant déjà remarqué des comportements de résistance des managers vis-à-vis de cette nouvelle culture d'employabilité. Certains privaient par exemple leurs collaborateurs de projets intéressants si ceux-ci émettaient le souhait d'évoluer. De plus, les managers étaient censés encourager le développement des talents de leur équipe, bien que, comme nous l'avons vu, la plupart n'étaient même pas au courant des personnes identifiées comme talentueuses.

La mobilité souhaitée et encouragée pour les femmes pose dès lors déjà question au niveau de certains managers, et ce, même sans distinction de sexe. Certains managers sont effectivement réticents à favoriser la mobilité de leurs collaborateurs. Ensuite, le discours sur la diversité et plus précisément la présence des femmes dans le top management est préféré au discours sur le programme en lui-même. Néanmoins, nous pouvons poser la question de la connaissance de ce discours par les managers et de son intégration dans leur pratique. Nous avons toutefois révélé le témoignage d'une participante affirmant qu'il avait été demandé aux sponsorisées de devenir des « porte-parole » à propos du leadership des femmes au sein de leur équipe. Cette requête pourrait constituer un moyen de mobilisation à l'échelle de l'entreprise.

Nous observons dès lors que les sponsors et le responsable diversité et inclusion n'encouragent pas la communication sur le programme en lui-même mais bien sur la diversité hommes – femmes, que celui-ci est d'ailleurs sensé favoriser. La mobilisation d'autres acteurs n'est pas amenée autour du programme mais du discours global de celui-ci. Nous aurions donc plutôt tendance à dire que l'enrôlement ne s'est pas « transformé en soutien actif » (Callon, 1986 : 198).

De plus, des « controverses » (Callon, 1986 : 199) peuvent aussi naître à propos de la représentativité des porte-parole. D'autres acteurs suivront-ils le même chemin au fil du temps ? Et si le programme se renouvelle, comme cela est souhaité, produira-t-il les mêmes effets ? Des femmes seront-elles à nouveau promues grâce à lui ? Le doute jeté par certains collaborateurs sur la légitimité des femmes issues d'un tel programme nous amène une piste de réponse : l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs à l'objectif diversité ne semble pas encore acquise. Néanmoins, la volonté de certaines collègues des sponsorisées d'intégrer un tel programme nous amène à penser que celui-ci comporte tout de même des adhérents.

Ce passage par la sociologie de la traduction nous a permis de mettre en avant la dimension processuelle du programme. Nous avons pu montrer comment une problématique telle que la diversité au sein du management, avait associé un certain nombre d'acteurs et comment ceux-ci avaient évolué au cours du processus.

6.5 L'empreinte masculine

Après avoir examiné le programme concret en lien avec la littérature, nous souhaitons ici apporter une réflexion quant à son contenu et la manière dont il a été pensé vis-à-vis des sponsorisées. Nous mobiliserons pour ce faire la sociologie de Bourdieu.

Dans son livre « la domination masculine », Bourdieu (1998) s'interroge sur le fait que les gens s'accommodent en grande partie des règles de société sans davantage les violer. Il porte une attention particulière à ce qu'il appelle « la domination masculine » et qui représente la domination des hommes sur les femmes. Elle s'accompagne d'une « violence symbolique » qui signifie que les « dominants » et les « dominés » acceptent cet état, les victimes n'étant pas conscientes de cette violence (Bourdieu, 1998 : 12). Les dominés acceptent cet état car ils pensent avec les mêmes catégories que les dominants. Ainsi, les gens ont pour Bourdieu « incorporé sous forme de schèmes inconscients de perception et d'appréciation, les structures historiques de l'ordre masculin » (Bourdieu, 1998 : 17). La division entre les sexes apparaît comme naturelle alors qu'il s'agit d'une construction sociale : « la différence biologique entre les sexes, c'est-à-dire entre les corps masculin et féminin, et, tout particulièrement, la différence anatomique entre les organes sexuels, peut ainsi apparaître comme la justification naturelle de la différence socialement construite entre les genres, et en particulier de la division sexuelle du travail. » (Bourdieu, 1998 : 24).

Les femmes contribuent en quelque sorte à leur propre domination. Cela ne suffit cependant pas à affirmer que si les femmes prenaient conscience de cela, la domination cesserait. Celle-ci est véritablement ancrée en chacun. Il s'agit en réalité d'un « système de structures durablement inscrites dans les choses et dans les corps » (Bourdieu, 1998 : 63). Les femmes ne doivent donc pas être considérées comme seules responsables de la domination, au risque de sous-estimer le rôle des hommes, des dispositions de pensées qui sont véhiculées et des structures. Ces dispositions constituent ce que Bourdieu appelle « l'habitus » (Bourdieu, 1998). Pour les hommes, il est impératif de montrer son honneur et de chercher à se distinguer dans la sphère publique. La virilité est « une notion éminemment relationnelle, construite devant et pour les autres hommes et contre la féminité, dans une sorte de peur du féminin, et d'abord en soi-même » (Bourdieu, 1998 : 78). Il s'agit pour les hommes d'être reconnus par les autres hommes. Montrer des signes de féminité s'apparente ainsi à une sorte de faiblesse. Il existe ainsi des choses à faire ou à ne pas faire suivant que l'on est un homme ou une femme. De plus, la sphère publique est plus généralement associée à l'homme, tandis que la sphère privée est associée à la femme.

Bourdieu poursuit en notant que dans l'environnement du travail, se retrouvent également ces différences. Les femmes ont davantage « vocation » à se tourner vers des postes de subalternes ou subordonnées, qui correspondent à leurs « dispositions dites féminines » (Bourdieu, 1998 : 83). De

plus, l'auteur observe que le travail effectué par les hommes est plus valorisé que celui effectué par les femmes, et ce, même si le contenu est le même. D'ailleurs, certaines femmes n'ont pas le niveau hiérarchique correspondant au travail qu'elles effectuent. Au-delà de cela, les femmes auraient également tendance à s'appropriier les représentations qui sont faites d'elles. Ainsi, elles ne se sentiraient pas capables d'effectuer une tâche si leur entourage ne les pense pas en mesure de le faire.

Pour Bourdieu, « le propre des dominants est d'être en mesure de faire reconnaître leur manière d'être particulière comme universelle » (1998 : 89). De ce fait, « la définition de l'excellence est, en toute matière, chargée d'implications masculines qui ont la particularité de ne pas apparaître comme telles » (Bourdieu, 1998 : 89). Ce que l'on attend d'une personne dans un poste d'autorité est dès lors associé à bon nombre de caractéristiques davantage démontrées par les hommes. Les normes ne semblent pas universelles mais bien en faveur des dominants, à savoir des hommes. Pour accéder à cette fonction d'autorité, les femmes devraient non seulement faire preuve des compétences explicitement attendues dans la fonction, mais aussi des comportements que les hommes amènent d'habitude dans cette fonction, comme une certaine posture ou des qualités telles que l'assurance. Néanmoins, il reste attendu des femmes qu'elles soient féminines et montrent de ce fait des qualités telles que la sympathie ou la discrétion. En fait, « l'accès au pouvoir, quel qu'il soit, place les femmes en situation de double bind : si elles agissent comme des hommes, elles s'exposent à perdre les attributs obligés de la « féminité » et elles mettent en question le droit naturel des hommes aux positions de pouvoir ; si elles agissent comme des femmes, elles paraissent incapables et inadaptées à la situation » (Bourdieu, 1998 : 96). Les femmes se trouvent ainsi face à une réelle contradiction quant aux attentes qui leur sont formulées.

Le livre de Bourdieu nous paraît intéressant afin d'apporter une perspective en termes de différences entre hommes et femmes sur le programme que nous avons étudié. Effectivement, cette différence est perceptible dès que l'on examine la justification du programme. Les femmes étant moins nombreuses au sein du top management le seraient, notamment, en raison d'un manque de compétences dans certains domaines. Elles éprouveraient plus de difficultés que leurs homologues masculins à gérer certains aspects de la vie professionnelle. C'est ainsi que les workshops proposés par les intervenantes externes sont basés sur ce qui constitue selon elles, les points à améliorer des participantes. Lors de ce programme, ces points étaient au nombre de quatre : personal branding, communication, networking et conciliation vie privée – vie professionnelle. Les femmes seraient donc moins aptes que les hommes à performer dans ces différents domaines, ce qui expliquerait en partie pourquoi elles n'accèdent pas aux niveaux supérieurs de l'entreprise.

Le parti pris est dès lors de fournir aux sponsorisées la possibilité d'assister à des sessions de workshops supposés leur permettre d'acquérir « les clés » qui les aideront à accéder à la prochaine étape de leur carrière. L'ensemble des sponsorisées que nous avons rencontrées nous a mentionné ce choix d'orientation des workshops sur les différences entre les genres. Il nous a néanmoins été répété à plusieurs reprises qu'il ne s'agissait pas de différences entre hommes et femmes, mais bien de caractéristiques féminines et de caractéristiques masculines. Cette différence était importante aux yeux de l'intervenante rencontrée car elle signifiait que des femmes pouvaient posséder des caractéristiques

masculines et des hommes des caractéristiques féminines. Cependant, le postulat de base restait bel et bien que les femmes possédaient en majorité des caractéristiques féminines et les hommes des caractéristiques masculines.

L'intervenante souhaitait conscientiser les sponsorisées par rapport à ces comportements masculins et féminins. La prise de conscience constituait la première étape afin de pouvoir travailler sur ces comportements et les changer afin d'être plus efficace. A l'instar de Bourdieu, nous retrouvons également dans le discours des sponsorisées l'importance de l'éducation dans l'adoption de ces comportements. Certaines femmes pensaient de plus qu'il était « dans leur nature » d'adopter certains comportements et pas d'autres. Elles pensaient qu'elles étaient en quelque sorte conditionnées à agir d'une certaine manière en tant que femmes. Toutefois, plusieurs sponsorisées ont tenu à signaler qu'elles possédaient des caractéristiques masculines et qu'elles ne se retrouvaient pas toujours dans ces descriptions différenciées entre les hommes et les femmes.

Il reste néanmoins intéressant de constater que les workshops avaient en quelque sorte pour but d'aider les femmes à adopter davantage de comportements masculins, car ceux-ci les aideraient à gravir les échelons, ou en tout cas à avoir la carrière qu'elles souhaitent. Nous retrouvons ici des observations de Bourdieu. Il expliquait en effet que pour occuper une position d'autorité, les femmes devaient démontrer les mêmes caractéristiques que les hommes occupant habituellement ces fonctions. Le même esprit semble s'appliquer ici, dans la mesure où les femmes sont invitées à développer davantage certaines aptitudes qui sont jugées plus facilement acquises par les hommes, comme c'est notamment le cas du networking.

Nous retrouvons également parfois ces éléments dans le coaching, donné de même par l'intervenante externe. Nous pouvons à ce propos nous rappeler par exemple le cas de la sponsorisée à qui l'intervenante externe avait appris à mieux communiquer, et ce, en le faisant d'une manière plus masculine. Cette masculinité se traduisait dans ce cas par l'emploi de davantage de chiffres et de graphiques, afin que la présentation PowerPoint soit plus visuelle et plus parlante pour les collègues. Il reste toutefois important de signaler qu'il s'agissait pour la coach d'aider les sponsorisées à mieux tirer parti à la fois de leurs compétences féminines et de leurs compétences masculines. L'intervenante nous a signalé qu'elle ne souhaitait en aucun cas que les femmes renoncent à leur féminité pour réussir, au contraire. L'objectif poursuivi était selon elle plutôt une combinaison qu'une exclusion d'une des parties.

Enfin, nous pouvons avancer qu'à l'instar de ce que suggère Bourdieu, certaines femmes contribueraient en quelque sorte à leur propre domination. En effet, plusieurs sponsorisées refusaient de monter dans la hiérarchie de l'entreprise. De ce fait, elles s'empêchaient elles-mêmes d'accéder à des fonctions associées à des responsabilités plus importantes. La faible présence des femmes au sein de l'entreprise serait donc également partiellement influencée par l'absence de volonté de la part des femmes de gravir les échelons pour occuper ce type de fonction.

Cette mise en perspective grâce à la sociologie de Bourdieu nous a dès lors permis de mettre en évidence la persistance d'un certain idéal au masculin, dans la mesure où les sponsorisées se voient offrir des workshops et du coaching pour les aider à acquérir des compétences qui sont davantage

associées à leurs homologues masculins. Néanmoins, il est important de souligner encore une fois que le but de l'intervenante externe n'était nullement de « transformer les sponsorisées en hommes ». Il s'agissait plutôt de les aider à acquérir des compétences utiles en entreprise, même si ces compétences étaient souvent associées à des compétences masculines. Elle a beaucoup insisté sur le fait que c'était la combinaison des compétences féminines et des compétences masculines qui apportait une réelle plus-value. D'ailleurs, on peut se rappeler les propos du responsable diversité et inclusion. En effet, pour celui-ci la présence des femmes au sein du top management était à souhaiter justement parce qu'elle amènerait des compétences plus féminines. Il y avait donc un souhait d'avoir une complémentarité entre la masculinité et la féminité. Par ailleurs, les sponsorisées faisaient parfois le choix de ne pas accéder aux fonctions du top management et s'excluaient donc elles-mêmes de ce niveau hiérarchique.

Nous pouvons donc conclure cette discussion en soulignant que ce programme de promotion de la diversité autorise, selon nous, une lecture plus large en termes de représentations de genres au sein du monde du travail.

7. Conclusion

Au début de ce travail, nous nous intéressions à la problématique des femmes au sein du top management des entreprises. Nous avons alors opté pour une étude de cas, nous permettant de porter notre attention sur un programme de promotion des femmes au sein du top management d'une entreprise privée belge.

D'emblée, nous avons constaté que la représentation des femmes dans les échelons supérieurs demeurait une problématique digne d'intérêt, notamment au vu de la faible proportion de ces dernières dans les postes de direction. L'étude des conditions d'implémentation du programme de promotion de la diversité nous a dès lors semblé être une question de recherche pertinente.

Nous avons ainsi commencé notre analyse au sein de l'entreprise choisie en nous basant sur cette question. L'étude du programme nous a amené à le considérer comme révélateur de discours, d'outils et de pratiques concrètes. Nous nous sommes intéressée à ses différents aspects : sélection des participants, activités proposées, communication ou encore évaluation, et ce, en nous basant sur les données extraites de nos entretiens semi-directifs.

Il nous semble par ailleurs intéressant de rappeler que d'après la Directrice des Ressources Humaines, ce programme a permis à un tiers des sponsorisées d'effectuer une mobilité en cours de programme ou à la fin de celui-ci. Les sponsorisées que nous avons rencontrées se sont globalement montrées positives vis-à-vis de leur participation à ce programme, car elles nous ont toutes citées des éléments qu'elles considéraient comme leur ayant apporté une réelle plus-value. Les sponsors nous ont également fait part de leur satisfaction d'avoir été intégrés à ce programme.

Au fil de notre analyse, nous avons cependant pu observer différents blocages et remises en question à propos des modalités ou activités du programme. Tout d'abord, la procédure de sélection a fait l'objet de nombreux commentaires car elle n'était pas explicite et transparente pour bon nombre de sponsorisées. Ensuite, l'expérience des sponsorisées par rapport aux différentes activités du programme s'est révélée quelque peu hétéroclite. Pour ne rappeler que quelques points, certaines sponsorisées se trouvaient enchantées de leur relation avec leurs sponsors tandis que pour d'autres celle-ci était mitigée, les séances de workshops ne correspondaient pas toujours aux attentes et le coaching individuel était parfois perçu comme trop léger. De plus, l'objectif même du programme ne semblait pas faire l'objet d'un consensus auprès de toutes les parties prenantes. Nous avons dès lors pu mettre en relief les opinions parfois contrastées des sponsorisées mais aussi des sponsors.

Nous avons ensuite continué notre analyse en proposant une relecture du programme à la lumière de références bibliographiques. Pour ce faire, nous avons ciblé plusieurs points à approfondir avec cette littérature : le rôle des règles et du pouvoir, l'influence des réseaux, la mobilisation des femmes, la traduction du programme ainsi que l'empreinte masculine sous-jacente. Nous estimions effectivement que ces éléments avaient eu un impact sur le déroulement du programme.

Pour le premier point, nous avons mobilisé la sociologie de Friedberg (1992, 1997, 2009). Nous avons ainsi constaté que les règles associées aux différents éléments du programme n'étaient pas toujours très claires aux yeux des participants, à la fois au niveau des sponsors et des sponsorisées. Les zones d'ombre ont alors été appropriées par les participants, chacun à leur manière. Des pratiques se sont développées de part et d'autre avec un positionnement vis-à-vis de ce qu'ils estimaient attendu dans le cadre du programme et possible pour eux au vu de leur marge de manœuvre. Nous avons par exemple observé des attitudes de retrait vis-à-vis de certaines activités ou encore le développement d'activités parallèles à celles prévues. Mais nous avons également vu émerger de nouvelles relations de pouvoir au cours du programme. Rappelons à ce propos le cas du responsable diversité et inclusion dont l'expertise et la légitimité ont été reconnues par l'ensemble des participants.

Nous avons également mis en évidence le rôle essentiel des réseaux au sein de l'entreprise. Ceux-ci représentaient un moyen non négligeable d'accéder à l'information et d'être bien positionné vis-à-vis des opportunités qui émergeaient. Nous nous sommes basée sur la notion de liens faibles de Granovetter (1973). Ensuite, nous avons insisté sur l'impact de la mobilisation des femmes au sein du programme. Nous avons effectivement souligné que toutes les sponsorisées ne partageaient pas les mêmes envies en termes d'évolution de carrière. Certaines ne souhaitaient pas évoluer dans un horizon proche. Elles estimaient notamment qu'elles manquaient d'expertise ou qu'une évolution n'était pas possible en raison de leur vie familiale. De plus, certaines considéraient que leur fonction actuelle leur convenait et n'avaient dès lors pas envie d'en changer.

Enfin, nous avons proposé une relecture du programme au regard de la sociologie de la traduction de Callon (1986) et de la sociologie de Bourdieu sur la domination masculine (1998). Le premier cas nous a permis d'examiner le programme en tant que changement organisationnel et de montrer que certaines étapes de sa traduction présentaient des obstacles. Le second cas nous a servi à illustrer qu'un tel programme pouvait s'insérer dans la problématique plus large de la représentation des genres au sein du monde du travail.

Nous souhaiterions maintenant conclure notre démarche en proposant quelques pistes de réflexion et recommandations pour de futures recherches.

Tout d'abord, nous pensons qu'une comparaison avec un cas similaire au sein d'une autre entreprise pourrait apporter des perspectives intéressantes. Nous serions dès lors à même d'en comparer les conditions d'implémentations, les points forts et les points faibles. Nous pourrions de même avoir une idée plus complète des points d'attention que ce genre de programmes amène.

Ensuite, nous pensons également qu'une étude sur les raisons et les motivations d'implémentation d'un tel programme pourrait amener un éclairage complémentaire. Ayant rencontré les acteurs impliqués à la fin du programme, nous n'avons effectivement pas pu obtenir une compréhension complète des logiques ayant mené à son adoption.

Enfin, le programme avait pour objectif d'augmenter le nombre de femmes dans le top management. Néanmoins, l'ensemble des sponsorisées n'étaient pas supposées évoluer hiérarchiquement au terme d'une année. Nous pensons dès lors que pour ce type de programme, une

étude longitudinale pourrait apporter une réelle plus-value. Le fait de suivre l'ensemble des sponsorisées sur plusieurs années permettrait en effet d'apprécier dans quelle mesure le programme étudié aboutit effectivement à des mobilités pour ces personnes.

En conclusion, la mise en place du programme de promotion de la diversité apparaît comme une tentative de réponse à la faible proportion de femmes au sein du top management. Il met en lien divers acteurs de l'entreprise afin d'atteindre son objectif. En ce faisant, il crée des alliances, met en évidence des relations de pouvoir, définit des enjeux et impose un cadre. Les acteurs en s'intégrant au programme contribuent à en redéfinir les modalités et la pertinence. Mais ce programme s'insère également dans un contexte particulier dont il s'agit pour les acteurs de tenir compte afin d'en assurer l'effectivité. Enfin, il invite à s'interroger sur la mobilisation des femmes elles-mêmes et sur la persistance d'un idéal masculin au sein du monde du travail.

8. Bibliographie

Références utilisées

BARTH, Isabelle, 2007, « La face cachée du management de la diversité : effet de mode ? recherche de légitimité ? discours ? », *Congrès AGRH*, Fribourg, septembre 2007, pp. 1-19.

BAUMGARTNER, Mindy, SCHNEIDER, David, 2010, "Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling", *Journal of Career Development*, vol. 37, pp. 559-576.

BELGHITI-MAHUT, Sophia, 2004, « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 2004/4, n°151, pp. 145-160.

BOURDIEU, Pierre, 1998, *La domination masculine*, Editions du Seuil, Paris.

CALLON, Michel, 1986, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, pp. 169-208.

CORNET, Annie, GRODENT, Françoise, 2012, « Plus de femmes dans les postes de cadre : une préoccupation croissante des entreprises », *Revue des ingénieurs industriels*, pp. 1-4.

DAVIES-NETZLEY, Sally Ann, 1998, "Women above the glass ceiling: Perceptions on corporate mobility and strategies for success", *Gender and Society*, vol.12, n°3, pp. 339-355.

FOLEY, Sharon, KIDDER, Deborah, POWELL Gary, 2002, "The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates", *Journal of Management*, vol. 28, n°4, pp. 471-496.

FRIEDBERG, Erhard, 1992, « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, n°33-4, pp. 531-557.

FRIEDBERG, Erhard, 1997, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, Paris.

FRIEDBERG, Erhard, 2009, « Pouvoir et négociation », *Négociations*, 2009/2, n°12, pp. 15-22.

GRANOVETTER, Mark, 1973, "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1630-1380.

GRODENT, Françoise, TREMBLAY, Diane-Gabrielle, 2013, « La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires hommes et femmes : le cas d'une société de transport québécoise », *@GRH*, 2013/1, n°6, pp. 117-147

GUILLAUME, Cécile, POCHIC, Sophie, 2007, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1, n°17, pp. 79-103.

IBARRA, Herminia, CARTER Nancy M., SILVA Christine, 2010, "Why men still get more promotions than women", *Harvard Business Review*, September 2010, pp. 80-85

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie, 2005, « Femmes et performance des entreprises, l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et emploi*, n°102, Avril-Juin 2005, pp. 11-20.

LAUFER, Jacqueline, 2004, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 151, n°4, pp. 117-127.

LAUFER, Jacqueline, 2005, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et emploi*, n°102, pp. 31-44.

LEVIN, Daniel, CROSS, Rob, 2004, "The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer", *Management science*, vol. 50, n°11, pp. 1477-1490.

LIFF, Sonia, WARD, Kate, 2001, "Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotions and senior management positions", *Gender, work and organization*, vol. 8, n°1, pp. 20-36.

MANSOUR, Nizar, SAIDANI, Chiraz, SAIHI, Malek, LAAROUSSI, Samia, 2014, « Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances », *Relations industrielles / Industrial relations*, vol. 69, n°2, pp. 316-343.

MARCHAND, Isabelle, SAINT-CHARLES, Johanne, CORBEIL, Christine, 2007, « L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec », *Recherches féministes*, vol. 20, n°1, pp. 27-54

POWELL, Gary, BUTTERFIELD, Anthony, 2013, "Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in?", *Journal of vocational behavior*, n°82, pp. 30-36.

RAGINS, Belle Rose, TOWNSEND, Bickley, MATTIS, Mary, 1998, "Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling", *Academy of Management Executive*, vol. 12, n°1, pp. 28-42.

SEIBERT, Scott, KRAIMER, Maria, LIDEN, Robert, 2001, "A social capital theory of career success", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, pp. 219-237.

VIENARD, Antoine, 2011, « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, 2011/9, n°49, pp. 84-101.

WRIGLEY, Brenda, 2002, "Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications management", *Journal of public relations research*, vol. 14, n°1, pp. 27-55

Textes légaux

Loi du 28 juillet 2011 portant sur la présence des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées, des entreprises publiques autonomes et de la Loterie Nationale, disponible sur http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2011072814 Consulté le 21 mai 2016

Loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes, disponible sur http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2012042229 Consulté le 21 mai 2016

Liste des documents internes utilisés lors de la démarche de recherche

Document interne « Talent identification criteria », reprenant les critères d'identification des talents au sein de l'entreprise, 2015

Document interne « Kick-off bank », reprenant les informations fournies lors du kick-off de début de programme, 2014

Autres

CATALYST, 2011, *Sponsoring women to success*, disponible sur http://www.catalyst.org/system/files/sponsoring_women_to_success.pdf consulté le 28 novembre 2015

Rapport « Écart salarial 2015 » produit par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, disponible sur <http://iqvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/83%20%20Rapport%20Ecart%20salarial%202015.pdf> Consulté le 21 mai 2016

Document statistique « La part des femmes et des hommes parmi les dirigeants et cadres supérieurs » produit par le SPF Economie, disponible sur http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/marche_du_travail_et_conditions_de_vie/part_des_femmes_et_des_hommes_parmi_les_dirigeants_et_cadres_superieurs.jsp Consulté le 21 mai 2016